

UNIVERSIDAD ESAN



“PLAN DE NEGOCIOS DE COMPOTA PARA BEBES A BASE DE FRUTAS ENRIQUECIDA CON QUINUA AL MERCADO DE LIMA METROPOLITANA”

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de
Maestro en Gestión Empresarial:

1604339	Jefferson Aguirre Jara	_____
1312915	Vicky Carla Cárdenas Rojas	_____
1601807	Wilbert José Gárate Pusse	_____
1420140	Analucía Sigwas Velásquez	_____

Programa de la Maestría en Gestión Empresarial 01

Lima, Febrero de 2018

Esta tesis

“PLAN DE NEGOCIOS DE COMPOTA PARA BEBES A BASE DE FRUTAS ENRIQUECIDA CON QUINUA AL MERCADO DE LIMA METROPOLITANA”

ha sido aprobada.

.....
Kety Jáuregui Machuca: Jurado 1

.....
Germán Velásquez Salazar: Jurado 2

.....
Octavio Chirinos Valdivia (Asesor)

Universidad ESAN

2018

DEDICATORIAS

A mis padres, Sergio y Olinda, por su amor y apoyo incondicional.
Jefferson Aguirre Jara

A mis padres y mi familia por apoyarme en todo momento.
Vicky Cárdenas Rojas

A mis padres, Wilbert y Maria Isabel; a mi gran amor, Madeleini; y a toda mi familia por su permanente y desinteresado apoyo.
Wilbert Gárate Pusse

A mis padres, Rosa y Leonardo, por sus consejos, su apoyo incondicional y por mostrarme el camino hacia la superación y perseverancia. A Pedro, por apoyarme en todo momento y ayudarme a encontrar el lado dulce de la vida. A mi familia y amigos gracias por ser parte de mi vida y por permitirme ser parte de su orgullo
Analucía Siguas Velásquez

AGRADECIMIENTOS

A nuestro Dios Todopoderoso por bendecir nuestro camino durante todo el desarrollo del programa de maestría.

Agradecemos a nuestros asesores, Octavio Chirinos Valdivia y Leonardo Adachi Kanashiro, quienes nos ha brindado la guía necesaria y paciencia ejemplar para el desarrollo de esta tesis.

Un agradecimiento general a nuestra Universidad, ESAN, que desde el momento en el que ingresamos al programa de maestría nos brindó todos los servicios disponibles y nos ha permitido rodearnos de docentes altamente calificados, que han contribuido a nuestro desarrollo profesional, y de amigos con quienes intercambiamos experiencias y vivencias a nivel profesional.

A todos los profesionales y represantes de empresas que nos han proporcionado su tiempo para transmitir información relevante del sector y la industria.

A todos aquellos que en algún momento nos han apoyado...Muchas gracias.

CURRICULUM VITAE

JEFFERSON AGUIRRE JARA

Perfil Profesional

Bachiller de la especialidad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Ingeniería, con estudios en Maestría en Gestión Empresarial. Con experiencia en el área de Planeamiento y Control de Producción.

Conocimientos de Gestión de la producción, Sistemas integrados de gestión, Gestión de proyectos, idioma inglés, portugués a nivel avanzado y herramientas Microsoft office a nivel avanzado. Soy una persona creativa, dedicada y responsable en mis labores, con habilidad de trabajar en equipo, liderar equipos y tomar decisiones, gran disposición para el aprendizaje y de buen nivel de adaptación. Para las actividades que realizo me baso en valores tales como el respeto, responsabilidad y honestidad.

Formación Académica

- **Maestría en Gestión Empresarial** (MSc. in Management) / ESAN Graduate School of Business
- **Ing. Industrial** / Universidad Nacional de Ingeniería
- **Programa de Especialización en Sistemas Integrados de Gestión** / Instituto de Gestión de la Calidad FIIS – UNI.
- **Programa de Especialización en Gestión e Ingeniería de la Producción** / Oficina de Proyección Social y Extensión Cultural FIIS – UNI.
- **Gestión de Proyectos (Guía PMBOK)** / Sistemas UNI.
- **Idioma Portugués** / Universidad de Ciencias y Humanidades
- **Idioma Inglés** / Instituto Cultural Peruano Norteamericano

Experiencia laboral

- **Asistente de Producción:** Febrero 2013 – Octubre 2015 / Aris Industrial S.A. (Unidad de Negocio Textil)

CURRICULUM VITAE **VICKY CÁRDENAS ROJAS**

Perfil profesional

Licenciada en Marketing de la Universidad San Ignacio de Loyola. Master en Gestión Empresarial y estudios de Post Grado en Dirección de Ventas en la Escuela de Postgrado ESAN. Experiencia en áreas de ventas, CRM, publicidad, gestión comercial, Marketing y Servicio al cliente. Capacidad de comunicación, a nivel verbal y escrito. Dinámica, analítica, sociable, tolerante a la presión, capacidad para trabajar en equipo y orientada al logro. Inglés fluido verbal y escrito.

Formación académica

- **Maestría en Gestión Empresarial** / Escuela de Postgrado ESAN
- **Programa de alta especialización de dirección en ventas** / Escuela de Postgrado ESAN
- **Lic. Administración y Marketing**/ Universidad San Ignacio de Loyola
- **Informática** / Cibertec

Experiencia laboral

- **Administradora de Ventas:** Septiembre 2014 – Diciembre 2017 / CIDELSA SA.
- **Coordinadora de Marketing:** Abril 2014 – Septiembre 2014/ CERTIMIN SA .
- **Jefe de Ventas:** Enero 2013 – enero 2014 / INGEPLASTIC S.R.L
- **Asistente Comercial:** Enero 2014 – Abril 2014 / VIETTEL PERU
- **Capacitador del Programa “La Compañía”:** Julio 2011 - Diciembre 2011 / JUNIOR ACHIEVEMENT
- **Practicante de Marketing y Publicidad:** Marzo 2010 – Octubre 2010 / PRODUCCIONES CLICHÉ S.A.C.

CURRICULUM VITAE WILBERT GÁRATE PUSSE

Perfil profesional

Profesional de Ingeniería Industrial y Ciencias Biológicas. Egresado de Maestría en Gestión Empresarial; con Diplomados de Post Grado en Sistemas Integrados de Gestión, Gerencia de Recursos Humanos, Administración de Empresas y cursos relacionados a Lean Manufacturing, Marketing, Microeconomía, Ventajas competitivas y calidad. Nivel avanzado de idioma Inglés. Persona responsable, carismática, puntual y muy honesta, con disposición para afrontar retos y encontrar soluciones a problemas tanto en el ámbito laboral como personal, con experiencia profesional en las áreas de Administración de Empresas, Recursos Humanos y Gestión de Calidad.

Formación académica

- **Maestría en Gestión Empresarial** (MSc. in Management) / ESAN Graduate School of Business
- **Ing. Industrial** / Universidad Privada del Norte
- **Lic. Biología** / Universidad Nacional Federico Villarreal
- **Diplomado de Post Grado y Especialización Profesional en Gerencia de Recursos Humanos** / Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- **Diplomado de Post Grado en Administración de Empresas con mención en Planeamiento Estratégico** / Cámara Peruana de Administración y Finanzas.
- **Diplomado de Post Grado y Especialización Profesional en Implementación y Auditoría de Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad** (ISO 9001), Ambiental (ISO 14001), Seguridad, Salud Ocupacional (OHSAS 18001) y Responsabilidad Social (SA 8000) / Colegio de Ingenieros del Perú – Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Experiencia laboral

- **CEO & Fundador:** Junio/2017 – Actualidad / MW Global Consulting SAC
- **Docente:** Mayo/2017 – Noviembre/2017 / IDAT-UTP
- **Jefe de Gestión y Aseguramiento de la Calidad:** Noviembre/2014 – Junio/2017 / Villa Andina SAC
- **Consultor/Auditor Sistemas de Calidad e Inocuidad Alimentaria:** Marzo/2014 – Noviembre/2014 / NSF International Analytical Services SAC
- **Coordinador de Recursos Humanos:** Junio/2013 – Octubre/2014 / Comercial Belen
- **Administrador y Encargado de Calidad:** Enero/2013 – Junio/2013 / Concesionario Miski Micuy SRL
 - **Shift Manager (Administrador):** Diciembre/2011 – Abril/2012 / Bur/Mac Management

CURRICULUM VITAE

ANALUCÍA SIGUAS VELÁSQUEZ

Perfil profesional

Licenciada de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, UPC. Perteneciente al Décimo Superior. Estudiante Maestría Gestión Empresarial. Dominio del idioma inglés. Conocimientos de sistemas de información, SAP, Lotus Notes, Microsoft Dynamics SL, Microsoft Visio, Microsoft Excel, tablas dinámicas, Microsoft Project, Basecamp. Disposición para trabajar y liderar en equipos. Analítica, capaz de tomar decisiones estratégicas. Comprometida con altos estándares éticos. Tolerancia, constancia y disposición con los trabajos encargados. Orientada a los resultados.

Formación académica

- **Maestría en Gestión Empresarial (MSc. in Management)** / ESAN Graduate School of Business
- **Diploma Internacional en Gestión Comercial** / ESAN Graduate School of Business
- **Curso de posgrado: Taller de Servicio y atención al cliente** / ESAN Graduate School of Business
- **Lic. Administración** / Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, UPC
- **Lic. Negocios Internacionales** / Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, UPC
- **Curso Internacional Negocios con Brasil** / Business School Sao Paulo, BSP

Experiencia laboral

- **Analista de Eventos y Marketing Posgrado /Abril/2014 – actualidad/** ESAN Graduate School of Business
- **Asistente administrativo Marketing Posgrado /Diciembre/2013 – Abril/2014/** ESAN Graduate School of Business
- **Practicante administrativo /Octubre/2013 – Diciembre/2013/** ESAN Graduate School of Business
- **Asistente de Gerencia General / Marzo/2013 – Julio/2013/** C&M Pack

INDICE

INDICE DE TABLAS.....	xiv
INDICE DE FIGURAS.....	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xviii
RESUMEN EJECUTIVO	xix
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	20
1.1. Antecedentes	20
1.1.1. <i>La oportunidad de negocio</i>	20
1.1.2. <i>Propuesta del producto a ofrecer</i>	22
1.1.3. <i>Propuesta del modelo de negocio</i>	22
1.2. Objetivos de la investigación	23
1.2.1. <i>Objetivo general</i>	23
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	23
1.2.3. <i>Alcances y limitaciones de la investigación</i>	23
1.3. Justificación y contribución.....	24
1.3.1. <i>Justificación</i>	24
1.3.2. <i>Contribución</i>	25
1.4. Metodología	25
1.4.1. <i>Diseño de la investigación</i>	25
1.4.2. <i>Mapa mental de la investigación</i>	25
1.4.3. <i>Fuentes de datos primarios</i>	27
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	28
2.1. Análisis del mercado de la demanda	28
2.1.1. <i>Población de Lima Metropolitana</i>	28
2.1.2. <i>Cifras de hogares de Lima Metropolitana</i>	31
2.1.3. <i>Datos de ama de casa peruana</i>	33
2.1.4. <i>Segmentación demográfica</i>	35
2.1.5. <i>Segmentación psicográfica</i>	38
2.1.6. <i>Relación entres segmentación demográfica y psicográfica</i>	39
2.1.7. <i>Cifras de consumo de compotas</i>	42
2.2. Análisis del mercado de la oferta.....	44
2.2.1. <i>Cifras de importación de compotas</i>	44
2.2.2. <i>Datos de principales marcas de compotas</i>	47

2.3.	Análisis de la estructura competitiva del mercado: Modelo 5 Fuerzas de Porter	47
2.3.1.	<i>Rivalidad de los competidores directos</i>	47
2.3.2.	<i>Amenaza de nuevos productos o futuros competidores entrantes</i>	49
2.3.3.	<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	49
2.3.4.	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	50
2.3.5.	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	51
2.4.	Matriz de Posicionamiento de la competencia	51
2.5.	Análisis de Factores SEPTTE.....	52
2.5.1.	<i>Análisis de factores sociales, demográficos y culturales</i>	52
2.5.2.	<i>Análisis de factores económicos</i>	55
2.5.3.	<i>Análisis de factores políticos</i>	58
2.5.4.	<i>Análisis de factores tecnológicos</i>	60
2.5.5.	<i>Análisis de factores ecológicos</i>	60
2.6.	Conclusiones: oportunidades y amenazas	61
2.6.1.	<i>Oportunidades</i>	61
2.6.2.	<i>Amenazas</i>	61
CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO OBJETIVO.....		63
3.1.	Tamaño del mercado potencial	63
3.2.	Ficha técnica de investigación de mercado	65
3.2.1.	<i>Investigación cualitativa</i>	65
3.2.2.	<i>Entrevistas a expertos</i>	65
3.2.3.	<i>Sesiones de grupo</i>	65
3.2.4.	<i>Investigación cuantitativa</i>	66
3.2.5.	<i>Tamaño de universo</i>	67
3.2.6.	<i>Tamaño de muestra</i>	67
3.3.	Resultados de la investigación	68
3.3.1.	<i>De la investigación cualitativa</i>	68
3.3.2.	<i>De la investigación cuantitativa</i>	69
3.4.	Estimación de la demanda: conclusiones	70
CAPITULO IV. ANALISIS DEL MICROENTORNO		74
4.1.	Información general sobre compota y quinua	74
4.1.1.	<i>Definición de compota</i>	74
4.1.2.	<i>Normas internacionales de la compota</i>	74
4.1.3.	<i>Información nutricional de la quinua</i>	75

4.1.4.	<i>Beneficios de la quinua</i>	78
4.2.	Sistema de valor de la industria de compotas para bebés	79
4.2.1.	<i>Representación gráfica del sistema de valor</i>	79
4.2.2.	<i>De la producción agrícola de quinua y frutas</i>	79
4.2.3.	<i>Del procesamiento de harina de quinua y pulpa de fruta</i>	82
4.2.4.	<i>De la compra de ácido ascórbico y otros insumos</i>	85
4.2.5.	<i>De los procesos de producción de compota</i>	85
4.2.6.	<i>De la fórmula de compota de frutas con quinua</i>	86
4.2.7.	<i>Del envasado, etiquetado y embalado</i>	87
4.2.8.	<i>Del almacenamiento y distribución</i>	88
4.2.9.	<i>De los puntos de venta en retail</i>	88
4.2.10.	<i>De los compradores finales</i>	89
4.3.	Modelos de negocio para nuevos emprendimientos en compotas para bebés ..	90
4.3.1.	<i>Empresa Beechnut</i>	90
4.3.2.	<i>Empresa Wiraccocha</i>	90
4.3.3.	<i>Empresa Lima Orgánica</i>	92
4.3.4.	<i>Quinua Kids</i>	93
4.4.	Análisis de los emprendedores de la nueva empresa	94
4.4.1.	<i>Análisis del perfil de emprendedores de la nueva empresa</i>	94
4.4.2.	<i>Auditoría de recursos y habilidades de los emprendedores</i>	95
4.5.	Conclusiones: fortalezas y debilidades.....	95
CAPITULO V. ANALISIS ESTRATEGICO		97
5.1.	Matrices estratégicas	97
5.1.1.	<i>Matriz EFE</i>	97
5.1.2.	<i>Matriz EFI</i>	98
5.1.3.	<i>Matriz FODA Cruzada</i>	100
5.2.	Marketing estratégico	104
5.2.1.	<i>Misión y visión</i>	104
5.2.2.	<i>Objetivos estratégicos</i>	104
5.2.3.	<i>Segmentación y posicionamiento</i>	104
5.2.4.	<i>Estrategias competitivas genéricas</i>	104
5.3.	Propuesta de modelo de negocios	105
5.3.1.	<i>Business Model CANVAS</i>	105

CAPÍTULO VI. PLAN DE NEGOCIOS	106
6.1. Estrategias de marketing mix	106
6.1.1. <i>Posicionamiento y producto</i>	106
6.1.2. <i>Precio</i>	109
6.1.3. <i>Plaza (distribución)</i>	110
6.1.4. <i>Promoción y publicidad</i>	110
6.1.5. <i>Presupuesto de marketing</i>	112
6.1.6. <i>Promociones</i>	113
6.1.7. <i>Políticas de ventas</i>	114
6.1.8. <i>Políticas de personal de ventas</i>	115
6.2. Estrategias de Operaciones.....	116
6.2.1. <i>Estrategia competitiva y competencia distintiva</i>	116
6.2.2. <i>Políticas de Operaciones</i>	116
6.2.3. <i>Diseño del producto</i>	117
6.2.4. <i>Gestión de compras</i>	118
6.2.5. <i>Proceso productivo</i>	119
6.2.6. <i>Capacidad de producción</i>	122
6.2.7. <i>Producción de acuerdo a estacionalidad</i>	122
6.2.8. <i>Costos de producción y gastos operativos</i>	123
6.2.9. <i>Tiempo de vida del producto y rotación de stocks</i>	124
6.3. Estrategias de organización	125
6.3.1. <i>Diseño organizacional: elementos y parámetros del diseño</i>	125
6.3.2. <i>Descripción de las funciones generales</i>	125
6.3.3. <i>Estructura organizacional</i>	125
6.3.4. <i>Estrategia y cultura organizacional</i>	127
6.3.5. <i>Gastos de administración</i>	127
6.4. Estrategias de recursos humanos	128
6.4.1. <i>Objetivos y políticas del área de recursos humanos</i>	129
6.4.2. <i>Reclutamiento, selección, contratación e inducción</i>	131
6.4.3. <i>Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño</i>	132
6.4.4. <i>Política de compensaciones e incentivos</i>	134
6.5. Riesgos del Negocio	135
CAPITULO VII. EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA	138
7.1. Inversión inicial y financiamiento	138

7.1.1. Activos fijos.....	138
7.1.2. Intangibles	139
7.1.3. Capital de trabajo.....	139
7.1.4. Estrategias de financiamiento	140
7.2. Proyecciones.....	141
7.2.1. Proyección de ventas	141
7.2.2. Proyección de costos de producción y gastos operativos	142
7.2.3. Determinación del precio de venta.....	145
7.2.4. Estado de ganancias y pérdidas	146
7.3. Análisis económico y financiero	146
7.3.1. Determinación de las tasas de descuento (económico y financiero).....	146
7.3.2. Resultados de la evaluación económica	147
7.3.3. Resultados de la evaluación financiera	148
CAPITULO IX. CONCLUSIONES	150
ANEXOS.....	152
BIBLIOGRAFIA.....	180

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Lima Metropolitana: gasto mensual por hogar en alimentos para bebés menores de 2 años	21
Tabla 2. Entrevistas a expertos del sector	27
Tabla 3. Población según NSE en Lima Metropolitana 2016.....	28
Tabla 4. Población según sexo y NSE en Lima Metropolitana 2016	29
Tabla 5. Situación laboral de mujeres Lima Metropolitana.....	29
Tabla 6. Porcentaje de población de Lima Metropolitana por zonas y nivel socioeconómico 2016.....	30
Tabla 7. Hogares según NSE en Lima Metropolitana 2016	31
Tabla 8. Ingreso y gasto promedio mensual de hogares de Lima Metropolitana 2016	31
Tabla 9. Gasto promedio mensual en alimentos de hogares de Lima Metropolitana 2016.....	32
Tabla 10. Servicio doméstico en hogares de Lima Metropolitana.....	32
Tabla 11. Perú: Amas de casa que son madres de familia	33
Tabla 12. Lima Metropolitana: Monto administrado por el ama de casa	34
Tabla 13. Perú: Preferencias de canal de compras de las amas de casa.....	34
Tabla 14. América Latina: Veces que un ama de casa visita un punto de venta al año	35
Tabla 15. Perú: Porcentaje de gasto del ama de casa por canal	35
Tabla 16. Lima Metropolitana: Gasto mensual por hogar en bebés menores de 2 años	44
Tabla 17. Lima Metropolitana: Gasto mensual por hogar en bebés menores de 2 años según producto	44
Tabla 18. Perú: Importaciones de compota - Valor CIF (en dólares)	45
Tabla 19. Perú: Importaciones de compota - Volumen (en toneladas).....	45
Tabla 20. Cálculo del valor CIF unitario para las importaciones de compotas en Perú	46
Tabla 21. Población proyectada Lima Metropolitana.....	63
Tabla 22. Porcentaje de bebés según edad Lima Metropolitana.....	64
Tabla 23. Porcentaje de mamás según edad Lima Metropolitana.....	64
Tabla 24. Porcentaje de personas por nivel socioeconómico Lima Metropolitana	64
Tabla 25. Tamaño del universo calculado	64
Tabla 26. Número de mamás a encuestar por cada segmento	67
Tabla 27. Número de personas por volumen de compotas a comprar	70
Tabla 28. Porcentaje de personas por volumen de compotas a comprar	71
Tabla 29. Proyección de población de bebés de 6 a 24 meses Lima Metropolitana (2018 - 2022).....	71
Tabla 30. Demanda semanal potencial calculada de compotas para el año 1	72
Tabla 31. Demanda anual de compotas año 1	72
Tabla 32. Demanda anual de compotas proyección de 5 años	73
Tabla 33. Contenido de valor nutricional en 100gr de harina de quinua	78
Tabla 34. Especificaciones para producción de bolsas doypack personalizadas	88
Tabla 35. Matriz de auditoría de recursos y habilidades	95
Tabla 36. Matriz EFE de Quinoa Fruit	97

Tabla 37. Matriz EFI de Quinoa Fruit	98
Tabla 38. Matriz FODA cruzada para Quinoa Fruit (FO)	100
Tabla 39 Matriz FODA cruzada para Quinoa Fruit (DO).....	101
Tabla 40 Matriz FODA cruzada para Quinoa Fruit (DA).....	102
Tabla 41. Matriz FODA cruzada para Quinoa Fruit (FA)	103
Tabla 42. Especificaciones del producto.....	106
Tabla 43. Fijación de precios Quinoa Fruit	110
Tabla 44. Medios de publicidad preferidos.....	111
Tabla 45. Marketing tradicional - Primer año (en soles)	113
Tabla 46. Marketing digital - Primer año (en soles)	113
Tabla 47. Costo de vendedor.....	115
Tabla 48. Selección de alternativas estratégicas para operaciones	116
Tabla 49. Otras políticas de operaciones	117
Tabla 50. Costos de producción.....	123
Tabla 51. Gastos del personal	123
Tabla 52. Otros gastos.....	124
Tabla 53. Resumen de riesgos asociados al negocio	137
Tabla 54. Inversión en activos fijos (Cifras en soles).....	138
Tabla 55. Inversión en activos intangibles (cifras en soles)	139
Tabla 56. Política financiera	139
Tabla 57. Cálculo de la inversión inicial en capital de trabajo	140
Tabla 58. Política de financiamiento.....	141
Tabla 59. Participación respecto a la demanda potencial calculada	141
Tabla 60. Proyección de ventas.....	142
Tabla 61. Proyección volumen de producción (en unidades)	142
Tabla 62. Proyección costos de producción.....	143
Tabla 63. Proyección de gastos de marketing (en soles)	143
Tabla 64. Montos asignados para los puestos de trabajo	144
Tabla 65. Gastos de personal	144
Tabla 66. Otros gastos.....	144
Tabla 67. Proyección gastos generales	145
Tabla 68. Fijación de precios Fabricante e Intermediario comercial.....	145
Tabla 69. Proyección de Estado de resultados	146
Tabla 70. Variables para evaluación económica.....	147
Tabla 71. Flujo de caja económico	147
Tabla 72. Indicadores de evaluación económica	148
Tabla 73. Flujo de caja financiero.....	149
Tabla 74. Indicadores de evaluación.....	149

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Perú: ventas de prepared baby Food. Años 2011 – 2016 con proyecciones para años 2017 – 2021 (Cifras en millones de soles).....	21
Figura 2. Mapa mental de la investigación	26
Figura 3. Amas de casa modernas de Lima Metropolitana por NSE.....	40
Figura 4. Amas de casa conservadoras de Lima Metropolitana por NSE.....	41
Figura 5. Amas de casa según características psicográficas y demográficas de Lima Metropolitana	42
Figura 6. Perú: Ventas de prepare baby food (2011-2016) Cifras en millones de PEN	43
Figura 7. Perú: Proyección de ventas de prepare baby food (2017-2021) Cifras en millones de PEN	43
Figura 8. Perú: Valor CIF (en dólares) de importación de compotas	45
Figura 9. Perú Volumen (en toneladas) de importación de compotas	46
Figura 10. Perú: Valor CIF unitario de importación de compotas.....	46
Figura 11. Descripción de principales marcas de compotas en el Perú	47
Figura 12. Productos sustitutos de la compotas para bebés	50
Figura 13. Matriz de posicionamiento del nuevo producto frente a la competencia ...	52
Figura 14. Población anual y tasa de crecimiento en Perú.....	53
Figura 15. Evolución de la estructura de la población peruana	54
Figura 16. Perú: Ingreso promedio mensual según ámbito geográfico Año 2015. Cifras en soles.....	54
Figura 17. Ingreso promedio mensual real en Lima Metropolitana 2008-2015	55
Figura 18. Calificación de grado de inversión para el Perú.....	56
Figura 19. Ranking de países latinoamericanos con facilidad para hacer un negocio (2015).....	56
Figura 20. Variación del PBI de Perú	57
Figura 21. Índice de precios al consumidor de Lima Metropolitana 2015 – 2017	57
Figura 22. Precio promedio pagado al productor de la quinua en grano	58
Figura 23. Evolución del impuesto a la renta.....	59
Figura 24. Número de mamás dispuestas a comprar el producto propuesto.....	70
Figura 25. Planta de la quinua.....	76
Figura 26. mercados importados para un producto exportado por Perú. Producto: 100850900 Los demás quinua excepto, para siembra	77
Figura 27. Sistema de valor de la industria de compota para bebés	79
Figura 28. Principales zonas de producción de Quinua (2016)	80
Figura 29. Estacionalidad de la producción de la Quinua (Producción en %)	81
Figura 30. Producción mundial de quinua en principales países productores (toneladas).....	81
Figura 31. Principales regiones productoras de manzana (2016)	82
Figura 32. Certificado Internacionales de Villa Andina	84
Figura 33. Empresa KArFrut: pulpa de durazno y manzana.....	85
Figura 34. Resultados análisis de pH y viscosidad.....	86
Figura 35. Contenido nutricional en una porción de 89 gramos de mango y quinua para niños de 12 a 24 meses.....	87

Figura 36. Símbolos a identificar en el área de almacén	88
Figura 37. Empresa Beechnut: cartera de productos naturales y orgánicos para bebés	90
Figura 38. Empresa Wiraccocha: cartera de productos orgánicos a base de quinua, cacao y chia.....	91
Figura 39. Empresa Wiraccocha: cartera de productos orgánicos para menores.....	92
Figura 40. Empresa Lima Orgánica: cartera de productos orgánicos a base de quinua	92
Figura 41. Empresa Lima Orgánica: cartera de productos orgánicos a base de quinua para niños	93
Figura 42. Quinoa Kids	94
Figura 43. Business Model CANVAS de Quinoa Fruit.....	105
Figura 44. Etiquetado Quinoa Fruit	107
Figura 45. Prueba de producto - A.....	108
Figura 46. Prueba de producto – B	109
Figura 47. Prueba de producto – C	109
Figura 48. Diseño de Quinoa Fruit	118
Figura 49. Layout de la empresa maquiladora.....	120
Figura 50. Procesos de maquila	121
Figura 51. Organigrama de la empresa Quinoa Fruit	128

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Cuestionario de sesión de grupo.....	152
Anexo B. Perfil de la empresa realizadora de la sesión de grupo.....	153
Anexo C. Perfil del moderador de la sesión de grupo	154
Anexo D. Datos de las participantes de la sesión de grupo	155
Anexo E. Estructura de la sesión de grupo	156
Anexo F. Cuestionario de la encuesta.....	157
Anexo G. Resultados de la encuesta	161
Anexo H. Ficha personal de mamás participantes en la prueba de producto	165
Anexo I. Innovación en desarrollo de productos (alimentos y bebidas).....	166
Anexo J. Cantidad de Proteínas que debe consumir un niño.....	169
Anexo K. Entrevistas con Expertos	170
Anexo L. Estacionalidad de Frutas	177
Anexo M. Alimentos con DHA para bebés	179

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis desarrolla un plan de negocios de compotas para bebés a base de frutas enriquecida con quinua para los niveles socioeconómicos B y C de Lima Metropolitana. Este plan está orientado a demostrar la viabilidad económica y financiera de fabricación y comercialización de compotas para bebés. La propuesta de valor del negocio radica en ofrecer una compota de gran valor nutricional que contribuya al desarrollo de los bebés. La quinua, al ser un alimento reconocido por su gran valor nutricional, permite a cumplir con la propuesta de valor.

El valor del mercado peruano de compotas en el año 2016 fue de S/. 22,600,000 y con una proyección anual de crecimiento de 2.7% para los próximos cinco años. Junto con el crecimiento de los niveles socioeconómicos B y C que representan en Lima Metropolitana un 64.1% del total, representan condiciones favorables para la ejecución del negocio.

Para indentificar algunas necesidades de madres de bebés que permitan mejorar la propuesta de valor, se realizó un focus group con diez madres. En base a los resultados obtenidos en el focus group se procedió a determinar características del producto, y se elaboró un cuestionario para luego ejecutar las encuestas. Como resultado de las encuestas se obtuvo la demanda anual de compotas calculada el cual es de 658,311 unidades.

La estrategia genérica a seguir es la de nicho por diferenciación, puesto que el estaremos dirigidos al segmento de madres de NSE B y C, en 8 puntos de venta localizados en los distritos con mayor población de este nivel socioe-económico.

En la estrategia de marketing se define realizar publicidad y promoción bajo medios tradicionales y digitales. Como estrategia de operación se determina tercerizar la producción, para reducir la inversión inicial en activos fijos.

La evaluación económica y financiera indican que para la puesta en marcha del negocio se requiere una inversión inicial de S/.244,674, y que para un periodo de cinco años el VANF del proyecto es de S/.120,620 (VANE de S/. 161,595) y una TIRF de 55.50% (TIRE de 41.53%) en una relación de Deuda/Capital de 60%/40% siendo el costo de oportunidad de los accionistas el 30% (WACC de 23.76%), quedando demostrado la viabilidad económica y financiera del negocio propuesto.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presenta datos sobre el panorama del mercado de compotas para bebés en Perú, la segmentación del mercado por niveles socioeconómicos y por factores psicográficos. Además se presenta datos que describen la oportunidad de negocio con un nuevo producto alimenticio (compota) para bebe, con mejores atributos nutricionales respecto a la oferta existente, dado el crecimiento proyectado de dicho mercado. Se presenta también las características generales de la propuesta de valor así como del modelo de negocio, los objetivos de la presente tesis, los aspectos relacionados a la metodología seguida y las fuentes de datos utilizadas.

1.1. Antecedentes

1.1.1. La oportunidad de negocio

Durante los primeros años de vida los niños van recibiendo estímulos y desarrollando diversos aspectos de su organismo. Es de vital importancia el desarrollo neuronal que permitirá el normal progreso cognitivo y motriz de los infantes. Para asegurar ello, un aspecto importante es garantizar la adecuada nutrición desde los primeros meses de vida cuando inician la alimentación complementaria (Ramirez & Zuluaga, s.f.)

La realidad de la nutrición infantil peruana es preocupante. Los resultados de la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (Endes) en el año 2016 y a cargo del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016), han puesto de manifiesto que el 43,6% de la población que se encuentra entre los 6 meses y 3 años sufren de anemia. Esta información indica que existe la necesidad por mejorar la nutrición de los niños pudiendo ser a través de productos enriquecidos con fuentes ricas en nutrientes como es el caso de la quinua, que -además de ser un grano andino oriundo de nuestro país- presenta un alto nivel proteico.

De acuerdo a la consultora Nielsen en una publicación en el Diario Gestión (2017a), el 90% de consumidores peruanos manifiesta pagar más por productos que prometen ser beneficiosos para la salud. También contempla que el 78% de los peruanos tiende al consumo de alternativas orgánicas dentro de su alimentación. Ello demuestra la clara preocupación que se tiene respecto a la alimentación y la tendencia por el consumo de productos saludables.

Según un análisis de Arellano Marketing publicado en el Diario Gestión (2017b), el gasto promedio en los hogares limeños con bebés menores a dos años en productos

para sus hijos es de S/. 341, siendo que en el segmento NSE A el gasto mensual es de S/.540, mientras que en el NSE B es de S/.365; en el NSE C alrededor de S/.315; y en el NSE D de S/.310 (Tabla 1).

Tabla 1. Lima Metropolitana: gasto mensual por hogar en alimentos para bebés menores de 2 años

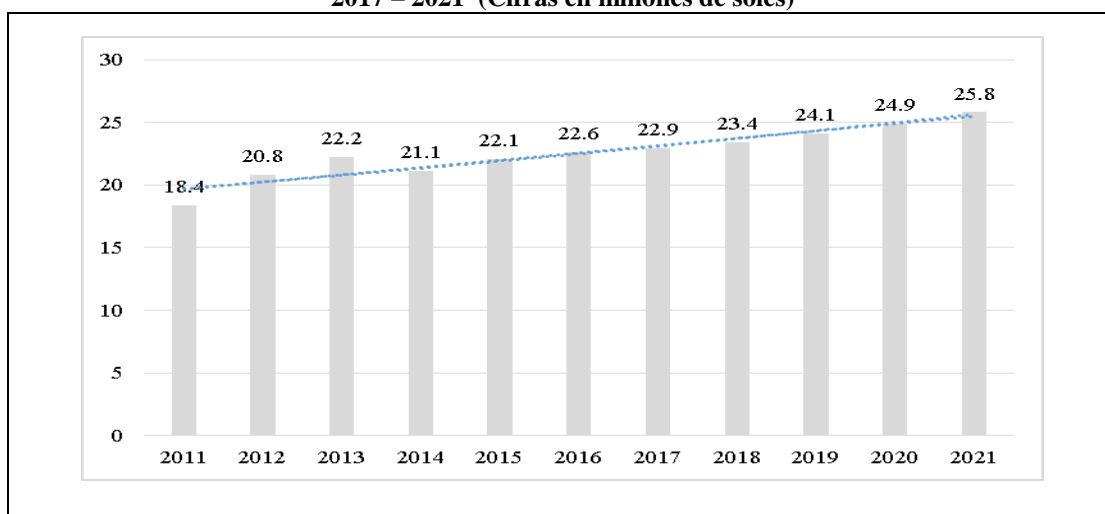
NSE	Monto (S/)
A	540
B	365
C	315
D	310

Fuente: Arellano Marketing (2017)

De acuerdo a lo revelado por Enrique Bernal, Gerente de Operaciones y Estudios Multicliente de la misma consultora Arellano Marketing: “Los productos en los que gastan más los hogares limeños son las leches de fórmula a las que destinan alrededor de S/. 57 mensuales; asimismo, en compotas y papillas, con S/. 52; en pañales un monto similar; y en ropas S/. 51; entre otros”. Lo anterior se refleja en el mercado creciente de alimentos para bebés en Perú, cuyas ventas tuvieron un crecimiento de 23% en el período comprendido entre 2011 y 2016.

Por otro lado, la consultora Euromonitor (2016) ha proyectado para el periodo 2016-2021 una tasa de crecimiento anual compuesto de 2.72%, que representa un total de 14.37% de crecimiento en cinco años, pasando de ser un mercado de 22.79 millones de soles en el año 2016 a 25.76 millones de soles en año 2021 tal como se puede observa en la Figura 1.

Figura 1. Perú: ventas de prepared baby Food. Años 2011 – 2016 con proyecciones para años 2017 – 2021 (Cifras en millones de soles)



Fuente: Euromonitor (2016)

Este crecimiento representa una oportunidad para ingresar al mercado con un producto innovador y de valor agregado, siguiendo la tendencia del consumo de alimentos saludables en un entorno que aprovecha la concepción de cocina peruana y el fomento de consumo de productos nutritivos y autóctonos como la quinua desde edades tempranas, satisfaciendo al público que busca estas opciones prácticas para alimentar a su bebé y contar con mejores propiedades nutricionales.

El reto de esta tesis es diseñar una propuesta de valor según los hábitos y tendencias importantes que siguen los compradores finales (padres de familia) preocupados en la salud de sus hijos. Un estudio de Nielsen (2015) en Colombia señala que:

- Las dos fuentes de influencia más importantes en su decisión de compra son: (a) la publicidad boca a boca (recomendaciones de amigos y familiares) y (b) la recomendación de expertos en salud del bebé.
- Los tres atributos de la compota para bebés considerados como los más valiosos son: (a) que provea una nutrición completa, (b) que sea una marca confiable y (c) que el sabor le guste al niño.

1.1.2. Propuesta del producto a ofrecer

Quinoa fruit es una compota de fruta enriquecida con quinua orgánica dirigida a madres que pertenecen al sector socioeconómico B y C, viven en Lima Metropolitana y tienen bebés de 06 a 24 meses.

La propuesta de valor es el mayor valor nutricional que otros similares en el mercado, puesto que en el mercado actual peruano no existen productos con mayor atributo nutricional y de precio más bajo. De esa manera se pretende masificar el consumo de compotas de alto valor nutricional para segmentos vulnerables que son las familias de limitados recursos económicos que no descuidan la salud de sus hijos.

Además, la presentación facilitará el consumo puesto que serán envases doypacks que llevan que llevan una boquilla donde se puede enroscar una cucharita (también incluida). Respecto al precio de venta al público es S/. 2.50 (incluido IGV),

1.1.3. Propuesta del modelo de negocio

El negocio se basará en promover la alimentación saludable para los bebés desde los 6 meses, mediante el consumo de compotas de frutas enriquecida con quinua. En esta perspectiva, el modelo de negocio se basará en la producción a través de planta maquiladora y distribución selectiva a puntos de venta minorista que más acuden las

madres de familia de los NSE B y C de Lima Metropolitana como son las farmacias y supermercados.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. *Objetivo general*

Demostrar la viabilidad económica y financiera de fabricación y comercialización de compotas para bebés a base de frutas enriquecida con quinua al mercado de Lima Metropolitana.

1.2.2. *Objetivos específicos*

Los objetivos específicos planteados para el desarrollo del plan de negocio son los siguientes:

- a. Describir las bondades de propiedades nutricionales, atributos característicos y formas de entregar valor (compota) para bebés.
- b. Describir la situación actual de las compotas para bebés en el mercado global y local.
- c. Determinar la demanda potencial y la oferta de compota para bebés en Lima Metropolitana.
- d. Analizar la cadena de valor de compotas para bebés y las habilidades, recursos y cartera de clientes que poseen los emprendedores de la nueva empresa.
- e. Proponer la estrategia competitiva para la puesta en marcha y posterior operación del negocio.
- f. Diseñar las tácticas (acciones) del negocio propuesto.
- g. Evaluar los riesgos de implementar la inversión requerida para su implementación.

1.2.3. *Alcances y limitaciones de la investigación*

Alcances:

La investigación es de tipo mixto (exploratoria y descriptiva) que busca demostrar la viabilidad económica y financiera de una inversión requerida para implementar el negocio propuesto de esta tesis. En este sentido, se presentan los resultados de la investigación aplicada para un plan de negocios que incluye el diseño, elaboración y comercialización del producto propuesto, considerando también los detalles operativos y financieros que ello involucra.

El alcance del mercado son las madres de familia con hijos entre 6 y 24 meses que residen en Lima Metropolitana, se encuentran preocupadas por brindarles alimentación

saludable y realizan compras de productos alimenticios para bebés en supermercado y farmacias.

El nivel de inversión requerido para la implementación de esta propuesta de negocios fluctúa entre S/.240,000 y S/.250,000, siendo esa inversión financiada con la mejor relación Deuda/Capital. El flujo de caja descontado al costo de oportunidad del accionista se determina con el método de Flujo de Caja Libre. Se tiene como variables para el análisis económico un kd de 28%, ke de 30% y WAAC de 23.76%

Limitaciones:

- Por temas de confidencialidad, algunas personas entrevistadas manifestaron no poder mencionar a detalle lo referente a la estructura de costos y/o márgenes de su empresa.
- Debido a la agenda diversa de los autores de esta tesis, existió una limitante de tiempo para realizar las visitas y reuniones con todos presentes, sin embargo, se organizaron las actividades para que al menos un representante del equipo haga el levantamiento de información.
- Las pruebas de producto realizadas en la investigación de mercado se ha llevado a cabo utilizando producto elaborado de forma artesanal debido a que la maquila solicita un mayor volumen para producir.

1.3. Justificación y contribución

1.3.1. Justificación

La presencia de las mujeres en el sector laboral de nuestro país ha aumentado en los últimos diez años. Es así que desde el 2005 a la fecha la cantidad de mujeres que trabajan se ha incrementado en 23.2% según cifras del INEI (2016). De acuerdo a información de APEIM (2016), aproximadamente el 55% de mujeres pertenecientes a los niveles socioeconómico B y C desempeñan labores en trabajo dependiente o independiente.

Se conoce que las mujeres que trabajan y pertenecen a estos NSE no tienen el tiempo suficiente para atender y preparar la comida a sus bebés. Así lo menciona la gerente general de Global Research Marketing, Giuliana Reyna (Diario El Comercio, (2016): “...tanto las mamás que salen a trabajar como las amas de casa– valoran la practicidad (ya que disponen de menos tiempo), priorizan el ahorro y son cada vez más exigentes”.

Es por eso que este producto (compota de fruta enriquecida con quinua, empaque no tradicional y de fácil uso) se presenta como una alternativa en cuanto a la practicidad y ahorro de tiempo para ellas, así como a la calidad, inocuidad y alto aporte nutricional para la alimentación de sus bebés.

1.3.2. Contribución

Esta investigación contribuye a la generación de nuevo conocimiento respecto al uso no convencional de la quinua para potenciar el valor nutricional de las compotas en la alimentación de los bebés de 6 a 24 meses. Asimismo, introduce un producto innovador al mercado de Lima Metropolitana y contribuye a profundizar el análisis del sector de “prepared baby foods” en el Perú para ser tomado como referencia en futuras investigaciones al respecto.

1.4. Metodología

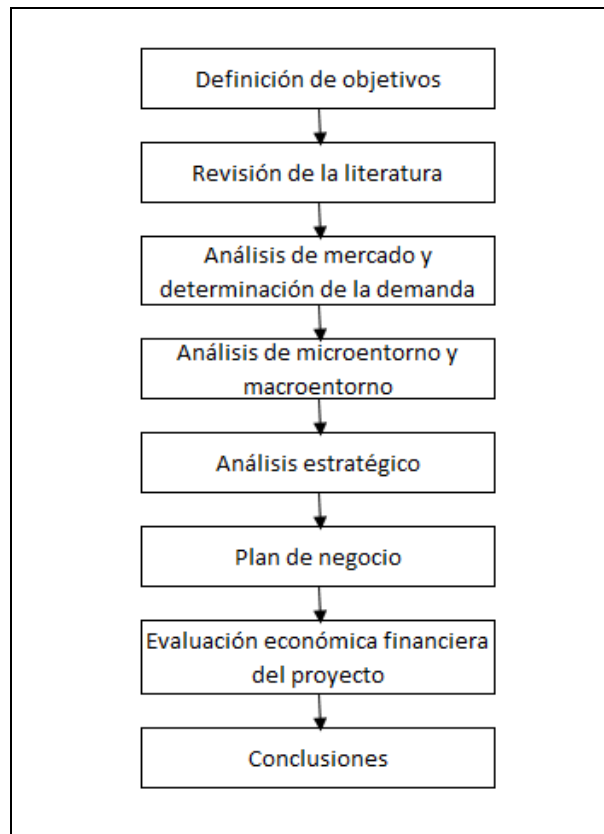
1.4.1. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es mixto que ha considerado la investigación cualitativa (exploratoria) y cuantitativa (descriptiva), el cual se inició con la revisión de estudios e investigaciones realizadas anteriormente. La fase exploratoria de la investigación primaria consistió en entrevistas de profundidad a expertos en el sector, realización de focus groups y visitas de campo a los lugares habituales de compra de las madres de familia con hijos de 6 a 24 meses en Lima Metropolitana. Por otro lado, la fase descriptiva se apoyó en encuestas al público objetivo con validez estadística.

1.4.2. Mapa mental de la investigación

La Figura 2 muestra el mapa mental de la tesis que grafica la lógica de la investigación para obtener la información relevante orientada a la toma de decisiones en inversiones requeridas.

Figura 2. Mapa mental de la investigación



Fuente: Autores de esta tesis

De acuerdo a la figura anterior, se identificaron los objetivos de información para desarrollar el plan de negocios, y luego, por medio de la investigación de mercado identificar la demanda de las compotas para bebés y el segmento de mercado meta. Con los resultados del estudio de mercado, posibilitaron la propuesta del producto con sus respectivos insumos a utilizar para su producción y comercialización basadas en las normativas y certificaciones necesarias.

El siguiente paso fue el análisis externo y análisis interno, en donde se identificaron las oportunidades y amenazas del entorno, y las fortalezas y debilidades del equipo emprendedor. El conjunto de datos obtenido permitieron el análisis estratégico para definir las estrategias competitivas genéricas.

Finalmente, el plan de negocio y la evaluación económica-financiera demuestran la viabilidad del negocio propuesto a partir de los resultados de la investigación estratégica preliminar.

1.4.3. Fuentes de datos primarios

Para la investigación exploratoria, se ha hecho uso de la herramienta de (a) Entrevistas a expertos del sector y (b) Focus groups. Para la investigación descriptiva se realizan encuestas para determinar el potencial de demanda del producto propuesto. En este sentido, se lograron entrevistas a expertos que se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Entrevistas a expertos del sector

Nombres y apellidos	Cargo que ocupa. Organización donde labora	Objetivo de la entrevista	Fecha de la entrevista
César Camacho Carrillo	Gerente de Operaciones – Villa Andina S.A.C.	Conocer las operaciones de la empresa relacionados al proceso de harina de quinua	12/10/2017
Adan Fernandez	Dueño – Biorganicos Andinos	Conocer los tiempo de mejor cosecha y aprovisionamiento de quinua	06/10/2017
Maria Julia Peez	Key Account Manager – A1 del Peru	Conocer los procesos que tiene la empresa en la elaboración de compotas y las garantías que brinda	10/10/2017
Jaime Rodriguez H.	Pediatra	Conocer su recomendación respecto al cosumo de compotas en bebés	08/11/2017
Karen Soto	Nutricionista	Conocer si es recommendable proporcionar quinua a un bebe o infante	21/10/2017
Fernando Nuñez	Inv. De mercados	Conocer los interés que tienen los clientes al momento de decidir la compra	05/09/2017
Anggy Laupa	Control Proveedores - Tottus	Conocer los pasos a seguir para poder colocar nuestro producto en supermercado y los controles que realizan.	16/09/2017

Fuente: Autores de esta tesis

En los siguientes capítulos de esta tesis se explica la ficha técnica de los focus groups y de las encuestas.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El presente capítulo tiene como objetivo describir la situación actual del mercado de compotas a nivel nacional. Como primer punto de este capítulo se realiza un análisis del mercado de la demanda, estudiando factores demográficos de la población y hogares de Lima Metropolitana. También se realiza un análisis del ama de casa, bajo factores demográficos y psicográficos, buscando una relación entre ambos que permitan identificar oportunidades para el negocio. Como segundo punto, se realiza el análisis del mercado de la oferta, identificando las principales empresas con mayor oferta de compotas en el mercado nacional.

Como tercer punto se realiza el análisis de la estructura competitiva del mercado de compotas, para ello se emplea la herramienta de las 5 fuerzas de Porter determinando el grado de poder de negociación de los clientes, proveedores, amenaza de productos sustitutos, nuevos competidores y la rivalidad entre los competidores. Como cuarto punto se realiza una evaluación del entorno bajo la técnica SEPTE en el cual se analizan factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ecológicos, con la finalidad de determinar aquellos aspectos que impactan en mayor manera al negocio.

En base al análisis realizado en todo el capítulo se finaliza con la identificación de oportunidades y amenazas más relevantes que impactan de manera al negocio ya sea de manera positiva o negativa.

2.1. Análisis del mercado de la demanda

2.1.1. Población de Lima Metropolitana

Según datos de APEIM (2016) obtenidos a partir de la Encuesta nacional de hogares realizado por INEI, la población de Lima Metropolitana es de 10'012,437 personas en el año 2016. En la Tabla 3 se muestra la distribución de la población de Lima Metropolitana según nivel socioeconómico.

Tabla 3. Población según NSE en Lima Metropolitana 2016

NSE	Porcentaje	Población
A	4.8%	480,597
B	21.7%	2,172,699
C	42.4%	4,245,273
D	23.8%	2,382,960
E	7.3%	730,908
Total	100.0%	10,012,437

Fuente: APEIM (2016)

La población de hombres representa un 48.6% de la población de Lima Metropolitana, mientras que las mujeres representan un 51.4%. En la siguiente tabla se muestra en detalle la población de hombres versus mujeres de Lima Metropolitana para cada nivel socioeconómico.

Tabla 4. Población según sexo y NSE en Lima Metropolitana 2016

NSE	Hombre	Mujer
A	229,245	251,352
B	1,032,032	1,140,667
C	2,058,958	2,186,316
D	1,177,182	1,205,778
E	366,185	364,723
Total	4,863,601	5,148,836

Fuente: APEIM (2016)

En la Tabla 5 se observa que en el ámbito laboral las mujeres de Lima Metropolitana pertenecientes a la población económicamente activa (PEA) es de 2,348,500 (INEI,2017), de las cuales un 91% tiene un empleo y el resto 9% se encuentra en busca de uno. El 47% de mujeres de la PEA tiene un adecuado empleo, es decir cerca de un millón de mujeres gozan de empleos bien remunerados, lo cual le permite mayores ingresos y poder adquisitivo. Por otra parte, el 44% de mujeres de la PEA se encuentra de manera subempleada, no están conformes con el poco ingreso que perciben ni con las insuficientes horas de trabajo.

Tabla 5. Situación laboral de mujeres Lima Metropolitana

Concepto	Total de mujeres	%
Población ocupada	2,147,600	91%
adecuadamente empleados	1,102,500	47%
subempleo visible	292,000	12%
subempleo invisible	753,100	32%
Desempleado	200,900	9%
PEA	2,348,500	100%

Fuente: INEI (2017)

Según datos de APEIM (2016) las personas pertenecientes a un determinado nivel socioeconómico se distribuyen por zonas o distritos tal como se muestra en la siguiente

tabla. Se observa que en el NSE B se concentran en las zonas 2, 3, 4, 6, 7 y 8, mientras que los del NSE C se ubican mayormente en las zonas 1, 2, 3, 4, 5, 9 y 10.

Tabla 6. Porcentaje de población de Lima Metropolitana por zonas y nivel socioeconómico 2016

Zona	A	B	C	D	E
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	1.3%	5.8%	12.7%	14.4%	19.3%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	5.9%	15.2%	17.2%	11.6%	4.7%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	0.0%	10.5%	12.4%	13.4%	16.4%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	8.4%	11.6%	9.8%	7.9%	4.9%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	4.5%	5.7%	10.1%	14.4%	12.4%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	15.0%	13.9%	2.8%	1.1%	0.5%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	55.5%	14.6%	2.6%	1.4%	1.5%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	6.7%	9.8%	8.4%	6.9%	4.9%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	0.0%	3.4%	12.5%	17.9%	18.2%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	2.7%	9.3%	10.8%	10.3%	15.6%
Otros	0.0%	0.2%	0.7%	0.7%	1.6%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: APEIM (2016)

A modo de conclusión, los autores de esta tesis aseveran que de la población de Lima Metropolitana se destaca lo siguiente:

- Los niveles socioeconómicos B y C representan un 64.1% de la población, en la cual la cantidad de hombres y mujeres está distribuida casi de forma equitativa. El número de personas de este sector se presenta como oportunidades de negocio enfocados a ellos.
- La PEA femenina representa cerca de 45% del total de mujeres de Lima Metropolitana. Un 47% de mujeres pertenecientes a la PEA femenina goza de mayores ingresos y mejor condición laboral, el resto no se siente conforme con el ingreso que percibe ni con las horas insuficientes de trabajo.
- Los distritos de Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres, San Juan de Lurigancho, Cercado, Rímac, Breña, La Victoria, Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores, Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua

y Ventanilla son los distritos con mayor concentración de población de sectores B y C.

2.1.2. Cifras de hogares de Lima Metropolitana

Según datos de APEIM (2016) obtenidos a partir de la Encuesta nacional de hogares realizado por INEI, en Lima Metropolitana se tiene 2'686,690 hogares. Los hogares de Lima Metropolitana pertenecientes al NSE C es el más predominante con un 40.5%, mientras que el NSE B corresponde al 22.3% del total. En la siguiente tabla se muestra la distribución de los hogares limeños según nivel socioeconómico.

Tabla 7. Hogares según NSE en Lima Metropolitana 2016

NSE	Porcentaje	Hogares
A	5.2%	139,708
B	22.3%	599,132
C	40.5%	1,088,109
D	24.3%	652,866
E	7.7%	206,875
Total	100.0%	2,686,690

Fuente APEIM (2016)

A continuación se muestra una tabla con los ingresos y gastos promedios mensuales de los hogares de Lima Metropolitana por nivel socioeconómico. Notar que los del NSE B recibe el 52% del ingreso promedio mensual del NSE A, mientras que los del NSE C representa 32% de los ingresos promedio de NSE A.

Tabla 8. Ingreso y gasto promedio mensual de hogares de Lima Metropolitana 2016

NSE	Ingreso (S/.)	Gasto (S/.)
A	10,860	7,362
B	5,606	4,249
C	3,446	2,840
D	2,321	2,034
E	1,584	1,479

Fuente APEIM (2016)

El gasto de los hogares limeños está compuesto de los siguientes componentes: alimentos, vestido, calzado, vivienda, combustible, salud, transporte y otros. El concepto más relevante para este proyecto es el gasto en alimentos incurridos por los hogares. En la Tabla 9 se muestra el gasto promedio mensual en alimentos y el porcentaje que representa respecto al ingreso mensual de los hogares limeños. Se observa en la tabla que el gasto en alimentos está relacionado de manera directa al nivel socioeconómico, los hogares del nse A gastan más en alimentos y los del E tienen el

menor gasto. Este gasto es explicado por el ingreso del hogar, un mayor ingreso representa un mayor poder adquisitivo y disponibilidad de gastar más. El gasto en alimento de los sectores B y C con respecto a sus ingresos está comprendido entre 14% y 20%, lo cual puede ser considerado como un porcentaje moderado, lo que da margen a dichos hogares de poder adquirir productos alimenticios no enfocándose demasiado en precios bajos.

Tabla 9. Gasto promedio mensual en alimentos de hogares de Lima Metropolitana 2016

NSE	Gasto (S/.)	Porcentaje respecto a ingresos
A	997	9.2%
B	787	14.0%
C	692	20.1%
D	582	25.1%
E	467	29.5%

Fuente APEIM (2016)

La mayoría de hogares en Lima Metropolitana no cuenta con servicio doméstico, solo un 7.63% cuenta con ello. Esta información indica que los jefes de hogar no cuentan con alguien para realizar las labores domésticas, y en caso de las amas de casa que trabajan resultaría muy complicado atender las dos actividades.

En la Tabla 10 se detallan los hogares que cuentan con servicio doméstico por nivel socioeconómico, en dicha tabla se observa que la mayoría de hogares de los niveles socioeconómicos B, C, D y E no cuentan con servicio doméstico. En el nivel socioeconómico B los hogares sin servicio doméstico representa un 85.5% mientras que en C, D, y E llega a 90%. Estos resultados indican que las amas de casa de dichos niveles socioeconómicos no cuentan con personal que les ayude en los quehaceres del hogar, y si dicha ama de casa es madre y trabaja, se enfrentaría a una rutina agotadora.

Tabla 10. Servicio doméstico en hogares de Lima Metropolitana

NSE	Con servicio doméstico	Sin servicio doméstico	Total hogares
A	102,546	37,162	139,708
	73.4%	26.6%	
B	86,874	512,258	599,132
	14.5%	85.5%	
C	14,145	1,073,964	1,088,109
	1.3%	98.7%	
D	1,306	651,560	652,866

NSE	Con servicio doméstico	Sin servicio doméstico	Total hogares
	0.2%	99.8%	
E	207	206,668	206,875
	0.1%	99.9%	

Fuente APEIM (2016)

A modo de conclusión, los autores de esta tesis pueden afirmar que de los hogares de Lima Metropolitana se destaca lo siguiente:

- Los niveles socioeconómicos B y C comprende un total de 62.8% de hogares en Lima Metropolitana, dicho volumen representa una oportunidad de crear negocios enfocados a ellos.
- El porcentaje de ingresos destinados a gastos en alimentos en los hogares de sectores B y C es de 14% y 20.1% respectivamente. Un porcentaje moderado que permite a dichos hogares no enfocarse en costos bajos al realizar la compra.
- Los hogares que no cuentan con servicio doméstico en el sector B representan un 85.5%, mientras que en el C es de 98.7%. Dichas cifras indican que la mayoría de dichos hogares no cuentan con personal que ayude en las labores domésticas, con lo cual la responsabilidad recae a las amas de casa, esto sumado al trabajo y cuidado de los hijos implica una rutina diaria agotadora. Dicha situación representa una oportunidad de negocio, ofreciendo productos que permitan a las amas de casa reducir sus actividades diarias.

2.1.3. Datos de ama de casa peruana

En el año 2015 se estimó que en el Perú el 28% de hogares tiene como jefe de hogar a una mujer (IPSOS 2016), es decir, en dichos hogares las decisiones son tomadas por el ama de casa. Por otro lado, las amas de casa que son madres de familia representan un porcentaje elevado en cada NSE tal como se observa en la siguiente tabla. Según IPSOS (2016) afirma que el 7% de amas de casa tienen hijos menores de 3 años.

Tabla 11. Perú: Amas de casa que son madres de familia

NSE	%
A	78%
B	86%
C	92%
D	88%

Fuente: IPSOS (2016)

Actualmente, la cifra de mujeres peruanas que se incorporan a la vida laboral aumenta año tras año, ellas buscan ser un soporte económico para el hogar y a la vez cierto grado de independencia, sin embargo la crianza de los hijos es uno de los principales motivos por lo cual las amas de casa dejan de trabajar. Según un estudio de IPSOS (2016) se tiene como resultado que en el 2016 un 61% de amas casa dejaron de trabajar para dedicar mayor atención a la crianza de sus hijos.

Como se mencionó anteriormente, las amas de casa al cumplir el rol de jefe de hogar manejan el presupuesto del hogar y toman las decisiones de los gastos. En la siguiente tabla se muestra el monto mensual administrado por el ama de casa limeña según nivel socioeconómico. El monto administrado está relacionado de manera directa con el nivel socioeconómico. Un mayor nivel socioeconómico significa un mayor ingreso y por lo tanto un mayor monto para administrar.

Tabla 12. Lima Metropolitana: Monto administrado por el ama de casa

NSE	Monto (S/.)
A	2,086
B	1,530
C	1,208
D	863

Fuente: IPSOS (2016)

Los canales de compra preferidos por las amas de casa son los supermercados y mercados. A continuación se presenta con detalle el canal donde prefieren realizar sus compras las amas de casa según sus características psicográficas.

Tabla 13. Perú: Preferencias de canal de compras de las amas de casa

Ama de casa	Canal
Realizada	Supermercado, mercado
Abnegada	Supermercado, mercado
Aspiracional	Supermercado, mercado
Hogareña	Mercado

Fuente: Arellano Marketing (2010)

Según un estudio realizado por la consultora de investigación de mercados Kantar Worldpanel (2016), entre marzo del 2015 a febrero del 2016 el ama de casa peruana acude a un puesto de venta 303 veces al año, que es la más alta en América Latina. Estos puntos de venta comprenden mercados, bodegas, farmacias, auto servicios y otros.

Tabla 14. América Latina: Veces que un ama de casa visita un punto de venta al año

Punto de venta	Frecuencia
Perú	303
Bolivia	281
México	264
Ecuador	257
Venezuela	257
Colombia	224
Centro América	202
Chile	117
Argentina	95
Brasil	86

Fuente: Kantar Worldpanel (2016)

La estructura del gasto de una de casa peruana según canal de venta se muestra en la Tabla 15. Se observa que las bodegas y mercados son los más preferidos, y se presumen que los de NSE B y C son los que más contribuyen a estos niveles de preferencia.

Tabla 15. Perú: Porcentaje de gasto del ama de casa por canal

Punto de venta	%
Autoservicios	17%
Bodegas	32%
Mercados	32%
Por catálogo	5%
Farmacias	3%
otros	11%
Total	100%

Fuente: Kantar Worldpanel (2016)

2.1.4. Segmentación demográfica

La distribución de niveles socioeconómicos es calculada por la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) que realiza INEI (2004), donde muestra los indicadores de pobreza del país. La encuesta entrevista a un total de 32,188 hogares distribuidos a nivel nacional.

El nivel socioeconómico de una persona u hogar no se define a partir de sus ingresos sino en función a un grupo de variables definidas a partir de estudios realizados por APEIM (2005). Según este estudio sobre Niveles Socioeconómicos en Lima Metropolitana y Callao, cada nivel presenta las siguientes características:

- a. **Perfil NSE A.** Esta población se concentra en la zona 7 (San Isidro, Miraflores, Santiago de Surco, San Borja y La Molina). En la vivienda convive un solo hogar y

4 personas en promedio. El jefe de hogar suele tener 51 años, sus padres son nacidos en Lima al igual que ellos y solo un 9% tiene padres nacidos en el extranjero. Casi todos cuentan con educación universitaria completa y la tercera parte completó una maestría o posgrado. Las actividades laborales son diversas, el 20% son empresarios, 32% dependientes con cargos en mandos medios y altos. El sueldo promedio es mayor de 6,000 soles. Es por ello que la mayoría cuenta con servicio doméstico y automóvil. La atención de salud la suelen realizar en centros privados y clínicas particulares. La compra de alimentos se realiza en supermercados de preferencia en Wong. En cuanto a vestimenta compran Saga y Ripley.

- b. Perfil NSE B.** En este nivel socioeconómico se encuentran personas de zona 6 (San Miguel, Pueblo Libre, Jesús María, Lince y Magdalena) y zona 7 (Santiago de Surco, San Borja, La Molina, Miraflores y San Isidro). El jefe de hogar tiene en promedio 50 años, el 79.4% son hombres y más del 60% son nacidos en Lima. Más del 50% realizan trabajos de forma dependiente, un tercio de los que realizan trabajos de forma independientes son con labores formales. Los ingresos en promedio se encuentran entre 2,000 y 4,000 soles. La vivienda tiene entre 5 y 6 ambientes, con 2 baños; son espacios amplios, con buenos acabados sin llegar a ser lujosos. Los alimentos son comprados en autoservicios y las prendas de vestir en tiendas por departamento. El nivel se subdivide en dos: B1 (medio típico) y B2 (medio bajo).
- c. Perfil NSE C.** Este nivel se concentra en la zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras), zona 4 (Cercado, La Victoria, Rimac y Breña), zona 1 (especialmente en Comas), zona 5 (Ate, San Luis, Santa Anita), zona 8 (Surquillo, Barranco y Chorrillos) y zona 10 (Callao, Bellavista y La Perla). En la vivienda solo vive un hogar y conviven en promedio 5 personas. Los jefes de hogar tiene 50 años en promedio, el 79% son hombres de los cuales la mitad son nacidos en Lima. Alrededor del 30% cuenta con educación técnica o universitaria incompleta y la tercer aparte culminó una carrera universitaria. El sueldo percibido es entre 800 y 1,680 soles, en la vivienda existen 4 o 5 ambientes con baño dentro de las instalaciones, en algunos casos cuentan con más de dos baños. Tres cuartas partes de ellos cuentan con algún tipo de seguro en su mayoría Essalud. El 80% realiza compras en mercados; sin embargo. Algunos indican que también compran en supermercados. El nivel se subdivide en dos: C1 (bajo superior) y C2 (bajo típico).

- d. Perfil NSE D.** Se concentran en la Zona 1 (Comas, Ventanilla, Puente Piedra y Carabayllo) y zona 2 (San Martín de Porres, Independencia y Los Olivos). El jefe de hogar tiene en promedio 48 años, el 76% son hombres dos de cada tres nacieron en el interior. El ingreso familiar se encuentra entre 420 y 840 soles, el 58% posee vivienda propia producto de compra o invasión. La vivienda tiene entre 3 y 4 habitaciones, la mayoría con baño en el interior. Casi el 100% cuentan con luz eléctrica y 83.7% tiene desagüe. Las personas en este nivel socioeconómico no cuentan con acceso a servicios de salud privado. La compra de víveres del hogar se realiza en su mayoría en mercados cerca del hogar. En Gamarra suelen comprar ropa además de mercado cerca del hogar y mercado central.
- e. Perfil NSE E.** Se concentra en la zona 3 (San Juan de Lurigancho), zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín y Pachacamac) y zona 1 (Ventanilla, Puente Piedra, Comas y Carabayllo). Suelen vivir 5 personas por vivienda, el jefe de hogar tiene en promedio 43 años el cual es en su mayoría masculino y la ama de casa en promedio 39 años. Realizan actividades independientes informales para generar ingresos, solo el 27% de los jefes de familia son de Lima. El 65% posee vivienda propia la cual en su gran mayoría fue adquirida por invasión, el 42% no cuenta con baño dentro de la vivienda. Las compras para el hogar las realizan en mercados cerca de la vivienda, y para ropa recurren a Gamarra o mercado cerca al hogar.

A modo de conclusión, se observa que los NSE B y C son los más apropiados para calzar la propuesta de valor de esta tesis según necesidades de consumo y comportamiento de compra, por las siguientes razones:

- En el nivel socioeconómico B, el jefe de hogar no es en su totalidad del género masculino, por lo que se tiene evidencia que también las madres trabajan, dedicando menos tiempo al cuidado de sus hijos y hogar.
 - En el NSE C cerca de la tercera parte culminó una carrera universitaria, por lo cual tanto hombres como mujeres tienen la opción de trabajar, ello deja menos tiempo a labores del hogar.
 - En ambos NSE se menciona que realizan la compra de los víveres del hogar en autoservicios y supermercados, lugares donde se ofrecerá el producto para la venta.
- Los ingresos en el NSE B se encuentran entre 2,000 y 4,000 soles y en el NSE C el sueldo percibido es entre 800 y 1,680 soles, cuentan con poder adquisitivo.

2.1.5. Segmentación psicográfica

Interesa saber el comportamiento del ama de casa quien es parte del público objetivo de esta tesis. Según los estudios de Arellano Marketing (2014) las amas de casa peruanas se clasifican en cuatro tipos: realizadas, aspiracionales, abnegadas y hogareñas. Los ejes sobre los que se basa la clasificación son el tipo de comportamiento (conservador o moderno) y el trabajo que realizan (trabajo fuera del hogar o dentro del hogar). Sus principales características son:

- a. **Realizadas:** esta ama de casa considera a su familia igual de importante que su realización personal. Son más independientes pues la mayoría trabaja a tiempo completo, consideran que el trabajo satisface su necesidad de autorrealización personal, además creen en el desarrollo profesional de la mujer a través de los estudios. No les agrada realizar tareas del hogar, prefieren realizar gastos en diversión y compras pues aspiran a tener una vida cómoda. El jefe de familia es importante pero no es visto como la autoridad del hogar.
- b. **Aspiracionales:** son las más jóvenes de los cuatro grupos, si bien no trabajan fuera de casa sostienen que el rol de la mujer debería de ser solo de ama de casa. A diferencia de las realizadas ellas creen que el progreso se consigue por medio de un negocio propio y no por la educación. Asisten frecuentemente al supermercado y mercado, compran productos envasados y les agrada buscar nuevas marcas. Para este grupo es importante mantener las relaciones sociales activas, por ello cuidan su arreglo personal y maquillaje, los gastos del hogar no son destinados solo a la familia sino también a ellas mismas.
- c. **Abnegadas:** este grupo de amas de casa considera que el progreso se logra por medio del trabajo; sin embargo, lo hacen por necesidad pues necesitan apoyar económicamente en el hogar. No obstante lo anterior, sienten que deberían pasar más tiempo con su familia, tiene un mayor gusto por la labores del hogar. La familia es su prioridad está presente en su vida personal diaria, el jefe del hogar es quien toma las decisiones aunque tiene un menor grado de instrucción e ingresos.
- d. **Hogareñas:** son mayores que el resto de grupos, son organizadas, se encargan de organizar el hogar. Si bien el jefe de familia es quien toma las decisiones delegan en ellas algunas responsabilidades importantes. Les agrada realizar labores del hogar, se sienten felices de trabajar dentro de su casa pues se sienten realizadas en ese

entorno. Suelen realizar compras en mercados más que en supermercados, son muy cuidadosas con la nutrición y aspecto personal de sus hijos.

A modo de conclusión, se consideran que los estilos de vida de amas de casa realizadas, abnegadas y aspiracionales son las más indicados para propósitos de esta tesis por las siguientes consideraciones:

- Las amas de casa realizadas, trabajan a tiempo completo y estudian es por ello que no cuentan con tiempo para atender a sus familias y sobretodo a sus hijos. Además, señalan que no les agrada realizar tareas del hogar.
- El grupo de madres aspiracionales si bien no trabajan suelen realizar compras en supermercados y están dispuestas a probar marcas nuevas, dos características del producto.

Las amas de casa abnegadas, trabajan pero por necesidad de cubrir gastos familiares, sin embargo, su mayor preocupación es su familia. Por ello las computas se presentan como una gran alternativa.

2.1.6. Relación entres segmentación demográfica y psicográfica

El estilo de vida del ama de casa peruana es clasificada en cuatro tipos: realizadas, aspiracionales, abnegadas y hogareñas. Esta clasificación fue realizada por Arellano Marketing (2010) y se da sobre la base de dos ejes: el comportamiento (conservador o moderno) y el trabajo (si trabajan fuera del hogar o no).

En la información demográfica no se cuenta con información detallada por nivel socioeconómico del comportamiento de las amas de casa, pero se cuenta con información de la condición laboral, ingresos y gastos. Por lo tanto, el criterio o variable a usar para enlazar la segmentación demográfica y psicográfica será la del trabajo.

a. Amas de casa modernas. Según el estudio de Arellano Marketing las amas de casa modernas se encuentran en todos los niveles socioeconómicos, en algunos con mayor proporción. Está conformada por las amas de casa realizadas y aspiracionales. Tomando como referencia las características de comportamiento y pensamiento de los dos tipos de ama de casa modernas se puede concluir lo siguiente:

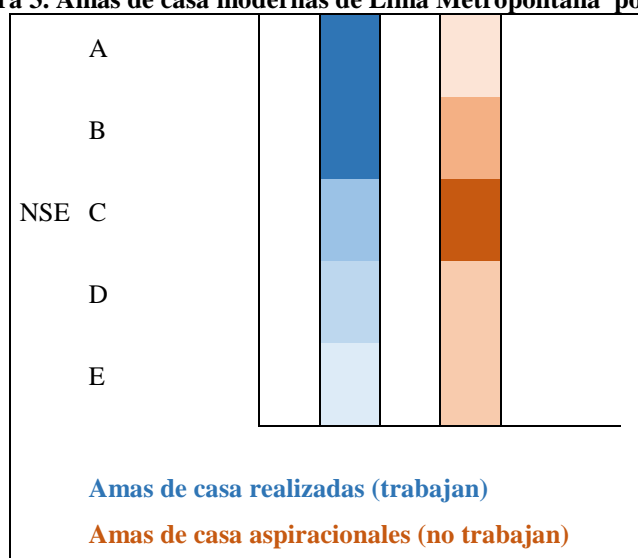
- Las **amas de casa realizadas** no se consideran como tal ya que en su mayoría tienen alguien quien les ayude en las labores domésticas. Según la segmentación demográfica los hogares que cuentan con servicio domésticos pertenecen en su

mayoría a los niveles socioeconómicos A y B, con lo cual se puede concluir que las amas de casa realizadas pertenecen, en su mayoría, a estos niveles socioeconómicos.

- Las **amas de casa aspiracionales** no trabajan fuera del hogar, sin embargo consideran que el rol de la mujer no es solo ser ama de casa sino que también se debe de buscar el desarrollo personal. Las personas que no laboran o realizan una labor no remunerada se encuentran en su mayoría en los niveles socioeconómicos B y C, con lo cual se puede concluir que las amas de casa aspiracionales se encuentran, en su mayoría, a estos niveles socioeconómicos.

En la siguiente imagen se muestra el resumen de la relación entre las amas de casa modernas y el nivel socioeconómico a la que pertenecen. La mayor intensidad del color significa la presencia de mayor cantidad.

Figura 3. Amas de casa modernas de Lima Metropolitana por NSE



Fuente: Autores de esta tesis

b. Amas de casa conservadoras. Al igual que las amas de casa modernas, las amas de casa conservadoras se encuentran en todos los niveles socioeconómicos. Se definen dos tipos de amas de casa conservadoras: las abnegadas y las hogareñas. Tomando como referencia las características de comportamiento y pensamiento de los dos tipos de ama de casa conservadoras se puede concluir lo siguiente:

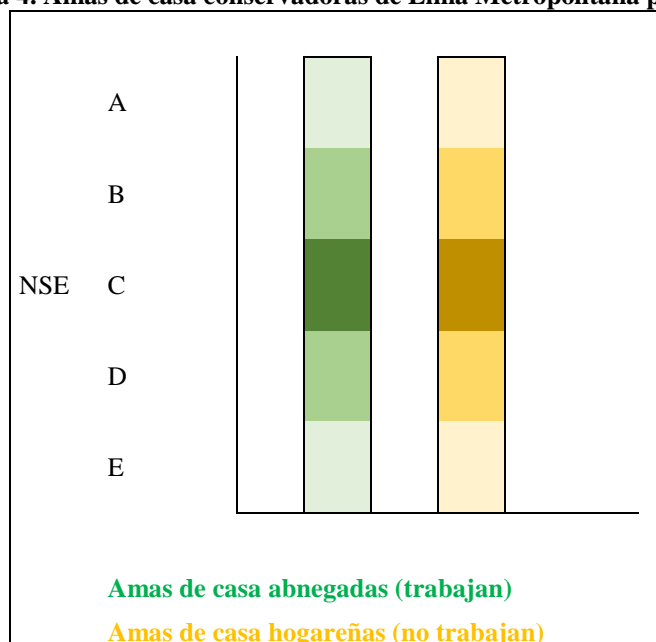
- Las **amas de casa abnegadas** consideran que uno progresa por medio del trabajo, razón por la cual, aparte de cumplir con las labores domésticas, trabajan fuera del hogar. Se sienten algo culpables, ya que desean compartir y dedicar más

tiempo con su familia, sin embargo la necesidad les obliga mantener una rutina ardua cada día. Las personas que trabajan, de manera dependiente o independiente, se encuentran en su mayoría en los niveles socioeconómicos B, C y D. Además, estos niveles son los que no cuentan en su mayoría con servicio doméstico. Por lo tanto, podemos concluir que el ama de casa abnegada, aquella que trabaja y no cuenta con mucho apoyo en las labores domésticas, se encuentran en su mayoría en los niveles socioeconómicos B, C y D.

- Las **amas de casa hogareñas** se consideran amas de casa eficiente y aplicada. Les gusta realizar las labores domésticas y engríen mucho a los integrantes de su familia. En su mayoría son personas mayores. Los niveles socioeconómicos B, C y D tienen la mayor cantidad de personas que no trabajan o realizan una labor no remunerada, además el nse C tiene la mayor cantidad personas mayores de 46 años. Con lo cual, se puede concluir que las amas de casa hogareñas se encuentran, en su mayoría, en los nse B, C y D, de los cuales el nse C compone la mayor cantidad.

En la siguiente imagen se muestra el resumen de la relación entre las amas de casa conservadoras y el nivel socioeconómico a la que pertenecen. La mayor intensidad del color significa la presencia de mayor cantidad.

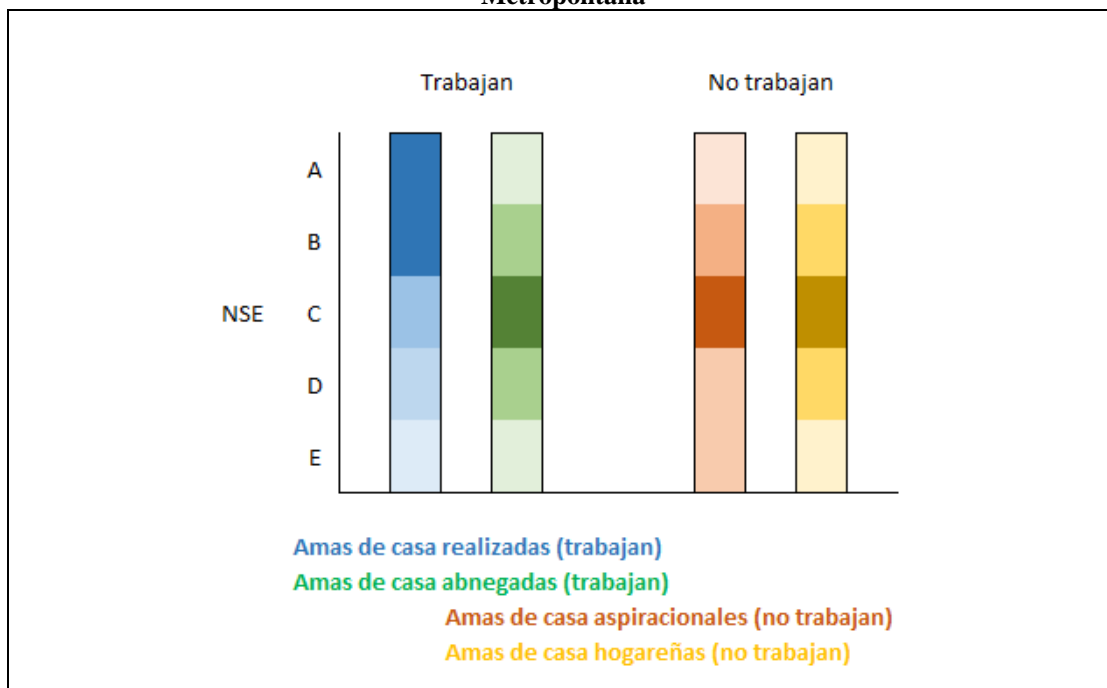
Figura 4. Amas de casa conservadoras de Lima Metropolitana por NSE



Fuente: Autores de esta tesis

En resumen, las amas de casa que trabajan se encuentran en su mayoría en los niveles socioeconómicos A, B y C. En el NSE A y B predominan las amas de casa realizadas y en el C predomina el ama de casa abnegada. En la siguiente figura se muestra en resumen de las amas de casa según características psicográficas y demográficas en Lima Metropolitana.

Figura 5. Amas de casa según características psicográficas y demográficas de Lima Metropolitana

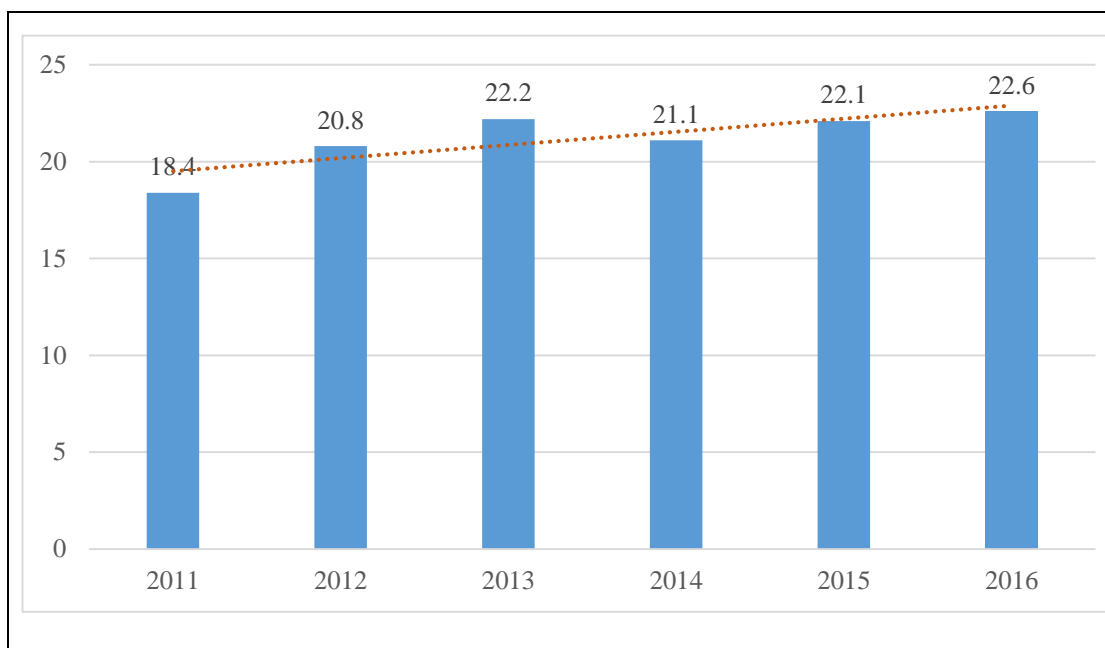


Fuente: Autores de esta tesis

2.1.7. Cifras de consumo de compotas

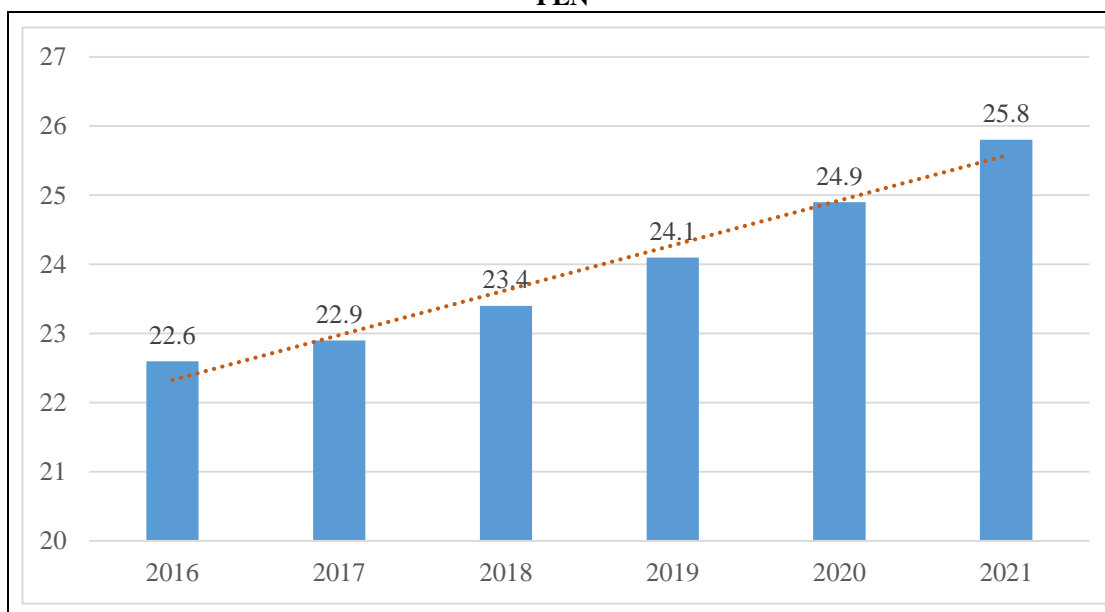
Según datos obtenidos de Euromonitor (2016) el mercado de compotas en Perú ha aumentado durante los últimos 5 años y se proyecta un crecimiento promedio anual de 2.7% para los siguientes 5 años.

Figura 6. Perú: Ventas de prepare baby food (2011-2016) Cifras en millones de PEN



Fuente: Euromonitor (2016)

Figura 7. Perú: Proyección de ventas de prepare baby food (2017-2021) Cifras en millones de PEN



Fuente: Euromonitor (2016)

El gasto en bebés menores de dos años de los hogares limeños es alrededor de S/ 115 millones (Arellano Marketing, 2017). Este gasto comprende alimentos, ropa, calzado, pañales y artículos de cuidado e higiene. El gasto promedio mensual per cápita de los hogares es de S/ 341. En las siguientes tablas se muestran más detalles de los gastos.

Tabla 16. Lima Metropolitana: Gasto mensual por hogar en bebés menores de 2 años

NSE	Monto (S/)
A	540
B	365
C	315
D	310

Fuente: Arellano Marketing (2017)

Tabla 17. Lima Metropolitana: Gasto mensual por hogar en bebés menores de 2 años según producto

Producto	Monto (S/)
Leches de fórmula	57
Compotas y papillas	52
Pañales	52
Ropas	51

Fuente: Arellano Marketing (2017)

2.2. Análisis del mercado de la oferta

2.2.1. Cifras de importación de compotas

Las compotas están contenidas dentro de la partida arancelaria 2007100000 que está definida como: confituras, jaleas y mermeladas, purés y pasta de frutas u otros frutos, obtenidos por cocción, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante – preparaciones homogeneizadas.

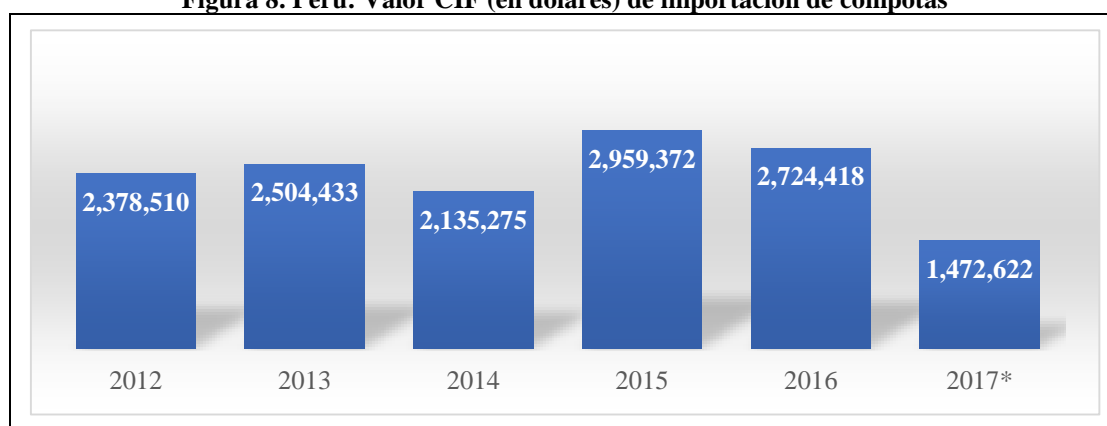
En base a esta partida arancelaria se buscó información, en el portal web de Aduanas (2017), de las importaciones de las principales marcas de compotas realizadas en los últimos cinco años. Las siguientes tablas muestran los resultados obtenidos.

Tabla 18. Perú: Importaciones de compota - Valor CIF (en dólares)

Marca	2012	2013	2014	2015	2016	2017*
Heinz	1,483,600	1,702,504	1,716,758	2,306,363	1,801,261	961,829
Agu	294,436	327,781	326,946	429,300	265,718	168,228
Gerber	456,140	387,957	0	0	0	0
Gloria	0	0	0	110,709	575,959	327,734
Nutribaby	0	29,538	47,461	35,629	34,675	0
Alpina Baby	144,334	33,245	3,704	0	0	0
Pulpa Fruit	0	23,407	0	0	0	0
Naturbaby	0	0	11,241	0	1,401	1,283
Hero	0	0	29,165	0	7,121	5,561
Vivo	0	0	0	77,370	38,282	7,987
Total	2,378,510	2,504,433	2,135,275	2,959,372	2,724,418	1,472,622

(*) datos hasta julio del 2017.

Fuente: Aduanas (2017)

Figura 8. Perú: Valor CIF (en dólares) de importación de compotas

(*): Hasta julio del 2017

Fuente: Aduanas (2017)

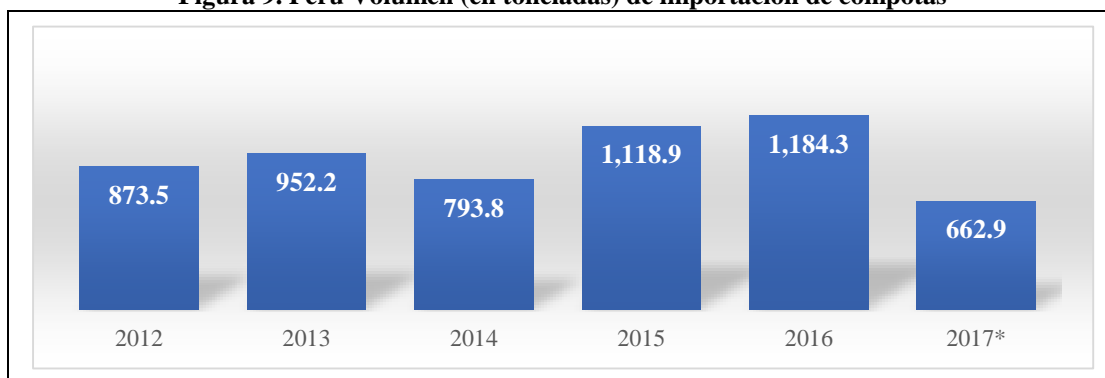
Tabla 19. Perú: Importaciones de compota - Volumen (en toneladas)

Marca	2012	2013	2014	2015	2016	2017*
Heinz	539.4	636.1	648.3	854.1	661.1	351.0
Agu	108.5	151.5	121.0	159.9	103.4	69.8
Gerber	176.1	139.3	0.0	0.0	0.0	0.0
Gloria	0.0	0.0	0.0	63.6	391.5	237.1
Nutribaby	0.0	5.7	14.2	12.6	10.8	0.0
Alpina baby	49.5	11.5	1.2	0.0	0.0	0.0
Pulpa fruit	0.0	8.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Naturbaby	0.0	0.0	0.8	0.0	0.1	0.1
Hero	0.0	0.0	8.3	0.0	2.2	1.8
Vivo	0.0	0.0	0.0	28.6	15.2	3.0
Total	873.5	952.2	793.8	1,118.9	1,184.3	662.9

(*): Datos hasta julio del 2017

Fuente: Aduanas (2017)

Figura 9. Perú Volumen (en toneladas) de importación de compotas



(*) Datos hasta julio 2017

Fuente: Aduanas (2017)

A partir de los valores del volumen importado y valor CIF total se puede calcular un valor aproximado del valor CIF unitario de cada compota de 113 gr.

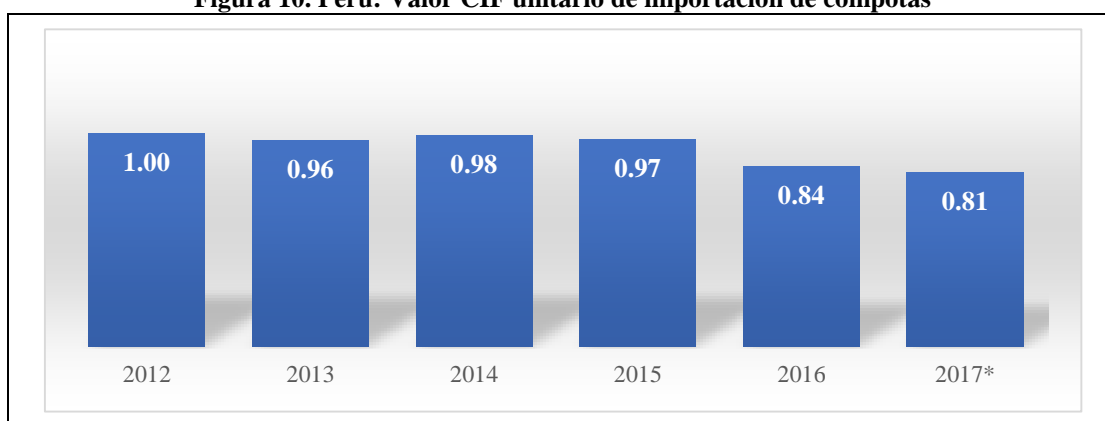
Tabla 20. Cálculo del valor CIF unitario para las importaciones de compotas en Perú

Concepto	2012	2013	2014	2015	2016	2017 (*)
Valor CIF importado (USD)	2,378,510	2,504,433	2,135,275	2,959,372	2,724,418	1,472,622
Volumen (Tm)	873.5	952.2	793.8	1,118.9	1,184.3	662.9
Total unidades de 113 gr	7,729,908	8,426,495	7,024,659	9,901,558	10,480,476	5,866,139
CIF unitario (USD)	0.31	0.30	0.30	0.30	0.26	0.25
CIF unitario (S/.)	1.00	0.96	0.98	0.97	0.84	0.81

(*) Datos hasta julio 2017

Fuente: Autores de esta tesis.

Figura 10. Perú: Valor CIF unitario de importación de compotas



Fuente: Autores de esta tesis.

2.2.2. Datos de principales marcas de compotas

A continuación se presenta toda la información de las características de las principales marcas de compotas del mercado peruano.

Figura 11. Descripción de principales marcas de compotas en el Perú

	Heinz	Agú	Gloria
Descripción	Líder en el rubro alimenticio a nivel mundial. Sus compotas están hechas a con alimentos naturales y frutas, sin colorantes, sin conservantes, sin sabores artificiales. Enriquecidos con vitaminas y minerales.	Sus compotas están hechas de 100% frutas naturales sin preservantes.	Compota del grupo gloria , Líder en sector Lácteos y derivados, fortificada con vitamina C.
Sabores	113: pera / coctel de frutas/frutas criollas /frutas mixtas/frutas tropicales/postre de frutas/ ciruela con pasas /manzana/ melocotón/ banana 170: manzana /pera/ postre de frutas/ banana	Banano / frutas tropicales/ ciruela/ melocotón /manzana	frutas mixtas/ manzana/ durazno/pera /mango/ plátano/guindones
Presentación	113 y 170 gr	113 gr	113 gr
Envase	Vidrio y envase flexible	Vidrio y Doypack	Vidrio
Valor nutricional	Fortificado con OMEGA 3	Vitaminas	Vitamina C
Precio de venta al público incluido IGV	Vidrio 113g: 2.59 soles Vidrio 170g: 3.99 soles Doypack 113g: 2.59	Vidrio 113g: 2.20 soles Doypack 113g: 2.20	Vidrio 113g: 2.20 soles

Fuente: Autores de esta tesis.

2.3. Análisis de la estructura competitiva del mercado: Modelo 5 Fuerzas de Porter

2.3.1. Rivalidad de los competidores directos

En la actualidad las empresas competidoras el mercado son las siguientes: Delimex de México la cual fabrica Heinz, Grupo Irex el cual fabrica Agú y Grupo Gloria con los colados Gloria. Las marcas existentes están bien posicionadas en el mercado y por ser un producto enfocado para los bebés, los compradores quienes son en su mayoría

padres de familia tienen preferencia por los productos de marcas reconocidas y de mayor calidad que asegure el bienestar de sus hijos.

Para conocer de manera directa las marcas que se venden en el mercado limeño, se visitaron supermercados, tiendas y farmacias de los distritos de San Juan de Miraflores y Comas, y se observó que el competidor con mayor participación y más reconocido del mercado es la marca Heinz. Esta marca, por ejemplo en algunas farmacias presentaba mayor espacio de muestra. Sin embargo, sus productos poseen poca especialización puesto que sus papillas son clásicas, estándares y tienen un sustento nutricional básico. Su producto es poco diferenciado en cuanto a contenido, lo que genera que la competencia dependa del precio y del punto de venta (hipermercados, supermercados, bodegas y farmacias). Bajo este análisis, se puede confirmar que esta marca tiene una alta rivalidad entre los competidores existentes en la variable de precio bajo/baja calidad nutricional.

La marca Heinz tiene la ventaja competitiva de la economía de escala pero no cuenta con un valor nutricional tan completo como la propuesta de Quinoa fruit. Comotas Heinz tiene como segundo ingrediente principal el azúcar porque solo la mitad del producto la fruta, lo demás es azúcar, almidón, harina de arroz y otros componentes. En su etiquetado muestra la imagen de una jirafa y una leyenda indicando que es para niños a partir de los 6 meses. Pero no indica el azúcar añadido ni que el 50% es la fruta, lo hace ver más bien como si fuera totalmente de fruta, como una estrategia de ventas. Esto lo hace ver como un producto totalmente nutritivo y saludable y sobre todo adecuado para los bebés. (El poder del consumidor, 2015).

Nuestra marca necesita desarrollar confianza en los consumidores, esta confianza se obtendrá demostrando con claridad que nuestro producto presenta valores nutricionales superiores al promedio de los productos de la competencia.

En cuanto a precios son bastante similares y competitivos, debido a que cada vez cobran más fuerza las otras marcas pero siguen persistiendo en no contar un valor gran valor diferenciador. Las marcas retadoras son Agú, Heinz y Gloria.

No obstante lo anterior, la fortaleza de su marca en el mercado es que genera alta confiabilidad en el producto, y por tanto, las madres de familia prefieren comprar Heinz para reducir su niveles de preocupación en la alimentación de sus hijos menores.

Otro punto importante son los nuevos gustos del mercado peruano por productos más naturales, saludables y nutritivos, lo que genera una gran oportunidad para aprovechar con productos que satisfagan esta necesidad.

Por todas las consideraciones tomadas en cuenta anteriormente, se concluye que la amenaza de la rivalidad existente es alta.

2.3.2. Amenaza de nuevos productos o futuros competidores entrantes

Debido a las economías de escala que genera cualquier competidor para ingresar al mercado, esas empresas logran grandes volúmenes con menores costos fijos y una mayor utilidad. Esto ocasiona una importante barrera de entrada y evita el ingreso de nuevos competidores. Por otro lado, es importante contar con una fuerte inversión para la infraestructura, compra de materia prima, insumos, maquinaria y personal calificado, y entre otros para obtener un producto diferenciado y competitivo para el mercado.

De allí que la economía de escala le permite generar una distribución masiva en los puntos minoristas de venta, puesto que el acceso es limitado para un nuevo competidor que quiera ingresar con estrategia de guerra de precios.

Para lidiar esa barrera de entrada, nuestro producto puede optar por la maquila puesto que se quiere producir como producto peruano y no importar, siempre y cuando el producto cumpla con los parámetros de inocuidad y calidad para poder ser lanzado al mercado. Sin embargo, la opción de maquila sigue siendo una amenaza alta en el sentido que las futuras grandes inversiones extranjeras o peruanas pueden optar al negocio de la maquila por su facilidad de acceso a la producción tercerizada.

Por todas las consideraciones tomadas en cuenta anteriormente, se concluye que la amenaza de los futuros competidores es media.

2.3.3. Amenaza de productos sustitutos

Actualmente no existe ningún producto en el mercado peruano que ofrezca una compota lo suficientemente nutritiva con granos andinos como la quinua y con insumos orgánicos. No obstante lo anterior, se considera que dentro del mercado enfocado al segmento NSE B y C existen algunos sustitutos tales como: compotas y papillas hechas en casa, cereales, avenas y otros alimentos para bebés como Nestum y Cerelac.

Figura 12. Productos sustitutos de la compotas para bebés



Fuente: Trabajo de campo realizado por los autores de esta tesis

Por todas las consideraciones tomadas en cuenta anteriormente, se concluye que la amenaza de los sustitutos es alto.

2.3.4. Poder de negociación de los clientes

No hay actualmente en el mercado peruano algún producto que ofrezca una compota nutricionalmente completa con los carbohidratos, nutrientes y complementos necesarios para la alimentación del bebé. Las compotas del mercado están compuestas a base mayormente de carbohidratos como las frutas, verduras y azúcar y solo un bajo porcentaje de nutrientes .

Las madres de familia optan por productos comerciales y masivos como las compotas para sus hijos, debido a que es lo que se ofrece en el mercado, no tienen mejores opciones que lo que pueden encontrar en un super mercado o bodegas cercana su hogar. Si bien buscan lo mejor para sus hijos , se adaptan al mercado, donde la competencia para este público de segmento B y C se basan más en precio, publicidad y variedad y por el respaldo de una marca reconocida. Al ver una marca ya con nombre y reconocida optan por elegirlos . El poder de negociación de los clientes radica en la variedad de opciones, marcas y precios que se puede encontrar en el mercado. Sin,

embargo, basándose en las investigaciones con las madres de familia, están dispuestas a probar nuevas opciones que contengan mejores valores nutricionales y componentes mas nutritivos , debido a que si actualmete consumen amrcas conocidas son conscientes que no son nutricionalmete lo que esperan y no se comparan a la comida casera que podrian ofrecer a sus hijos.

Es así que la opinión de los profesionales (médicos peditras) es vital para confirmar y avalar un nuevo producto adecuado para los bebés. Mientras tanto, las madres de familia seguirán consumiendo marcas reconocidas por el respaldo de su reputación en el cuidado y bienestar de los infantes.

Por todas las consideraciones tomadas en cuenta anteriormente, se concluye que la amenaza del poder de negociación de clientes es medio.

2.3.5. Poder de negociación de los proveedores

En el mercado de las compotas con granos andinos, el poder de negociación con los proveedores es bajo, esto se da gracias a la gran acogida y tendencia a la preferencia de los granos andinos a nivel mundial , Gestion, 2017), el cual ha ocasionado un gran aumento en el precio de la quinua. Si se quiere vender este producto es necesario producir en grandes volúmenes (economía de escala).

Por otro lado, el poder de negociación con los proveedores de insumos orgánicos es moderado, puesto que se puede lograr términos comerciales directamente con pequeños agricultores de alimentos orgánicos en las provincias del país con precios buenos y de buena calidad (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017).

De acuerdo al congreso mundial de la Quinua, hay una gran oferta de productores de quinua que cuentan con el apoyo del gobierno para generar mayor producción y de la mejor calidad, con el fin de incentivar este comercio y aumentar las ventas y ser los mayores productores de quinuaa nivel mundial.(2017)

Por todas las consideraciones tomadas en cuenta anteriormente, se concluye que la amenaza del poder de negociación de los proveedores es bajo.

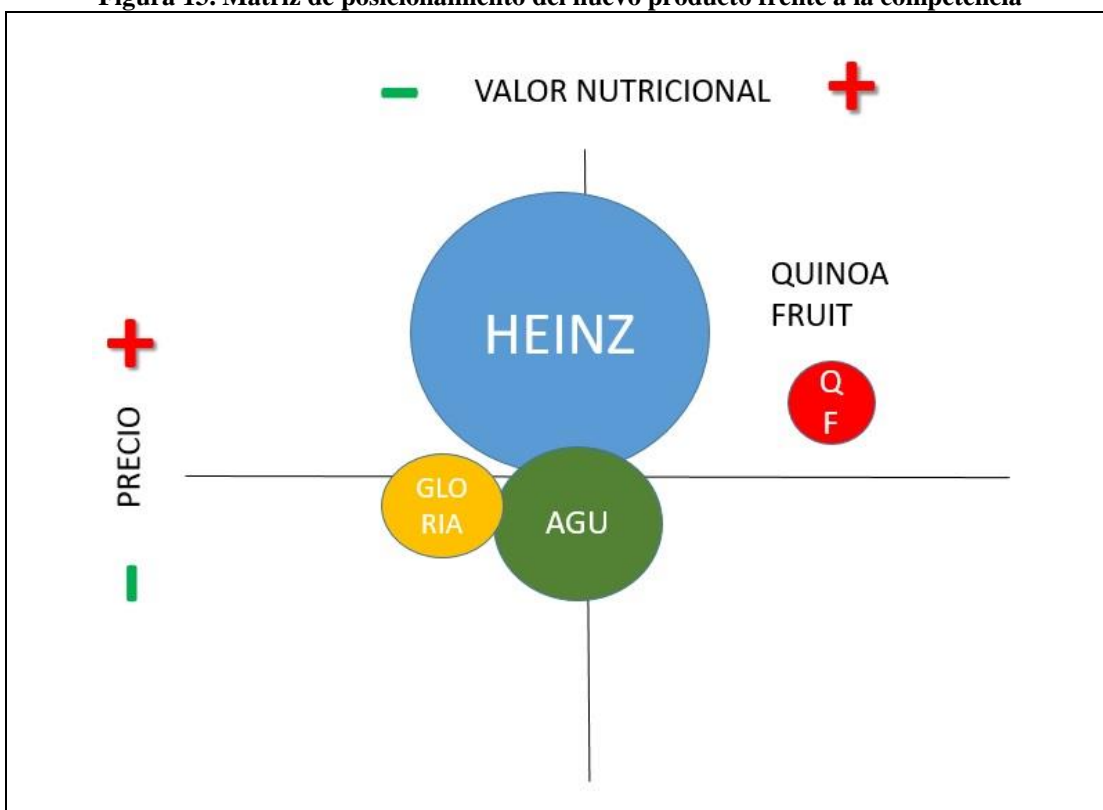
2.4. Matriz de Posicionamiento de la competencia

Las variables utilizadas para la matriz de posicionamiento son el precio y el valor nutricional de las compotas, donde se evidencia que la propuesta de un nuevo producto puede ubicarse en los siguientes cuadrantes:

- Precio alto, mayor valor nutricional.
- Pecio medio, mayor valor nutriional

La propuesta de esta tesis (Quinoa Fruit) se ubicará en el cuadrante de precio medio con mayor valor nutricional. La decisión de ingresar al mercado con un precio promedio se debe al resultado de la encuesta (Anexo G, pregunta 21), en el cual se tiene como resultado que las personas valoran el factor nutricional y no lo relacionan a un precio bajo. El 95% de personas encuestadas son conscientes del valor nutricional del producto y están dispuestas a pagar por ello un precio mínimo de S/ 2.50.

Figura 13. Matriz de posicionamiento del nuevo producto frente a la competencia



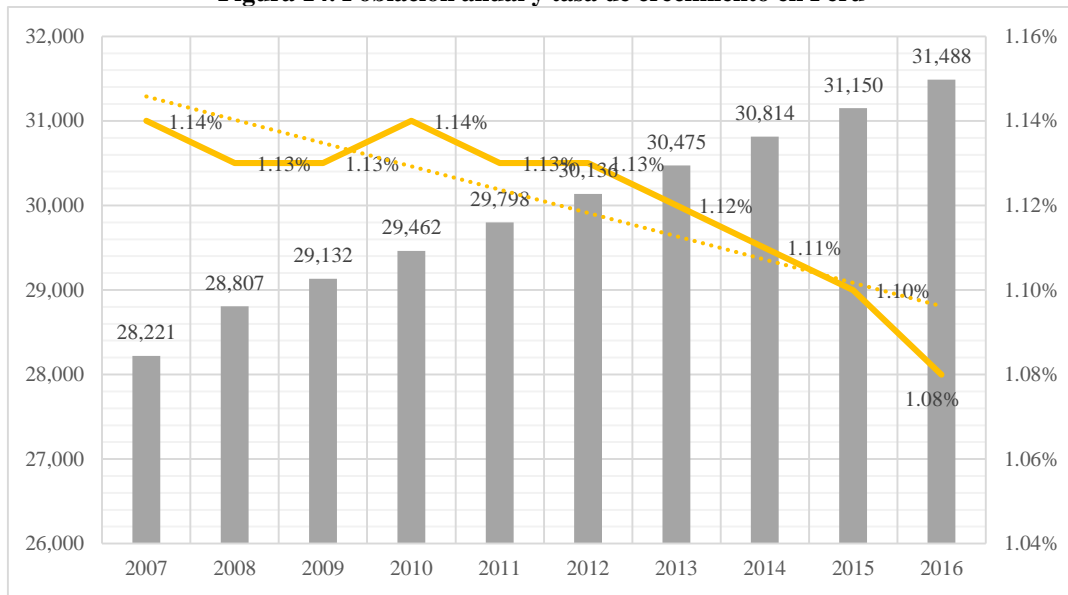
Fuente: Trabajo de campo de los autores de esta tesis.

2.5. Análisis de Factores SEPTE

2.5.1. Análisis de factores sociales, demográficos y culturales

En el Perú, al año 2016, se tiene una población de 31,488,625 personas según reportes del INEI. Se puede observar que la población desde desde el año 2007 aumentó en gran magnitud , la línea amarilla indica la tasa de crecimiento anual de la población. Esta gráfica nos ilustra la tendencia del crecimiento de la población para hacer proyecciones de venta y tener la idea claro de como se va masificando la población año tras año. También en esta figura se rescata la información de la tasa de crecimiento anual de la población, la inclinación hacia abajo indica que cada año nacen menos personas, lo cual afectaría a negocios enfocados en bebés y niños.

Figura 14. Población anual y tasa de crecimiento en Perú

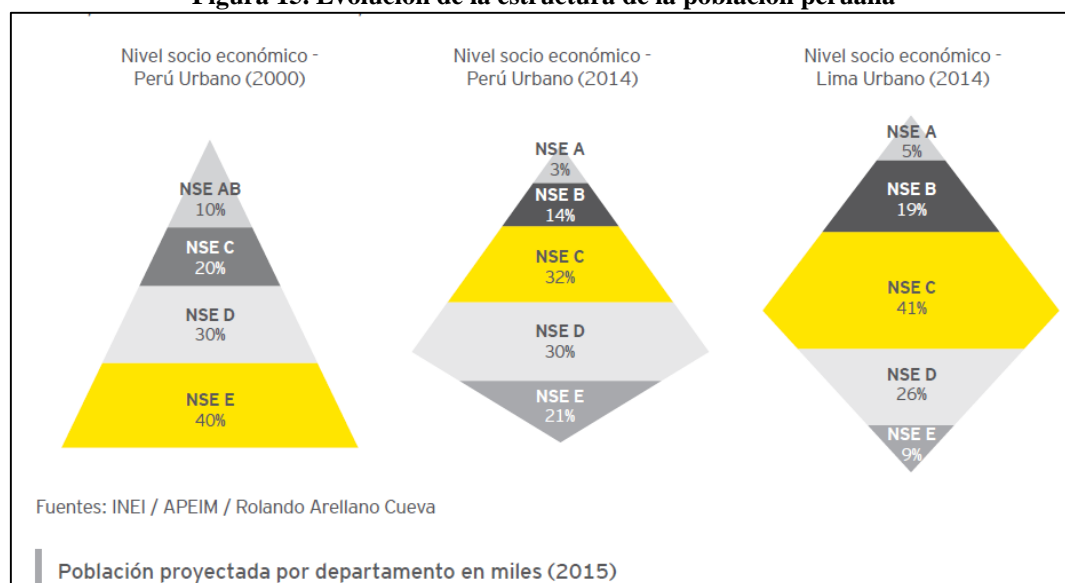


Fuente: Ernst & Young (2017)

Según INEI y APEIM, la distribución por estratos de la estructura social del Perú Urbano que tiene un estimado de 77 % de la población nacional ha tenido una importante modificación en los últimos 15 años. En el 2000, la distribución socioeconómica que incluía a los NSE A, B y C representaba el 30 % de la población urbana y el 70% estaba compuesto por los NSE D y E.

Actualmente, la distribución de la estructura social de tipo triángulo cambió a un tipo romboide a nivel nacional y casi rombo a nivel urbano Lima. Esta distribución lo conforma en su mayoría el NSE ABC con el 49% y NSE DE con el 51 % a nivel urbano nacional. En Lima el NSE ABC alcanza el 65% de la población. Este factor nos indica cómo fueron variando los Niveles socioeconómicos y enfocando nuestro negocio al NSE B y C, se puede probar que abarcan el 60 % de la población. Lo que implica una cobertura más amplia a nuestro mercado objetivo y que genera mayor oportunidad de ofrecer nuevos productos a este segmento que va en crecimiento.

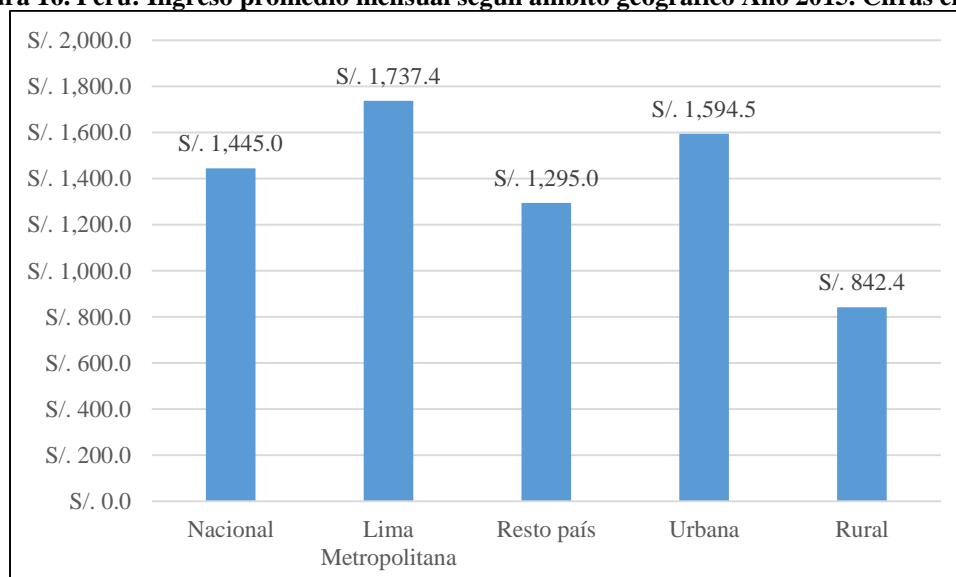
Figura 15. Evolución de la estructura de la población peruana



Fuente: Ernst & Young (2017)

Entre el año 2004 y 2015 el ingreso promedio mensual real de los trabajadores se incrementó en 37.7 %. En la siguiente tabla se observa que el ingreso promedio mensual de Lima es superior al ingreso promedio nacional, lo cual indica que Lima Metropolitana es una de las regiones que tiene mayor ingreso respecto a otras regiones del Perú. Estos mayores ingresos implican mayor poder adquisitivo, lo cual es una oportunidad para crear negocios en esta región.

Figura 16. Perú: Ingreso promedio mensual según ámbito geográfico Año 2015. Cifras en soles

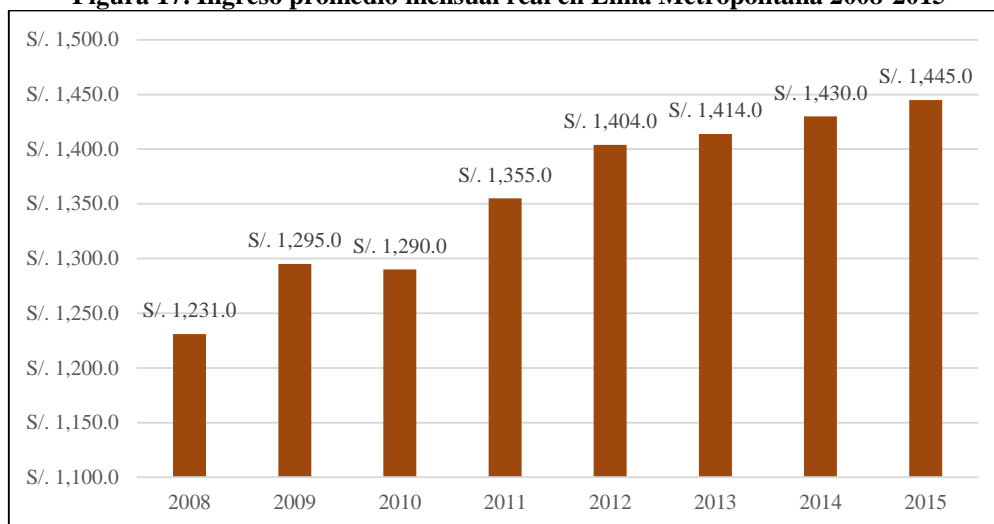


Fuente: Fuente: Ernst & Young (2017)

En la siguiente figura, resalta que el ingreso promedio mensual desde el año 2008 al año 2015 ha subido ligeramente hasta un 17 %, empezando desde S/.1,231 en el 2008

hasta llegar a S/1,445 en el año 2015. Quiere decir que año tras año los limeños mejoran su poder adquisitivo, favoreciéndose así las empresas por su mayor capacidad de consumo.

Figura 17. Ingreso promedio mensual real en Lima Metropolitana 2008-2015



Fuente: Fuente: Ernst & Young (2017)

A modo de conclusión, los factores sociales y demográficos considerados como oportunidad o amenaza para el negocio son:

- Menos nacimientos como un factor negativo
- Mayor poder adquisitivo por el público objetivo como un factor positivo.
- Crecimiento constante en cuanto a número de personas de los sectores B y C, que representan la mayor parte de la población limeña.

2.5.2. Análisis de factores económicos

Nuestro país tiene buenas proyecciones en las agencias calificadoras de riesgo más reconocidas, en el sentido que subieron la calificación del crédito soberano peruano. Los indicadores que validan esta calificación son: el crecimiento del PBI de 3.3 % en el 2015 y el estimado del 2016 de 4% . También por la mayor inversión, la disminución de las vulnerabilidades fiscales y la baja inflación .En el año 2015 el Perú alcanzó un ratio de riesgo país de 200 puntos básicos, alcanzando el segundo lugar más bajo en Latinoamérica. Nuestro país está siendo cada vez más valorado y las marcas nacionales cada vez son mejores calificadas y aceptadas tanto para el público nacional como internacional. Esta calificación mejorada genera confianza en los inversionistas extranjeros al Perú.

Figura 18. Calificación de grado de inversión para el Perú

País	S & P	Fitch	Moody's
Chile	AA-	A+	Aa3
México	BBB+	BBB+	A3
Perú	BBB+	BBB+	A3
Colombia	BBB	BBB	Baa2
Uruguay	BBB	BBB-	Baa2
Paraguay	BB	BB	Ba1
Brasil	BB	BB	Ba2
Bolivia	BB	BB	Ba3

Fuente: Ernst & Young (2017)

Según el Índice de Globalización de Ernst & Young (2017), el Perú es el tercer país más globalizado en Latinoamérica. Dentro de este índice se consideraron cinco elementos: apertura al comercio exterior, flujo de capital, intercambio de tecnología e ideas, movimiento internacional de trabajadores e integración cultural. En el 2014, Bloomberg Markets (2013) posicionó al Perú como la séptima economía emergente con mayor proyección mundial, basándose en factores como el bajo precio de sus acciones y su tendencia de incremento en el futuro.

El Perú ocupa el puesto 50 de 189 del ranking de países con facilidad para hacer una empresa y negocios, Según el Doing business (2016). Logrando una posición en el tercer lugar en Latinoamérica. Tal como se muestra en el cuadro siguiente. Es cada vez más posible el crear nuevas empresas exitosas con el sello de marca peruana que puedan generar confianza y calidad a los clientes más exigentes. Esto da la oportunidad de crear nuevas oportunidades de negocios en nuestro país y atraer inversiones extranjeras importantes.

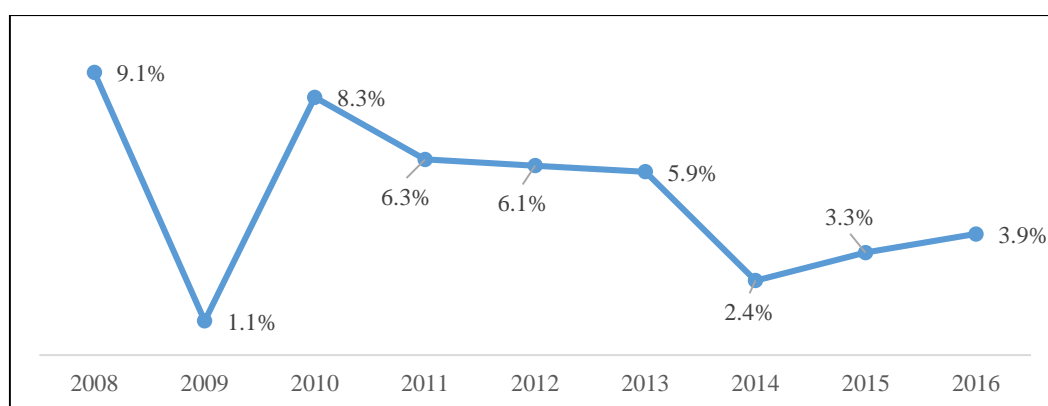
Figura 19. Ranking de países latinoamericanos con facilidad para hacer un negocio (2015)

Posición	País
38	Mexico
48	Chile
50	Perú
54	Colombia
57	Puerto Rico (Estados Unidos)
58	Costa Rica
69	Panamá
81	Guatemala
92	Uruguay

Fuente: Ernst & Young (2017)

En el período 2012-2016 se observa un crecimiento de 3,0% aproximadamente en el PBI. Para el año 2016 el crecimiento es de 3,9% . Ello se dio principalmente por el consumo final privado (3,5%) y del consumo de gobierno (4,9%) por las exportaciones (12,9%); la contracción de la inversión bruta fija (-4,2%). Esto nos indica que la situación económica del país va mejorando trayendo mayores oportunidades, así también el consumo de las personas está aumentado, lo que da oportunidad a ofrecer nuevos productos. Actualmente, el país ya no depende de factores externos, ahora de su capacidad interna , lo que genera mayores inversiones, más formalización y productividad en las empresas.

Figura 20. Variación del PBI de Perú

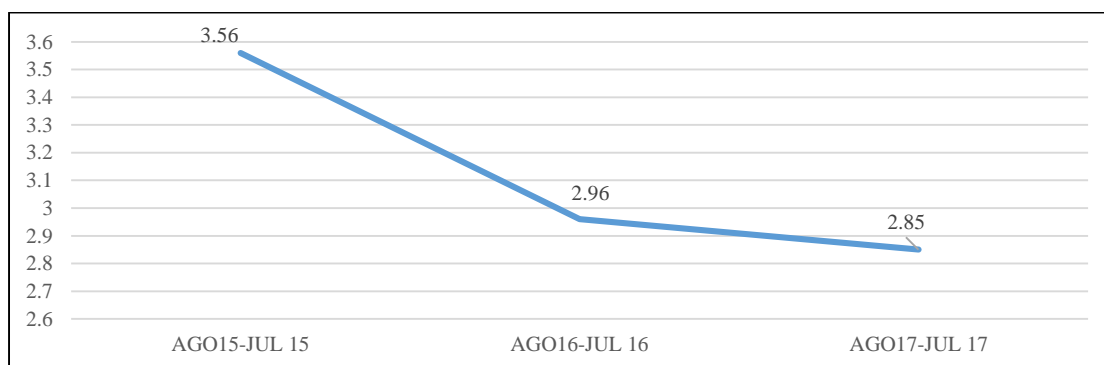


Fuente INEI (2016)

En el año 2017 el IPC de Lima Metropolitana presentó un incremento de 0,20%. La variación anual pertenece al periodo agosto 2016 - julio 2017 y fue de 2,85%, con una tasa promedio mensual de 0,23%. La variación anual está por debajo del 3,0%.

El crecimiento va generar una inflación; sin embargo los precios subieron en menor porcentaje el último año , generando más posibilidades de compras.

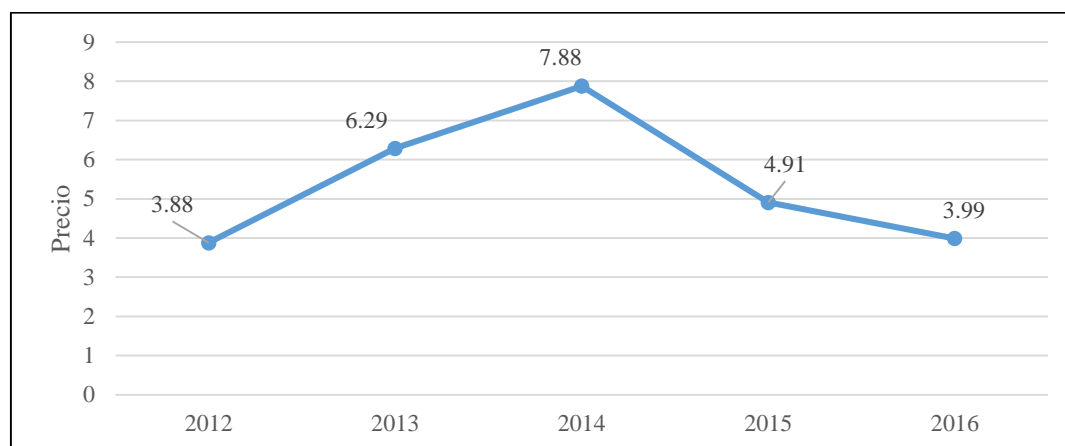
Figura 21. Índice de precios al consumidor de Lima Metropolitana 2015 – 2017



Fuente: INEI (2015)

En la siguiente figura se muestra la evolución del precio promedio de la quinua que es pagado al productor. Se observa que el precio de la quinua presentó una constante subida hasta el año 2014 donde llegó a costar S/7,88 el kilo. Sin embargo, a partir de ese año el precio de la quinua se ha reducido casi en un 50%, favoreciendo de esta manera a negocios cuyos productos tengan como insumo principal la quinua.

Figura 22. Precio promedio pagado al productor de la quinua en grano



Fuente: MINAGRI (2017)

A modo de conclusión, los factores económicos considerados como oportunidad o amenaza para el negocio son:

- El Perú ocupa el puesto 50 de 189 del ranking de países con facilidad para hacer una empresa y negocios, presenta facilidades en cuanto a trámites, tiempo y costo para constituir una empresa.
- El precio de la quinua viene disminuyendo desde el año 2014, lo cual significa una oportunidad para el negocio. Un precio menor del insumo impacta de manera positiva en los resultados, ya que los costos de materia prima se ven reducidos.

2.5.3. Análisis de factores políticos

El Ministerio de Agricultura (MINAGRI, 2017) estima que el Perú mejore su posición como el primer productor mundial de quinua con el 52% de la producción total gracias a los siguientes proyectos puestos en marcha por entidades del gobierno:

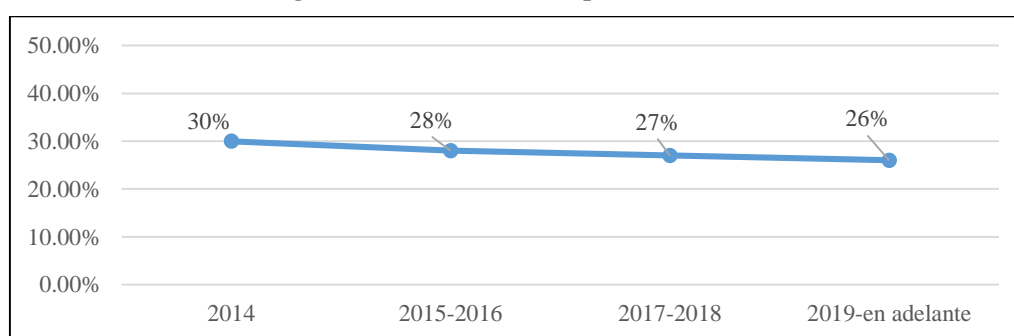
- El Gobierno Regional de Junín (2015) destinó S/. 5 millones para desarrollar cadenas de valor de la quinua, palta, trucha, lácteos y otros, por medio de la implementación de la Ley Procompite.

- El “Acuerdo para la Competitividad e Innovación Regional con Diversificación Productiva” mencionaron los productos a impulsar, tales como la quinua, palta, alcachofa, olluco, aguaymanto, entre otros (Gestión , 2015).
- En Trujillo, el gobierno implementó una planta procesadora de productos de quinua “ready to eat” para exportar . La inversión fue más de US\$ 4 millones (MINAGRI, 2017).
- En Puno existe un proyecto para la producción, transformación y comercialización de la quinua con una inversión de 20 millones de soles (MINAGRI, 2017).

Estos acontecimientos dan mayor oportunidad al mercado peruano de producir y comercializar productos altamente valorados por los mercados internacionales y mejorarn la calidad de los productos , en especial de los granos andinos como la quinua, lo que genera mayor competitividad en el mercado. Así mismo, mejoran la imagen y procedencia de nuestros productos , generando mayor confianza al consumidor y brindando mayor oportunidades a los pequeños y grandes productores.

Respecto a la tasa de Impuesto a la Renta de las empresas domiciliadas es la mencionada en la siguiente figura y se aplica sobre la renta neta. Con ello las empresas tienen menores impuestos y más utilidades , lo que provoca la mayor inversión en los negocios por contar con más dinero.

Figura 23. Evolución del impuesto a la renta



Fuente: Ernst & Young (2017)

A modo de conclusión, los factores económicos considerados como oportunidad o amenaza para el negocio son:

- El apoyo del Gobierno al sector agrícola de la quinua es favorable para el negocio, ya que garantiza producción y oferta de la quinua. Si los productores no ven atractiva la producción de la quinua, simplemente dejan de cultivar la quinua, reduciendo así su oferta, y a menor oferta los precios aumentarían perjudicando

los resultados del negocio. Este apoyo también permite contar con una oferta de mayor calidad.

- La disminución del impuesto a la renta tiene un impacto favorable en el negocio, ya que una reducción del pago de impuestos permite contar con mayor dinero para ser destinadas en otras actividades.

2.5.4. Análisis de factores tecnológicos

La inversión en el Perú destinada para la Investigación y Desarrollo fue más de 5,000 millones de soles para el año 2016, según Comexperú . Actualmente, existen más de 1,000 centros de investigación (La República, 2016). En los últimos años, las medidas propuestas por el Gobierno en Investigación y Desarrollo fueron potenciadas por las reducciones impositivas y nuevas modalidades de fondos concursables.

El Congreso internacional de Quinoa en Perú es de gran importancia para promover el avance técnico y científico de la biodiversidad de granos andinos, y dar a conocer los actores de la cadena de valor de granos andinos. Por último, se quiere lograr más visibilidad de estos alimentos considerando los aspectos culturales nutricionales para mejorar y dinamizar el comercio mundial de estas especies. (Congreso Mundial de Quinoa , 2017)

2.5.5. Análisis de factores ecológicos

En el país el enverdecimiento de la agricultura asegura la mejor alimentación. Lo que permite la mejora de la nutrición, reduce la pobreza y disminuye la degradación ambiental. Restaura y mejoran de la fertilidad del suelo, el uso de agua ayuda a la fertilidad sin necesidad de usar fertilizantes y químicos (PUCP, 2016).

Cada vez hay mayor necesidad de optar por el respeto a la tierra, al entorno y a los recursos naturales como principios básicos para los productores y consumidores. Se quiere tanto la eficiencia técnica como el respeto al medio. Esto da oportunidad para abrir los mercados e para satisfacer las nuevas necesidades de de la manera más eficiente y sostenible . “*La agricultura sustentable busca implementar nuevos métodos que permitan obtener una producción estable y que a la vez respete y cumpla con ciertos estándares de calidad ambiental.*” (PUCP, 2016)

Es importante pensar en la sostenibilidad a largo plazo, con ello la agricultura orgánica ayuda a a los efectos que pueda ocasionar la agricultura a mediano y largos plazo. La propuesta es la producción de alimentos que vaya de la mano con el equilibrio ecológico y así proteger la fertilidad del suelo.

Este tipo de agricultura a implementar tiene un planteamiento activo, que asume y afronta los problemas conforme se presenten. (FAO, 2017).

Asimismo, se va favorecer en la conservación de la naturaleza. Por ello, la preferencia de productos orgánicos por parte de los consumidores esta fomentando un sistema agrícola menos contaminante y es una tendencia que cada vez va aumento. Tantos los productores y consumidores van tomando mayor conciencia a buen manejo productivo y van promoviendo y demandando productos que generen sostenibilidad.

2.6. Conclusiones: oportunidades y amenazas

2.6.1. Oportunidades

A partir del análisis realizado en este capítulo se identifican las siguientes oportunidades para el negocio:

- El mercado de compotas en el Perú es un mercado en crecimiento, según cifras de Euromonitor (2016) las ventas de compotas de los siguientes 5 años tendrá un crecimiento anual de 2.7%.
- El precio de la quinua pagado al productor ha disminuido desde el 2014, de un valor de S/ 7.88 pasó a un valor de S/ 3.99 en el 2016. Esta disminución del precio es favorable para el negocio, ya que significa un menor costo producción.
- En los últimos años el número de personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C de Lima Metropolitana ha aumentado, en el año 2016 este sector representaba un 64.1% del total de la población limeña. Este crecimiento y cantidad representa una oportunidad para crear negocios enfocados hacia ellos.
- El 85.5% de hogares del nivel socioeconómico B y el 98.7% de hogares del sector C no cuentan con servicio doméstico. Esto implica que las amas de casa, en caso trabajen, tengan que cumplir sus labores de trabajo y además los quehaceres del hogar, convirtiendo su día en una rutina pesada. La oportunidad está en ofrecer productos que permitan reducir cierta carga de trabajo en ellas, como lo son las compotas, alimentos listos para el consumo del bebé.

2.6.2. Amenazas

Las amenazas que se presentan para la compota de fruta enriquecida con quinua para bebés son:

- La tasa de crecimiento poblacional va disminuyendo año tras año. En el 2010 la tasa de crecimiento era de 1.14% y en el año 2016 fue de 1.08%, y para los siguientes años dicha tasa seguirá disminuyendo. Esta disminución indica que cada año nacen

menos bebés, con lo cual la demanda de productos enfocados a ellos puede llegar a disminuir.

- En el mercado son tres marcas (Heinz, Agú y Gloria) las que tienen la mayor concentración de ventas de compotas, es decir que dichas marcas tienen un fuerte posicionamiento en el mercado y que les da poder de crear barreras de entrada a nuevos negocios. Por ejemplo, pueden ofrecer mejores condiciones a los intermediarios (supermercados, farmacias) con el fin de que estos centros vendan más sus productos dejando de lado a nuevas marcas.

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO OBJETIVO

En el presente capítulo se realiza el estudio e investigación del mercado objetivo con la finalidad de determinar su tamaño, conocer sus necesidades, expectativas y por último determinar la demanda de compotas Quinoa Fruit. En primer lugar se realiza el cálculo del tamaño de mercado potencial tomando en cuenta el perfil de consumidor definido e información de fuentes oficiales. Posteriormente se realiza la investigación del mercado potencial, ejecutando primero el estudio cualitativo. Esta investigación cualitativa consta de entrevistas a expertos y de la realización de una sesión de grupo, con la finalidad de determinar el grado de conocimiento, comportamiento de compra y expectativas que tienen las madres sobre las compotas. Permitirá además identificar necesidades insatisfechas, que ayudarán a elaborar mejor la propuesta de valor del producto. Luego se realiza la investigación cuantitativa bajo la realización de las encuestas personales. Por último, se analizan los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa, y se concluye con el cálculo de la demanda de compotas Quinoa Fruit.

3.1. Tamaño del mercado potencial

El perfil del mercado potencial para esta investigación está definida por las mamás de 20 a 45 años con bebés de 6 a 24 meses pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C de Lima Metropolitana. Actualmente no se cuenta con datos oficiales que muestren el tamaño del universo, motivo por el cual se calcula extrapolando la información parcial obtenida de fuentes oficiales. Para extrapolar hacemos uso de 4 tablas con cifras oficiales de INEI, MINSA y APEIM. Las tablas se muestran en los siguientes párrafos.

Según el INEI (2010) la población proyectada de bebés de 0 a 24 meses de edad en Lima Metropolitana en el año 2017 es de 321 185 bebés.

Tabla 21. Población proyectada Lima Metropolitana

Edad (meses)	2017
0 - 11	160,845
12 - 23	160,340
Total	321,185

Fuente: INEI (2010)

Según los datos del MINSA (2016) el número de bebés de edades entre 0 y 5 meses es similar al número de bebés de edades entre 6 y 11 meses.

Tabla 22. Porcentaje de bebés según edad Lima Metropolitana

Edad (meses)	%
0 - 5	50%
6 - 11	50%

Fuente: MINSA (2016)

Según los datos del MINSA (2016) el número de mamás mayores de 20 años que tuvieron un hijo en Lima Metropolitana representó un 90.3% en el 2015.

Tabla 23. Porcentaje de mamás según edad Lima Metropolitana

Edad	%
menos de 20 años	9.7%
mayor de 20 años	90.3%

Fuente: MINSA (2016)

Por último, de acuerdo a los datos de APEIM (2016) los niveles socioeconómicos de B y C contempla a la mayoría de la población de Lima Metropolitana con un total de 64.1%.

Tabla 24. Porcentaje de personas por nivel socioeconómico Lima Metropolitana

NSE	%
A	4.8%
B	21.7%
C	42.4%
D	23.8%
E	7.3%

Fuente: APEIM (2016)

A partir de las cuatro tablas presentadas previamente, que representan datos oficiales, se procede a extrapolar para obtener el tamaño del universo, cumpliendo con las características definidas para el mercado potencial. Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 25. Tamaño del universo calculado

Edad	NSE	Cantidad	%
6 - 11 meses	B	15,759	11.3%
	C	30,792	22.1%
12 - 23 meses	B	31,419	22.5%
	C	61,390	44.1%
Total		139,359	100.0%

Fuente: Autores de esta tesis

Por lo tanto el tamaño actual del mercado potencial es de 139,359 mamás con bebés de 6 a 24 meses pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C de Lima Metropolitana.

3.2.Ficha técnica de investigación de mercado

3.2.1. Investigación cualitativa

Las técnicas a usar en la investigación cualitativa serán las entrevistas a expertos y la sesión de grupos.

3.2.2. Entrevistas a expertos

El objetivo es recolectar información referente al consumo de compotas en bebés. Las entrevistas de profundidad son realizadas a los siguientes profesionales:

- Un pediatra: El pediatra brindará información acerca de los principales problemas de salud que se presentan en bebés debido a una mala alimentación, y la contribución del consumo de quinua en la salud de los bebés.
- Un nutricionista: La información a recabar del nutricionista está relacionada a las cantidades necesarias de proteínas, vitaminas que pueden consumir el bebé, además el aporte nutricional de la quinua en bebés.
- Un experto o consultor: que conozca el comportamiento de compra del target objetivo.
- Dos empresarios o expertos del sector: que conozca la dinámica comercial y de producción de compota para bebés.
- Dos proveedores o expertos del sector, que conoce la dinámica de la materia prima para la compota.

3.2.3. Sesiones de grupo

La sesión de grupo tendrá como participantes a 8 madres con bebés de 6 a 24 meses de edad pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C en Lima Metropolitana. Los objetivos para esta sesión son los siguientes:

- Determinar el nivel de conocimiento que poseen los participantes respecto a la compota para bebés.
- Conocer el comportamiento de compra de compotas para bebés.
- Identificar los principales atributos de las compotas que se ofrecen actualmente en el mercado.

- Identificar aspectos negativos o características que se deberían de mejorar de las compotas que se ofrecen actualmente.
- Prueba de concepto

En la parte de prueba de concepto se les menciona a las participantes la idea del producto, una compota a base de frutas enriquecida con quinua en presentación doypack. Luego se les realizan algunas preguntas para obtener información respecto al concepto del producto relacionado a: si valoran o no la propuesta de valor, si estarían dispuesto a comprarlos, cuántas comprarían a la semana, rango de precios a pagar y lugares dónde les gustaría comprarlas.

La sesión de grupo es dirigida por un profesional calificado que logra afinidad y empatía con las participantes. Las participantes responderán a un cuestionario estructurado, con preguntas simples y abiertas, con la finalidad de conseguir la mayor información posible para el cumplimiento de los objetivos definidos. (Ver cuestionario en anexo “A”)

3.2.4. Investigación cuantitativa

El método a usar en esta investigación de tipo descriptiva es la encuesta. Las principales variables de importancia para los clientes obtenidas previamente en la investigación cualitativa, permiten desarrollar y enfocar de manera adecuada los objetivos de la encuesta.

La encuesta tiene los siguientes objetivos específicos:

- Determinar el tamaño del mercado objetivo.
- Determinar la aceptación del producto.
- Determinar la aceptación de la presentación del producto.
- Determinar el precio del producto.
- Determinar principales canales de distribución.
- Identificar la motivación de compra de compotas.

En base a estos objetivos, el cuestionario es elaborado de tal manera que permita obtener información suficiente para cuantificar las variables definidas. La encuesta se realiza a una cantidad determinada de mamás que cumplen las características definidas en el mercado potencial.

La encuesta es realizada mediante entrevistas personales, bajo un cuestionario con preguntas cerradas (Ver anexo F). Los lugares donde se realiza las encuestas son las postas médicas y supermercados. Las mamás acuden mensualmente a las postas

médicas para realizar el control de sus bebés de pocos meses, y a los supermercados para realizar sus compras de la semana, es decir se aprovecha el flujo de asistencia a estos lugares para poder reducir costos y acelerar el recojo de información en el proceso de encuestar.

3.2.5. *Tamaño de universo*

El tamaño del universo es el tamaño del mercado potencial calculado en la tabla 25. Según dicho cálculo el tamaño del universo es de 139,359 mamás con bebés de 6 a 24 meses pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C de Lima Metropolitana.

3.2.6. *Tamaño de muestra*

El cálculo del tamaño de la muestra, en este caso con tamaño de población finita, queda definido por la siguiente fórmula:

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

Donde:

N: Tamaño de la población o universo

Z: Valor de la distribución normal para un determinado nivel de confianza

p: Probabilidad de ocurrencia (si es desconocido asumir 0.5)

q: Probabilidad de no ocurrencia (si es desconocido asumir 0.5)

e: Error de muestreo

La encuesta para este trabajo se realiza con un nivel de confianza de 95% y un error permitido de 5%. El valor de Z para el nivel de confianza de 95% es de 1.96. La probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia son desconocidas, con lo cual se toma un valor de 0.5 para ambos. El tamaño del universo, calculado previamente, es de 139,359. Con todos estos datos se calcula el tamaño de muestra a usar para la encuesta.

$$n = \frac{139\ 359 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (139\ 359 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 383$$

De acuerdo al cálculo de la muestra, la encuesta debe realizarse a 383 mamás. Las mamás son elegidas de manera aleatoria manteniendo la proporción para cada segmento mostrada en la Tabla 25. Con dichas proporciones, se obtiene la Tabla 26, en la cual se muestra el número de mamás a encuestar por cada segmento.

Tabla 26. Número de mamás a encuestar por cada segmento

Edad del bebé	NSE	Cantidad	%
6 - 11 meses	B	43	11.3%
	C	85	22.1%
12 - 23 meses	B	86	22.5%

	C	169	44.1%
Total		383	100.0%

Fuente: Autores de esta tesis

3.3. Resultados de la investigación

3.3.1. De la investigación cualitativa

Los resultados obtenidos de la primera sesión de grupos se pueden observar en la ficha entregada por la consultara que realizó la sesión.

En cuanto a los resultados relacionados al nivel de conocimiento que tienen las madres sobre las compotas se puede concluir lo siguiente:

- Las participantes no reconocen el término compota. La denominación de compota resulta un nombre extraño para ellas, conocen más el término papilla. A los productos que se venden como compotas los llaman papilla.
- Las participantes conocen la utilidad de las compotas, los beneficios que brinda a la salud del bebé, así como también el intervalo de edad en la que se puede suministrar.
- Las participantes conocen la quinua. También tienen una percepción de que la quinua es muy nutritiva a pesar de que no conocen a detalle su valor nutricional.

En cuanto a los resultados relacionados al comportamiento de uso de las compotas caseras se puede concluir lo siguiente:

- Las participantes consideran muy ventajoso preparar las compotas en casa. Algunos razones que sustentan esta decisión son: frescura de los ingredientes, se puede realizar con cualquier fruta disponible en casa, sentirse bien porque están atendiendo a sus hijos.
- El tiempo es un factor que consideran como negativo para la preparación de compotas en casa.

En cuanto a los resultados del comportamiento de compra de compotas se puede concluir lo siguiente:

- Las participantes conocen y compran las marcas líderes del mercado de compotas (Heinz, Agú).
- Los sabores más comprados son de durazno y manzana.
- Las participantes compran las compotas por ocasión. Es decir, cuando salen de viaje, reuniones, o están fuera de casa todo el día.
- Las participantes la comprar una compota valoran la presentación y la popularidad. La presentación porque la relacionan con el concepto de practicidad, y la

popularidad porque consideran que si la mayoría lo consume es porque es de calidad.

En cuanto a los resultados de la prueba de concepto se puede concluir lo siguiente:

- Las participantes consideran que la propuesta del valor nutricional es muy buena, pero que esta debe de ser mostrada en la etiqueta.
- En cuanto a la presentación, las participantes consideran que debe de ser llamativo, visiblemente atractivo. El color de la compota también es un factor importante para ellas, consideran que la quinua tiene un color no muy llamativo, por lo cual sugieren combinarlo con frutas de colores atractivos para el bebé.
- La propuesta del nombre de Quinoa Fruit no es aceptada por las participantes, ya que no hallan relación del nombre con el producto. Al escuchar el nombre piensan en bebidas naturales y no alimentos para bebés.

3.3.2. De la investigación cuantitativa

La encuesta es realizada a 400 mujeres que cumplen el perfil definido para el mercado objetivo. El cálculo de la muestra nos daba un valor de 383 encuestas, pero se decidió realizar un número mayor para mejorar la calidad de los datos y resultados.

Según los resultados, un 99.5% de las encuestadas menciona que sí compraría la compota hecha a base de frutas enriquecida con quinua con un empaque doypack. La mayor razón por la que comprarían está relacionada con el valor nutricional.

Respecto al precio que pagarían las madres por el nuevo producto, se podría inferir previamente que las personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C no pagarían un precio elevado por un producto, sin embargo, de acuerdo a los resultados, el 95% de mamás estarían dispuestas a pagar por la compota precios mayores a S/. 2.5. Este resultado se puede explicar por el gran valor que le dan las madres al aspecto nutricional de un producto, y que son conscientes que un producto que tiene como ingrediente la quinua posee un alto valor nutricional por el cual es justo pagar un mayor precio.

Los empaques o presentación estándar de 113 gr. serían las preferidas por un 61%, seguidas de las pequeñas de 110 gr. con un 33%.

Según estas principales variables, precio y presentación, el producto a ofrecer será una compota en doypack con una presentación estándar de 113 gr. y que tendrá como precio final al consumidor S/. 2.5.

Según los datos, se muestra en la siguiente imagen, el número de mamás que comprarían el producto es de 260 de un total de 400.

Figura 24. Número de mamás dispuestas a comprar el producto propuesto

Tamaño muestra	Comprarían el producto	Pagarían más de S/. 2.5	Compraría de 113 gr
400	398	373	260
			113
		25	
	2		

Sí	
No	

Fuente: Autores de esta tesis.

3.4. Estimación de la demanda: conclusiones

Para determinar la demanda de compotas se divide a las 260 mamás según la cantidad semanal de compotas a comprar. En base a los resultados de la pregunta 20 de la encuesta, se tiene el siguiente cuadro.

Tabla 27. Número de personas por volumen de compotas a comprar

Compotas semanales	Personas
1	46
2	82
3	59
4	47
5	18
6	2
7	4
8	0
9	1
10	1

Fuente: Autores de esta tesis

Con los resultados obtenidos en el cuadro anterior, se calcula el porcentaje que representa cada mamá respecto al tamaño de la muestra para cada cantidad de compotas semanales a comprar. Por ejemplo, 46 mamás de un total de 400 compraría 1 compota a la semana. Los porcentajes obtenidos se muestran en el siguiente cuadro.

Tabla 28. Porcentaje de personas por volumen de compotas a comprar

Compotas semanales	Personas	% respecto a la muestra
1	46	11.5%
2	82	20.5%
3	59	14.8%
4	47	11.8%
5	18	4.5%
6	2	0.5%
7	4	1.0%
8	0	0.0%
9	1	0.3%
10	1	0.3%

Fuente: Autores de esta tesis. Porcentajes en base a un tamaño de muestra de 400 personas

La tabla anterior nos da como resultado los porcentajes de mamás, respecto al total de la muestra, que comprarían el producto propuesto y la cantidad semanal de compotas a comprar.

Para calcular la demanda de compotas, los porcentajes obtenidos a partir de la encuesta en base a una muestra representativa, se generaliza para la población. La población de bebés que cumple con el perfil del mercado objetivo se calcula extrapolando la información de las proyecciones del INEI, ENAHO y Minsa. Los resultados de dicha población, proyectados para 5 años, se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 29. Proyección de población de bebés de 6 a 24 meses Lima Metropolitana (2018 - 2022)

Edad de bebés	NSE	2018	2019	2020	2021	2022
6 - 11 meses	B	15,789	15,872	15,947	16,013	16,078
	C	30,851	31,012	31,159	31,289	31,415
12 - 23 meses	B	31,568	31,627	31,772	31,907	32,042
	C	61,680	61,796	62,079	62,344	62,607
Total		139,888	140,307	140,956	141,553	142,142

Fuente: Autores de esta tesis

Con los datos de la población y los resultados de la encuesta, se calcula la demanda anual de compotas para los siguientes 5 años. En el siguiente cuadro se muestra el cálculo de la demanda total del año 1 para una población de 139,888 mamás.

Tabla 30. Demanda semanal potencial calculada de compotas para el año 1

Compotas semanales	% hallado en encuesta	Total personas	Total compotas semanales
1	11.5%	16,087	16,087
2	20.5%	28,677	57,354
3	14.8%	20,633	61,900
4	11.8%	16,437	65,747
5	4.5%	6,295	31,475
6	0.5%	699	4,197
7	1.0%	1,399	9,792
8	0.0%	0	0
9	0.3%	350	3,147
10	0.3%	350	3,497
Total	65%	90,927	253,197

Fuente: Autores de esta tesis

De acuerdo al cuadro anterior, la demanda potencial semanal de compotas es de 253,197 unidades, por tanto por 52 semanas que hay en un año, resulta en una semana potencial anual de 13,166,219 unidades.

Si bien es cierto que el 99.5% de mamás respondió que compraría la compota Quinoa Fruit con las características que se está planteando sería un error decir que este mismo porcentaje respecto de la demanda potencial total compraría este producto. Por ello se plantea iniciar con una participación de mercado de 5%.

Tabla 31. Demanda anual de compotas año 1

Concepto	año 1
Tamaño población	139,888
Demanda potencial semanal calculada (unidades)	253,197
Demanda potencial anual calculada (unidades)	13,166,219
Participación de Mercado (Quinoa Fruit)	5%
Demanda anual Quinoa Fruit (unidades)	658,311

Fuente: Autores de esta tesis

Teniendo en cuenta la participación de mercado inicial de 5% para el año 1, resulta en una demanda anual para la compota Quinoa Fruit de 658,311 unidades.

Para el cálculo de la demanda anual de compotas de los siguientes años se realiza el mismo procedimiento del año 1 y considerando que se obtiene una participación de mercado 0.5% mayor que el año anterior, con lo cual se obtiene la siguiente tabla con la demanda de compotas para los 5 años del proyecto.

Tabla 32. Demanda anual de compotas proyección de 5 años

Concepto	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Tamaño población	139,888	140,307	140,956	141,553	142,142
Demanda potencial semanal calculada (unidades)	253,197	253,955	255,130	256,210	257,277
Demanda potencial anual calculada (unidades)	13,166,219	13,205,666	13,266,778	13,322,922	13,378,415
Participación de Mercado (Quinoa Fruit)	5%	5.5%	6%	6.5%	7%
Demanda anual Quinoa Fruit (unidades)	658,311	726,312	796,007	865,990	936,489

Fuente: Autores de esta tesis

CAPITULO IV. ANALISIS DEL MICROENTORNO

En el presente capítulo se identifican las principales fortalezas y debilidades luego de realizar el análisis de microentorno. Se encuentra definida el sistema de valor de la industria de compotas en el Perú, detallado desde el proceso agrícola hasta la entrega del producto al consumidor final. Enseguida se describe el perfil del grupo que formará parte del proyecto resaltando las habilidades que debe tener para lograr el correcto funcionamiento de la empresa.

El análisis del consumidor también se define en el capítulo, se muestran las características, preferencias y gustos que se deben cumplir. También se realiza el estudio de los intermediarios supermercados y farmacias y el margen que cada uno exige. Por último, se definen los tipos de proveedores y estándares de calidad que necesitará el proyecto.

4.1. Información general sobre compota y quinua

4.1.1. Definición de compota

Según la Norma del CODEX Alimentario de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y la Organización Mundial de la Salud (1981), el producto “compota de fruta” está enfocado en etapa 1 de la alimentación humana (primera experiencia de alimentos sólidos para los bebés desde los 6 meses), donde podrán comer frutas, vegetales y granos bajos en escalas de alergias. Los alimentos preparados deben ser fáciles de digerir para no provocar molestias estomacales en los menores.

El área de neonatología del Hospital Nacional Almenara muestra, en la Revista Científica de la Universidad La Unión (2009), realiza estudios sobre la lactancia materna exclusiva y la importancia que tiene la misma en el desarrollo de los bebés. En el estudio se menciona la importancia de la lactancia materna exclusiva en menores de 6 meses, considerando que el 44.4% de las madres tiene un buen conocimiento y el 8.9% poseen un muy buen conocimiento.

Con ello, podemos afirmar que las madres ahora se informan más sobre la nutrición y beneficios para sus hijos, buscando también tener conocimientos sobre que alimentos brindar al ingresar en la etapa 1 de alimentación.

4.1.2. Normas internacionales de la compota

La Norma Internacional de los alimentos de CODEX Alimentarius es un órgano intergubernamental que en conjunto con la Organización de las Naciones Unidas para

Alimentos y la Agricultura (FAO) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), se encargan de establecer estándares mínimos para la producción y elaboración de productos para el consumo humano.

Entre las normas emitidas pertinentes se encuentra la Norma CODEX para compotas (conservas de frutas) y jaleas, en la cual define el nombre compota como productos preparados con un ingrediente de fruta el cual puede ser según la Organización de las Naciones Unidas para Alimentos y la Agricultura (FAO) (1981):

- Fruta entera, en trozos de fruta, pulpa o puré de frutas.
- Con o sin zumo (jugo) de fruta o zumo (jugo) de fruta concentrado como ingredientes facultativos.
- Mezclado con edulcorante carbohidrato, con o sin agua.
- Adquirir consistencia adecuada.

La misma norma señala que la elaboración de estos productos se puede hacer a base de distintas presentaciones como son fruta fresca, congelada, en conserva, concentrada o conservada por otro método. Para el presente plan de negocios se utilizará pulpa de fruta, la cual está permitida en la elaboración de la compota y se define como la parte comestible de la fruta, majada o cortada en pedazos pero no reducida o como puré.

La norma también menciona que el producto final obtenido -finalizada la producción- debe tener una consistencia viscosa o semisólida, el color y sabor debe ser de similares al de la fruta en referencia. El uso de ácido ascórbico como preservante de la compota debe ser señalado en el etiquetado del producto así como los demás ingredientes, colocándolos por orden decreciente de proporciones que se utilice en el producto.

4.1.3. Información nutricional de la quinua

De acuerdo a Ministerio de Agricultura y Riego (2017), la Quinua es un grano andino que se cultiva en el Perú desde la época del imperio de los Incas de la cual se posee una gran variedad. Este grano se adaptó para el cultivo en diferentes condiciones climáticas, y por ello es posible encontrar la planta desde el nivel del mar hasta los 4,000 metros sobre el nivel del mar. Actualmente se conocen algunas variedades como Chullpi, Pasankalla, Coytos y Utusaya, cada una utilizada con un propósito distinto desde uso medicinal o como alimentos.

La planta de la quinua llega a alcanzar un tamaño de 0.5 a 2.0 metros de altura, el color del tallo varía, el principal valor nutricional se ubica en el grano de la planta que son tiene un diámetro entre 1.8 y 2.2 mm (Figura 25).

Figura 25. Planta de la quinua



Fuente: Bioversity International (2015)

El cultivo de la planta se realiza de forma rotativa con la papa, maíz y trigo para aprovechar la preparación del terreno y el guano que quede de la planta anterior. La cantidad de cosecha de la quinua se relaciona con la cantidad de agua que reciba, por lo que se aconseja apoyar el cultivo con riegos si las lluvias son escasas. La cosecha se realiza cuando la planta se torna con un color amarillo lo cual es a los seis o siete meses de la siembra, para cosechar se arranca o se corta con hoz la planta para evitar la pérdida de granos. Luego de la cosecha, el grano debe secar para eliminar el exceso de líquido, las condiciones para el almacenamiento deben ser ventiladas y frescas, según información del portal Quinoa.pe (2013).

De acuerdo a un artículo emitido por el Diario El Comercio (2016) se informa que el Centro de Comercio Exterior de la Cámara de Lima ubicada en Perú y Bolivia son los principales productores del grano, lo que representa una oportunidad de estos países para la comercialización y exportación con alto valor agregado. También se están empezando a cultivar en Europa, África y Asia, debido a que existe una tendencia en algunas ciudades por el consumo de productos vegetarianos y naturales.

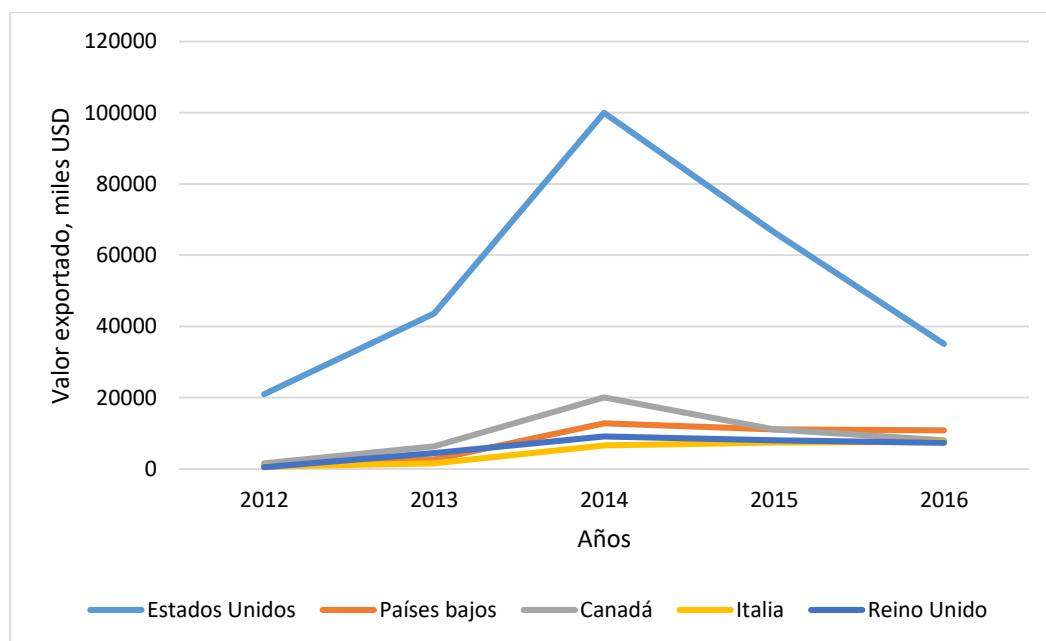
Para diferenciarse la quinua andina respecto de la quinua cultivada en otros continentes, Perú y Bolivia conviene enfocarse en la producción orgánica andina, la cual es mejor considerada en el mercado internacional por la exclusión al uso de pesticidas, la mayor conservación del estado de los nutrientes, menciona el Ministerio

de Agricultura y Riego (2017). Además, algunos países, como Estados Unidos, presentan restricciones y condiciones para el ingreso de productos que sean cultivados con agroquímicos, si se ofrece un producto orgánico que este certificado el acceso estaría asegurado, según el reporte que la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO) brindó al Diario La Republica (2017).

En el Perú las principales regiones que producen quinua de acuerdo al reporte del 2016 son Puno con 35.2% de la producción nacional total, Ayacucho con 16.7%, Arequipa con 6.2%, y Apurímac con 4.8%, según información del Ministerio de Agricultura (2017).

El principal destino de exportación del grano es Estados Unidos quien en el 2014 realizó la mayor importación en los últimos 5 años que alcanzó los 100,017 miles de dólares. Le siguen en valores de exportación Holanda, Canadá y Reino Unido, según se detalla en la siguiente Figura 26. La mayor cantidad de exportación de quinua se realiza bajo la partida arancelaria 100850900 - Los demás quinua excepto, para siembra, el valor exportado en el 2016 bajo esta partida fue de 103,001 miles de dólares de acuerdo a información obtenida de Trademap (2016).

Figura 26. mercados importados para un producto exportado por Perú. Producto: 100850900 Los demás quinua excepto, para siembra



Fuente: Trademap (2017)

Existe actualmente una tendencia mundial por el cuidado de la salud y la alimentación saludable, la demanda por productos libres de glúten y lactosa se incrementa no solo en mercados consolidados sino también en países emergentes. Los consumidores consideran a los productos sin glúten más saludables y les está dando mayor valor frente a los de trigo, por lo que el mercado para productos con quinua muestra una gran oportunidad de crecimiento. (Euromonitor , 2017)

Se considera a la quinua como un alimento funcional, es decir, es capaz de reducir el riesgo de enfermedades, además de ser un alimento fácil de digerir que no contiene gluten y que representa una alternativa a personas celiacas y diabéticas. En la Tabla 33 se muestran los valores nutricionales de 100 gr de harina de quinua, producto que se utilizará como insumo adicional para la preparación de las compotas.

Tabla 33. Contenido de valor nutricional en 100gr de harina de quinua

Elemento	Unidades	Valor
Calorías	cal	341.0
agua	g	13.7
proteínas	g	9.1
grasas	g	2.6
carbohidratos	g	72.1
fibra	g	3.1
ceniza	g	2.5
calcio	mg	181.0
fósforo	mg	61.0
hierro	mg	3.7
retinol	mcg	0.0
Vitamina B1	mcg	0.2
Vitamina B2	mcg	0.2
Vitamina B5	mcg	0.7
ácido ascórbicoeduc.	mcg	0.0

Fuente: Instituto de Nutrición Ministerio de Salud (2009)

Autores de esta tesis

4.1.4. Beneficios de la quinua

La quinua posee gran cantidad de proteínas que contiene aminoácidos esenciales para el organismo, los mismos que no son producidos sino que deben ser ingeridos en una dieta balanceada. El consumo del grano andino ayuda a crear nuevos tejidos, evita la descalcificación de los huesos y osteoporosis, disminuye el nivel de colesterol en la sangre y arterias, ayuda en la digestión por el contenido de fibra y minerales como

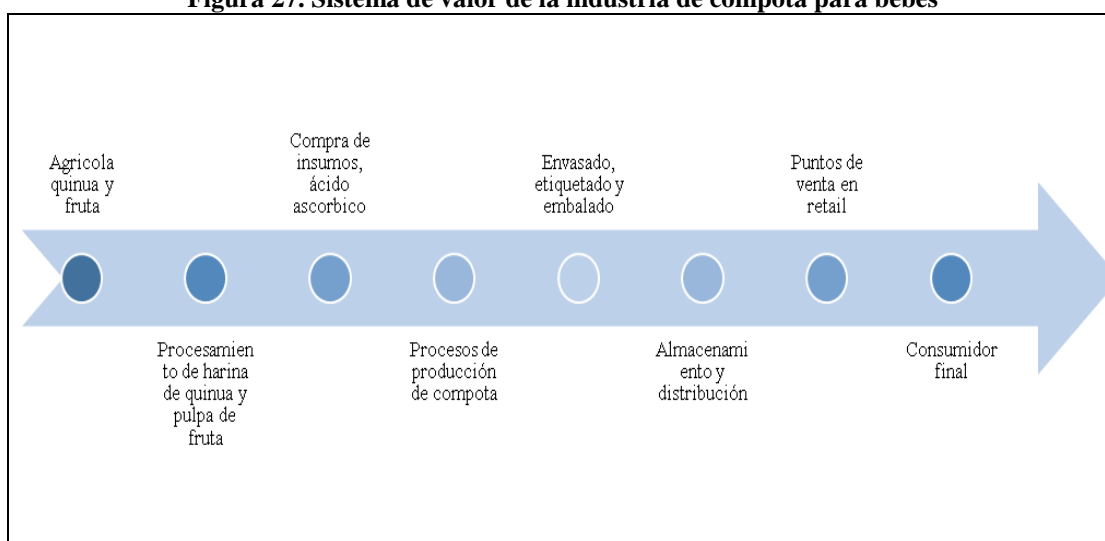
fosforo, calcio, hierro, zinc de acuerdo a información de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2013) y la página web Quinoa.pe (2013).

4.2. Sistema de valor de la industria de compotas para bebés

4.2.1. Representación gráfica del sistema de valor

En la Figura 4.1 se muestra el sistema de valor de la industria de compotas, que se inicia con el proceso agrícola de quinua y fruta hasta la entrega del producto terminado al comprador final.

Figura 27. Sistema de valor de la industria de compota para bebés



Fuente: Autores de esta tesis

4.2.2. De la producción agrícola de quinua y frutas

La compota contiene dos insumos principales para su elaboración, la quinua y las frutas. En el caso de la quinua el proceso inicia con la compra de la materia prima a cooperativas que ofrecen productos agroindustriales como granos andinos de calidad y con los cuales ya se presentan relaciones comerciales son:

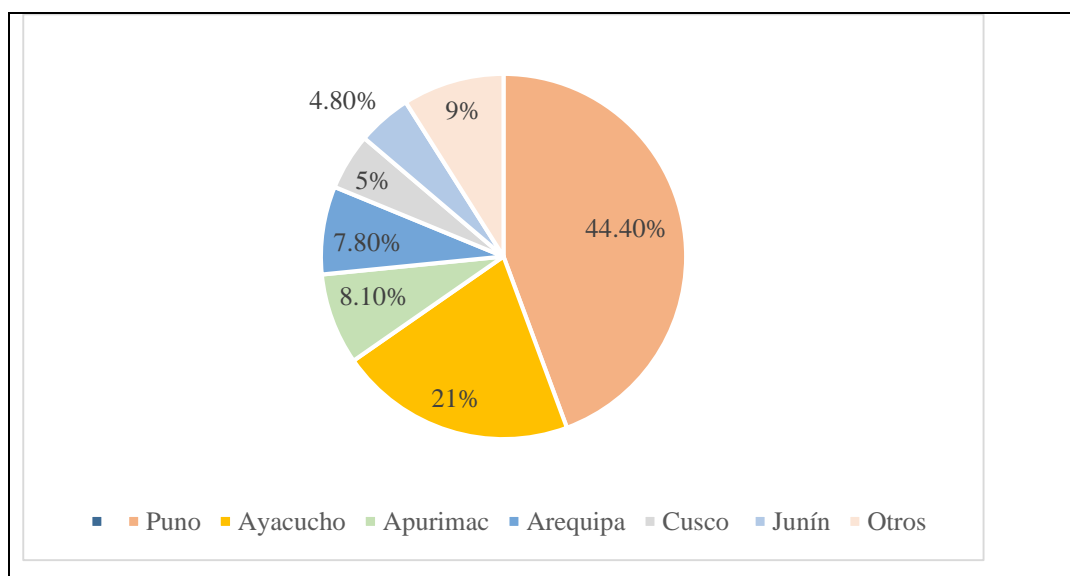
- Cooperativa. Machu Picchu
- Cooperativa Tierra Andina
- COOPAIN Cabana
- APOQUA

Estas cooperativas nacen de la alianza de agricultores de regiones como Apurímac, Cusco, Ayacucho y Andahuaylas. El propósito de la creación de estas cooperativas es debido a los malos precios que los compradores ofrecían por productos de empresas agrícolas pequeñas. Al asociarse como grupo ellos obtienen precios más justos; sin

embargo, los compradores también exigen productos de calidad y que cumplan con ciertos estándares de calidad.

La mayor parte de la producción de quinua en el Perú se concentra en Puno en provincias como San Román y Collao, donde la producción alcanzó 35, 166 toneladas, en Apurímac la mayor parte de la producción se concentra en la provincia de Andahuaylas, según el informe de Análisis Económico de la Producción Nacional de la Quinua (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017).

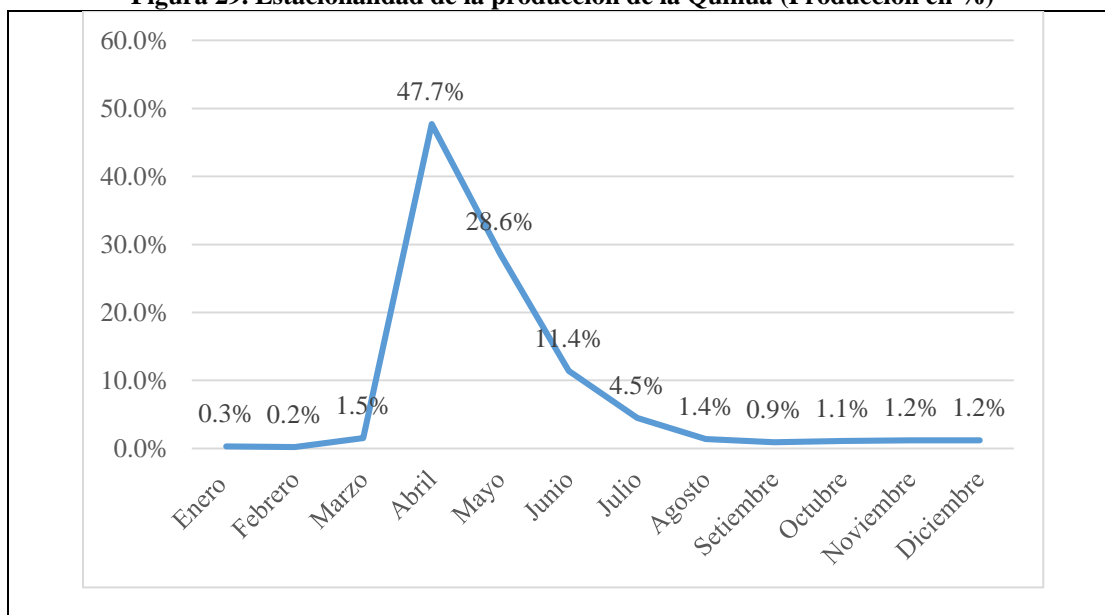
Figura 28. Principales zonas de producción de Quinua (2016)



Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego (2017)

De acuerdo al informe del Ministerio de Agricultura y Riego (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017), la quinua presenta un calendario de estacionalidad dentro del cual los meses de Abril y Mayo concentran la mayor cantidad de producción (76.3%). Las empresas agrícolas deben tener definidas las fechas de siembra para alcanzar la cosecha en la fecha esperada; de lo contrario corren el riesgo de perder la producción o cosechar mejor cantidad de la esperada.

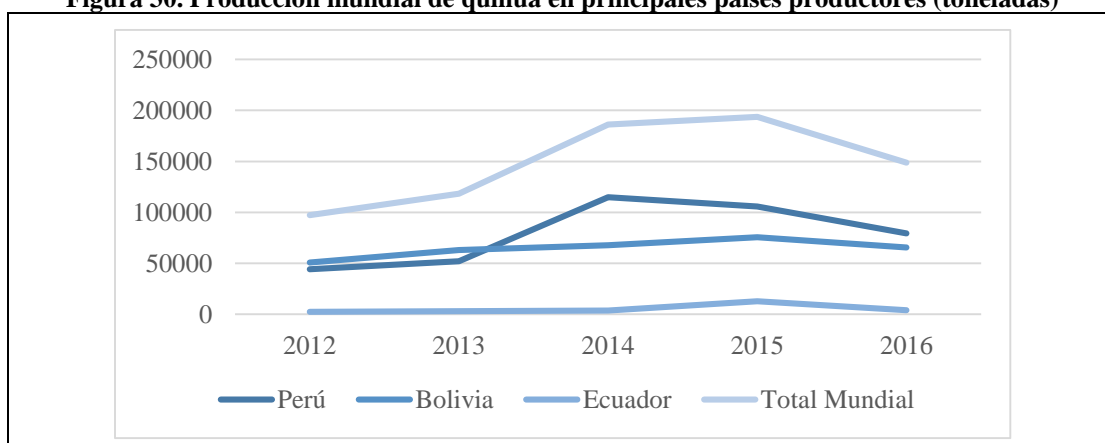
Figura 29. Estacionalidad de la producción de la Quinua (Producción en %)



Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego (2017)

Perú se convirtió desde el 2013 en el principal productor de quinua, en el 2016 obtuvo el 53.3% del total de la producción aunque fue menor a la del año anterior. Sin embargo Perú no está solo, Bolivia cuenta con una alta producción de quinua, en el 2016 produjo 65,548 toneladas de quinua, seguido por Ecuador con 3,903 toneladas. Estos países no solo compiten con Perú en producción sino también en exportaciones. Perú y Bolivia son los principales exportadores de quinua representando cerca del 79% de las exportaciones de quinua. (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017).

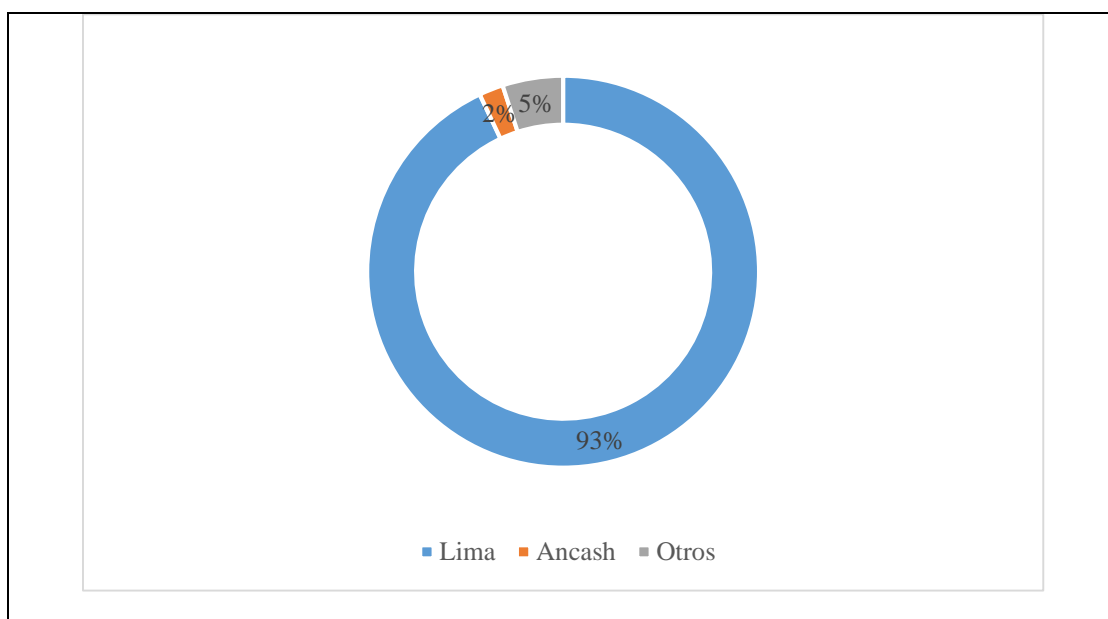
Figura 30. Producción mundial de quinua en principales países productores (toneladas)



Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego (2017)

Referente a la producción agrícola de frutas, específicamente de manzana, el informe del Ministerio de Agricultura y Riego (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017) menciona que la producción viene aumentando por mejoras en el rendimiento de las cosechas. En el año 2016 se logró una producción de cerca de 160, 000 toneladas, en su gran mayoría producida en Lima. La mayor parte de la cosecha se realiza entre los meses de febrero y abril, debido a la estacionalidad de la fruta, las empresas deben abastecerse en estos tres meses para elaboraciones de pures, pulpas o deshidratados a precios más económicos.

Figura 31. Principales regiones productoras de manzana (2016)



Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego (2017)

Tanto la manzana como el durazno, ambas frutas utilizadas en el presente plan de negocios, son comercializadas en el mercado mayorista de frutas de donde las compran las empresas encargadas de la transformación a pulpa de fruta.

4.2.3. Del procesamiento de harina de quinua y pulpa de fruta

Luego del proceso agrícola, los granos enteros son enviados a las empresas procesadoras que convertirán los insumos en harina de quinua. Los proveedores de harina de quinua deben ser seleccionados cuidadosamente; ya que, de la harina de quinua depende la consistencia que tenga la compota; además, es el insumo que mayor valor nutricional aporta.

La quinua en grano es comprada por empresas encargadas de realizar el procesamiento, para efectos de la tesis se decidió contar como proveedor a Villa Andina, quien ofrece el insumo final, harina de quinua, que se necesita para la fabricación.

La empresa Villa Andina S.A.C. (2018) es una empresa peruana dedicada al procesamiento y exportación de productos agrícolas con plantas de procesamiento en Lima y Cajamarca. Dentro de los granos andinos con los que trabaja se encuentran quinua, kiwicha, chia y cañigua; además, de trabajar una línea de deshidratados en aguaymanto, maca, lúcuma y derivados del cacao.







Esta empresa no solo vende los granos a granel, para generar un mayor valor para sus clientes ofrece los granos procesados según el tipo de especificación que solicita el cliente como harina; además, el empaque es personalizado en las cantidades y empaques de preferencia. El negocio de Villa Andina, además, de ventas locales se encuentra en la exportación, ellos realizan la venta a brokers que luego colocaran los productos en supermercados y procesadores industriales en el extranjero.

El rubro agroindustrial es altamente competitivo por la cantidad de empresas que se desarrollan en el sector en nuestro país. Por ello, es importante que los proveedores realicen estrategias para diferenciar sus productos de la competencia, una de las formas es contar con certificaciones que aseguren la calidad de los productos, cumplimiento de las normas para producción orgánica y comercio justo. Por ello Villa Andina cuenta con las siguientes certificaciones:

- Japanese Agricultural Standard - JAS: es un certificado para productos agrícolas y de recolección japonés, las empresas que desean exportar productos orgánicos a Japón deben necesariamente cumplir con este requisito.
- United States Department of Agriculture - USDA Organic: certificación para productos orgánicos otorgado por Estados Unidos, garantiza productos libres de pesticidas, fertilizantes sintéticos y que cuiden las condiciones ambientales.
- Canada Organic Biologique: certificado otorgado por el gobierno canadiense para categorizar productos como orgánicos.
- Fairtrade: la certificación para productos con tratamiento de Comercio Justo, asegura que los productores y trabajadores obtengan precios y tratos dignos y equitativos.

- National Sanitation Foundation - NSF HACCP: certificación que controla el riesgo de contaminación por alimentos, se encarga de cuidar la salud pública y el medio ambiente.
- BRC Global Standard for Food Safety: certificación de Reino Unido que regula condiciones ambientales, productos y procesos de acuerdo al CODEX Alimentarius.

Figura 32. Certificado Internacionales de Villa Andina

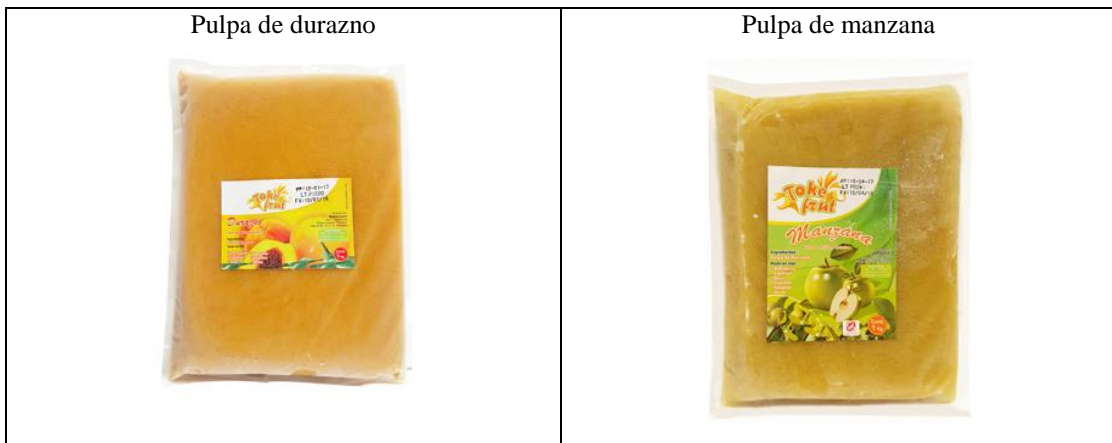
<p>United States Department of Agriculture - USDA Organic</p> 	<p>Japanese Agricultural Standard - JAS</p> 	<p>Canada Organic Biologique</p> 
<p>Fairtrade</p> 	<p>National Sanitation Foundation - NSF HACCP</p> 	<p>BRC Global Standard for Food Safety</p> 

Fuente: Villa Andina S.A.C. (2018)

La pulpa de fruta también es un componente importante debido a la estacionalidad que presenta, es vital encontrar un proveedor responsable de abastecer a la organización a lo largo del año para poder cumplir con la demanda requerida. La empresa KarFrut (2018) es una empresa que inició operaciones en el año 2012 en la ciudad de Lima, el giro del negocio es la elaboración de pulpas de fruta. Tiene tres tipos de presentaciones: pulpa en gajos, en trozos y refinada y más de 20 tipos de pulpas de frutas.

KarFrut maneja un calendario de estacionalidad de frutas para lograr abastecerse dentro de los meses de mayor producción, así logra negociar precios más económicos y tener inventarios acordes con su demanda anual.

Figura 33. Empresa KArFruT: pulpa de durazno y manzana



Fuente: KarFruT (2018)

4.2.4. De la compra de ácido ascórbico y otros insumos

El proceso continúa con la compra de insumos incorporados en la fabricación del producto final. El principal insumo es el ácido ascórbico, este insumo cumple la función de preservante, es considerado dentro de las propiedades del producto como Vitamina C y se incorpora en varios alimentos para niños.

Otro uso que tiene el ácido ascórbico es como suplemento deportivo para personas que realizan ejercicio debido a que mejora la salud cardiovascular y presión arterial.

El ácido se compra a un proveedor encontrado en Amazon llamado Micro Ingredients, ellos comercializan en actualmente en empaques de 1 kg pero pueden atender pedidos industriales.

4.2.5. De los procesos de producción de compota

Con la compra de los insumos inicia el proceso de elaboración de la compota, respetando los estándares establecidos en el capítulo 2 y siguiendo la fórmula descrita en el capítulo de operaciones.

El proceso de producción será maquinado, para lo cual en principio se enviarán todos los ingredientes a la planta de procesamiento. Los ingredientes para la elaboración de la compota primero deben mezclarse: pulpa de fruta y harina de quinua. Al tener la fruta en pulpa congelada no se realiza el proceso de pelado, despulpado y picado.

Luego de la mezcla, se inicia el proceso de cocción, se debe agregar los ingredientes en las porciones establecidas para evitar coloraciones oscuras por sobre cocido. Al finalizar el proceso de cocción se agrega el ácido ascórbico que cumple la función de preservante y vitamina C.

4.2.6. De la fórmula de compota de frutas con quinua

El producto a ser elaborado consiste en una compota de frutas con adición de quinua en cierto porcentaje. Para determinar el porcentaje de quinua adecuado para la elaboración del producto se consideran datos del estudio realizado por Vicuña Carrasco, 2015 de la Escuela Agrícola Panamericana - Honduras. En dicho estudio se elaboran compotas de mango y manzana con quinua en diversos porcentajes para luego evaluar sus características físico-químicas, microbiológicas, sensoriales y nutricionales.

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos en dicha investigación.

Figura 34. Resultados análisis de pH y viscosidad

Fruta	Grasa	Quinua (%)	pH Media ± D.E ¹	Viscosidad (Pa.s) Media ± D.E
MANZANA	Con	0	3.67 ± 0.09 ^{F2}	2.12 ± 1.00 ^G
		15	4.04 ± 0.04 ^C	5.18 ± 0.23 ^{EF}
		30	4.33 ± 0.05 ^A	8.07 ± 0.46 ^{BC}
	Sin	0	3.72 ± 0.07 ^E	5.60 ± 0.64 ^{DEF}
		15	4.04 ± 0.07 ^C	5.11 ± 2.59 ^F
		30	4.37 ± 0.04 ^A	6.65 ± 2.67 ^{DE}
MANGO	Con	0	3.69 ± 0.03 ^{EF}	3.16 ± 1.24 ^G
		15	3.92 ± 0.06 ^D	7.03 ± 2.36 ^{CD}
		30	4.17 ± 0.04 ^B	8.57 ± 2.23 ^B
	Sin	0	3.63 ± 0.08 ^F	3.00 ± 1.33 ^G
		15	3.93 ± 0.04 ^D	7.70 ± 1.24 ^{BC}
		30	4.14 ± 0.04 ^B	10.5 ± 0.31 ^A
CV ⁴ (%)			1.40	26.71

¹Desviación estándar. ²Letras distintas en cada columna (^{A, G}) indican diferencias significativas (p<0.05). ⁴Coefficiente de variación.

Fuente: Vicuña Carrasco (2015).

En la imagen anterior, en cuanto a los resultados de pH, se observa que todas las muestras no sobrepasan el valor de 4.6 de pH. El valor del pH es muy importante en los productos alimenticios envasados para bebés, con valores de pH menores a 4.6 se evita el crecimiento de la bacteria *Clostridium botulinum*.

Figura 35. Contenido nutricional en una porción de 89 gramos de mango y quinua para niños de 12 a 24 meses.

Información nutricional	15% Quinua con grasa	0% Quinua sin grasa	15% Quinua sin grasa	30% Quinua sin grasa
Energía (cal)	80	50	70	80
Grasa total (g)	1.5	0	0.5	1
Carbohidratos totales (g)	15	13	15	17
Fibra dietética (g)	2	1	2	2
Azúcares (g)	10	12	10	8
Proteína (g)	1	1	1	2
Calcio (%)	2	0	2	2
Hierro (%)	2	0	2	4
Vitamina A (%)	15	20	15	15
Vitamina C (%)	45	50	45	40

Fuente: Vicuña Carrasco (2015).

Respecto a la cantidad de proteínas, se observa en la imagen anterior que la compota con mayor porcentaje de quinua aporta mayor cantidad de proteínas. Según la Organización Panamericana de la Salud los bebés de 6 a 12 meses, como recomendación, deben de tener un consumo diario de proteínas de 10.97 g/día, mientras que para bebés de entre 12 y 24 meses la cantidad es de 12.03 g/día. La compota con 30% de quinua, aporta con los 2 gramos de proteínas un 17% de la cantidad diaria requerida.

4.2.7. Del envasado, etiquetado y embalado

La compota preparada se envía al área de envasado, etiquetado y embalado donde se colocan la marca “Quinoa Fruit”, etiquetas con la tabla de componentes y demás especificaciones técnicas requeridas.

Para el envasado se utilizarán bolsas doypack de la empresa Swisspac Perú (2018), son fabricantes de diversos tipos de productos como bolsas para envasar granos, vasos, bolsas biodegradables entre otros. Las bolsas doypack ayudarán a mantener la compota en buen estado debido al laminado que contiene al interior.

El proveedor brinda la facilidad de entregar las bolsas personalizadas con el logo y los requisitos de etiquetado que se necesitan.

Tabla 34. Especificaciones para producción de bolsas doypack personalizadas

Parámetro		Valor
Tiempo de producción		25 días
Pedido mínimo		10 000 a 15 000 unidades
Tiempo de entrega	Aéreo	7-10 días
	Marítimo	35 aprox

Fuente: Swisspac Perú (2018)

4.2.8. Del almacenamiento y distribución

El tratamiento del producto terminado es importante, debe enviarse a almacén donde permanecerá en un ambiente fresco y seco. De este proceso depende la conservación del producto, aquí permanecerá hasta que el equipo de distribución inicie el reparto.

El área de logística se encarga de realizar la distribución de las compotas, el principal intermedio para el presente plan de negocios son los supermercados y las farmacias donde se colocarán los productos.

Figura 36. Símbolos a identificar en el área de almacén



Fuente: Autores de esta tesis

4.2.9. De los puntos de venta en retail

El supermercado establece su propio proceso de inventarios, realizan los pedidos de reposición al instante para llenar los anaqueles, lo que exige tener un stock de inventario de seguridad.

Además, los sistemas de pago son amplios, los créditos de dichas tiendas comerciales son de 60 a 90 días. Al brindar una línea de crédito tan amplia la empresa debe buscar otro medio de financiamiento con el cual pueda seguir operando regularmente y atendiendo los pedidos que los intermediarios realicen. La falta de liquidez puede originar asumir obligaciones financieras con terceros para poder realizar

los pagos de obligaciones con los proveedores y reducir el margen de ingresos debido al pago de intereses.

El margen que exigen los supermercados para poder ingresar es del 30%, por lo que los costos de producción deben ser bajos si se desea llegar al mercado con el precio similar a la competencia. La diferencia de un nuevo proyecto contra una empresa establecida en el mercado es el poder de financiamiento y liquidez que pueden tener frente a una nueva.

Otro intermediario para la venta de las compotas son las farmacias donde se ofrecerá el producto. El margen para ingresar en este mercado es del 30%, en el caso de farmacias también se debe manejar inventario de stock para reposición de productos.

Inicialmente las compotas se venderán en supermercados y farmacias; sin embargo, se proyecta vender en bodegas para lo cual se espera ampliar la cadena a distribuidores mayoristas y minoristas.

4.2.10. De los compradores finales

El cliente está compuesto por madres de familia pertenecientes al nivel socioeconómico B y C, son leales a las marcas, sin embargo, no desisten de probar nuevos productos. Tienen el poder de decisión de compra, si no convencen los atributos del producto no lo comprarán porque es un alimento para sus hijos. Eligen productos de calidad y nutritivos para complementar la alimentación de sus hijos, la compota de frutas y quinua se presenta como una excelente alternativa.

Muchas madres de familia que antes trabajan como amas de casa ahora también buscan el desarrollo profesional, es por ellos que entre las actividades del trabajo y el hogar no logran atender a sus hijos como quisieran. Según el focus group aplicado para este proyecto, las madres de familia sienten que descuidan la alimentación de sus hijos por falta de tiempo y al buscar opciones en supermercados es difícil hallar un producto que cubra la cantidad de nutrientes que buscan.

4.3. Modelos de negocio para nuevos emprendimientos en compotas para bebés

4.3.1. Empresa Beechnut

La empresa Beechnut (2017) ubicada en Amsterdam se enfoca en la tendencia natural y orgánica no solo de sus productos sino que incorpora la línea ecológica en su infraestructura, reduciendo los residuos y uso del agua para la elaboración de sus productos.

Beechnut busca ofrecer a los padres alimentos para cada etapa en la que se encuentren sus bebés, incorporando en sus envases la edad que debe tener el menor para consumir ese alimento y mostrando los beneficios nutricionales. Actualmente la empresa busca obtener el sello NO-GMO en sus productos, lo que significa que dejarán de utilizar productos que sean alterados genéticamente.

Además, cuenta con un blog (www.beechnut.com/blog/) donde explica, entre otras cosas, las 3 etapas de alimentación que debe seguir un bebé con lo cual la transición a sólidos no será muy acentuada. El blog se encuentra actualizado sobre estudios que la misma empresa realiza sobre compuestos beneficiosos, preparación de alimentos y consultas que realizan los padres.

Figura 37. Empresa Beechnut: cartera de productos naturales y orgánicos para bebés



Fuente: Beechnut (2017)

4.3.2. Empresa Wiraccocha

La empresa Wiraccocha (2008) es productora y vendedora de productos orgánicos a base de quinua, cacao y chía. Inició operaciones desde el 2008 y actualmente cuenta con una gran variedad de productos como quinua blanca, roja y negra para cocinar y

productos como cereales, batidos listos para consumir y un nuevo producto de quinua cocida a la cual solo se le agrega agua y se lleva al microondas por dos minutos para consumirla.

Figura 38. Empresa Wiraccocha: cartera de productos orgánicos a base de quinua, cacao y chia



Fuente: Wiraccocha SAC (2017)

La empresa también elabora algunos productos enfocados en los menores del hogar, como por ejemplo Quinualate, preparado de hojuelas de quinua para el desayuno. Este producto busca incorporarse al clásico desayuno de avena con leche y añadiéndose la quinua. Además, otro producto innovador es Q'flakes, hojuelas de quinua precocida también enfocadas en el primer alimento del día, por el alto contenido nutricional que los menores necesitan.

Wiraccocha es una de las pocas empresas que contiene dentro de su cartera a productos orientados a los más pequeños de la familia, la gran mayoría ofrece la quinua en grano o precocida para adultos; sin embargo, Wiraccocha encontró un nicho aún desatendido con una demanda cada vez mayor.

Figura 39. Empresa Wiracocha: cartera de productos orgánicos para menores



Fuente: Wiracocha SAC (2017)

4.3.3. Empresa Lima Orgánica

Lima Orgánica (2018) es otra empresa que también elabora productos a base de quinua pero que además tiene un canal de youtube en: (<https://www.youtube.com/channel/UCHdGY1BV4C9xe26rMMX6r4A>) donde enseñan cómo preparar y combinar los productos que ofrecen. Dentro de su gama de productos cuentan con fideos, pizzas y panqueques de quinua.

Figura 40. Empresa Lima Orgánica: cartera de productos orgánicos a base de quinua



Fuente: Lima Orgánica (2017)

Dentro de la lista de producto de Lima Orgánica se encuentran 3 cereales para desayuno de niños, todos son orgánicos y se muestran en tres presentaciones: chocolate, maíz morado y naturales. La empresa busca brindar a los padres de familia una opción diferente para el desayuno de sus hijos con productos que contiene antioxidantes y aminoácidos que no solo brinden los nutrientes necesarios sino que regulen el sistema digestivo.

Figura 41. Empresa Lima Orgánica: cartera de productos orgánicos a base de quinua para niños



Fuente: Lima Orgánica (2017)

4.3.4. Quinoa Kids

La empresa ecuatoriana Quinoa Kids (2016) se encarga de la elaboración y comercialización de compotas de quinua con frutas. Este producto tuvo mucha acogida en el mercado de Ecuador por el alto valor nutricional que presenta, la empresa decidió lanzar seis variedades de combinaciones, mezclando incluso algunas frutas como banana con naranja, piña con banano entre otras.

La diferencia entre Quinoa Kids y el presente plan de negocios se centra en la elaboración de la compota. La empresa ecuatoriana utiliza actualmente el grano de quinua cocido entero en sus presentaciones, mientras que en el presente plan de negocios utilizará harina de quinua. Esta presentación podría presentar algunos inconvenientes según los expertos pues los bebés que no mastican bien pueden atorarse con los trozos de quinua o quedarse adheridos en su garganta.

Figura 42. Quinoa Kids



Fuente: Quinoa Kids (2016)

4.4. Análisis de los emprendedores de la nueva empresa

4.4.1. Análisis del perfil de emprendedores de la nueva empresa

El grupo de personas que conforme el grupo de ejecutivos encargados de implementar el presente proyecto o proyectos similares dentro de la industria de compotas para bebés, debe cumplir con algunas características y conocimientos necesarios para llevar a cabo las funciones establecidas como sigue:

- Uno de los miembros del equipo debe contar con conocimientos de agroindustria en granos andinos, tener la cartera de proveedores y contactos para conseguir los insumos de mejor calidad respetando los precios establecidos por el mercado. El profesional encargo de estas funciones será el Jefe de Operaciones, quién además debe supervisar el proceso de producción.
- Al ser un producto nuevo para el mercado, es necesario que dentro del equipo de emprendedores se encuentre un especialista en marketing y ventas. Dicho especialista tiene la responsabilidad de posicionar el producto en la mente del consumidor y cerrar el contrato de compra de productos con el intermediario. El

Jefe de Marketing y Ventas tendrá a su cargo una pequeña fuerza de ventas que apoye las acciones que tome.

- También integra el grupo de emprendedores un Jefe de Finanzas, el cual se encarga de organizar los gastos e ingresos además de evaluar los estados financieros de la empresa. El financiamiento del proyecto es cubierto por financiamiento externo debido a que los emprendedores no cuentan con el total de la inversión inicial que requiere un proyecto grande.

4.4.2. Auditoría de recursos y habilidades de los emprendedores

La siguiente tabla muestra los recursos y habilidades que poseen los emprendedores que conformarán la nueva empresa de esta tesis.

Tabla 35. Matriz de auditoría de recursos y habilidades

Recursos	Debilidades		Fortalezas	
	1	2	3	4
Recursos físicos				
Proveedor Villa Andina de granos andinos de calidad con certificaciones internacionales				x
Espacio físico para iniciar operaciones	x			
Equipos de transporte para distribución		x		
Recursos humanos				
Personal con experiencia en productos elaborados con insumos agrícolas				x
Personal de marketing capacitado para realizar promociones al público objetivo			x	
Operarios con experiencia en empresas de elaboración de computas		x		
Recursos intangibles				
Conocimiento del proceso de elaboración de las computas.				x
Contacto con retail para ingreso de productos				x
Contacto con proveedores de insumos.			x	
Recursos financieros				
Monto total de inversión del proyecto	x			
Liquidez para brindar créditos a 60 días		x		
Interés altos para financiamiento de nueva empresa	x			

Fuente: Autores de esta tesis

4.5. Conclusiones: fortalezas y debilidades

Fortalezas

- F1: Villa Andina SAC, proveedor de harina de quinua, cuenta con certificados internacionales que respaldan la calidad del producto y ofrecen la presentación que se necesita para la fabricación.

- F2: Uno de los emprendedores trabajó durante varios años en empresas agrícolas, cuenta con experiencia en el rubro, contacto con agricultores y proveedores y conoce el proceso de exportación de productos.
- F3: Se conoce de cerca el proceso de compota, ello debido a que uno de los emprendedores cuenta con experiencia en procesamiento de alimentos.
- F4: El especialista en marketing cuenta con contactos para el ingreso a empresas de retail, en este caso supermercados y farmacias.
- F5: Proveedor de pulpa de fruta mantiene inventarios de seguridad para el año para evitar quedarse sin insumos.
- F6: El especialista en marketing tiene conocimientos de estudios de mercado, ingreso de nuevas marcas y retail.
- F7: Conocimiento del perfil del consumidor para orientar las campañas de publicidad y promoción para influir en la compra del producto.

Debilidades

- D1: No se cuenta con el dinero suficiente para cubrir la inversión inicial del proyecto con financiamiento propio.
- D2: Los intermediarios exigen líneas de crédito amplias de 60 a 90 días. Esto puede ocasionar pérdida de liquidez y reducción del margen al tener que optar por financiamientos a corto plazo.
- D3: No se cuenta con espacio físico para la implementación de la propuesta de negocio.
- D4: No se cuenta con los equipos para realizar la distribución, almacenamiento y transporte de los productos terminados.
- D5: Exigencia de los intermediarios en reposición de productos de forma inmediata. Para ella se debe realizar una gestión de manejo de inventarios de stock de seguridad.
- D6: No se cuenta con operarios y vendedores con experiencia en empresas productoras de compotas para bebés.
- D7: Las entidades bancarias cobrarán intereses altos por brindar financiamiento a una empresa nueva, sobre todo con un producto que no existe en el mercado.

CAPITULO V. ANALISIS ESTRATEGICO

En el presenta capítulo se presenta las matrices y análisis estratégico. En base a ello se plantea las estrategias que permiten a Quinoa Fruit competir en el mercado tomando en cuenta sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Para este análisis se ha utilizados las matrices EFE, EFI y FODA Cruzada.

5.1. Matrices estratégicas

5.1.1. Matriz EFE

Tabla 36. Matriz EFE de Quinoa Fruit

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
1. El mercado de compotas en el Perú es un mercado en crecimiento, según cifras de Euromonitor (2016) las ventas de compotas de los siguientes 5 años tendrá un crecimiento anual de 2.7%.	0.25	4	1
2. El precio de la quinua pagado al productor ha disminuido desde el 2014, de un valor de S/ 7.88 pasó a un valor de S/ 3.99 en el 2016. Esta disminución del precio es favorable para el negocio, ya que significa un menor costo producción.	0.13	2	0.26
3. En los últimos años el número de personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C de Lima Metropolitana ha aumentado, en el año 2016 este sector representaba un 64.1% del total de la población limeña. Este crecimiento y cantidad representa una oportunidad para crear negocios enfocados hacia ellos.	0.17	3	0.51
4. El 85.5% de hogares del nivel socioeconómico B y el 98.7% de hogares del sector C no cuentan con servicio doméstico. Esto implica que las amas de casa, en caso trabajen, tengan que cumplir sus labores de trabajo y además los quehaceres del hogar, convirtiendo su día en una rutina pesada. La oportunidad está en ofrecer productos que permitan reducir cierta carga de trabajo en ellas, como lo son las compotas, alimentos listos para el consumo del bebé.	0.18	3	0.54
Amenazas			

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
1. La tasa de crecimiento poblacional va disminuyendo año tras año. En el 2010 la tasa de crecimiento era de 1.14% y en el año 2016 fue de 1.08%, y para los siguientes años dicha tasa seguirá disminuyendo. Esta disminución indica que cada año nacen menos bebés, con lo cual la demanda de productos enfocados a ellos puede llegar a disminuir.	0.12	1	0.12
2. En el mercado son tres marcas (Heinz, Agú y Gloria) las que tienen la mayor concentración de ventas de compotas, es decir que dichas marcas tienen un fuerte posicionamiento en el mercado y que les da poder de crear barreras de entrada a nuevos negocios. Por ejemplo, pueden ofrecer mejores condiciones a los intermediarios (supermercados, farmacias) con el fin de que estos centros vendan más sus productos dejando de lado a nuevas marcas.	0.15	2	0.3
Total	1.00		2.73

Fuente: Autores de esta tesis

5.1.2. Matriz *EFI*

Tabla 37. Matriz *EFI* de Quinoa Fruit

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
1. Villa Andina SAC, proveedor de harina de quinua, cuenta con certificados internacionales que respaldan la calidad del producto y ofrecen la presentación que se necesita para la fabricación.	0.06	3	0.18
2. Uno de los emprendedores trabajó durante varios años en empresas agrícolas, cuenta con experiencia en el rubro, contacto con agricultores y proveedores y conoce el proceso de exportación de productos.	0.15	3	0.45
3. Se conoce de cerca el proceso de compota, ello debido a que uno de los emprendedores cuenta con experiencia en procesamiento de alimentos.	0.09	4	0.36

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
4. El especialista en marketing cuenta con contactos para el ingreso a empresas de retail, en este caso supermercados y farmacias.	0.1	4	0.4
5. Proveedor de pulpa de fruta mantiene inventarios de seguridad para el año para evitar quedarse sin insumos.	0.07	3	0.21
6. El especialista en marketing tiene conocimientos de estudios de mercado, ingreso de nuevas marcas y retail.	0.05	3	0.15
7. Conocimiento del perfil del consumidor para orientar las campañas de publicidad y promoción para influir en la compra del producto.	0.06	4	0.24
Debilidades			
1. No se cuenta con el dinero suficiente para cubrir la inversión inicial del proyecto con financiamiento propio.	0.09	1	0.09
2. Los intermediarios exigen líneas de crédito amplias de 60 a 90 días. Esto puede ocasionar pérdida de liquidez y reducción del margen al tener que optar por financiamientos a corto plazo.	0.06	2	0.12
3. No se cuenta con espacio físico para la implementación de la propuesta de negocio.	0.04	2	0.08
4. No se cuenta con los equipos para realizar la distribución, almacenamiento y transporte de los productos terminados.	0.04	1	0.04
5. Exigencia de los intermediarios en reposición de productos de forma inmediata. Para ella se debe realizar una gestión de manejo de inventarios de stock de seguridad.	0.06	2	0.12
6. No se cuenta con operarios y vendedores con experiencia en empresas productoras de computas para bebés.	0.05	2	0.1
7. Las entidades bancarias cobrarán intereses altos por brindar financiamiento a una empresa nueva, sobre todo con un producto que no existe en el mercado.	0.08	1	0.08
Total	1		2.62

Fuente: Autores de esta tesis

5.1.3. Matriz FODA Cruzada

Tabla 38. Matriz FODA cruzada para Quinoa Fruit (FO)

<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El mercado de compotas en el Perú es un mercado en crecimiento, según cifras de Euromonitor (2016) las ventas de compotas de los siguientes 5 años tendrá un crecimiento anual de 2.7%. 2. El precio de la quinua pagado al productor ha disminuido desde el 2014, de un valor de S/ 7.88 pasó a un valor de S/ 3.99 en el 2016. Esta disminución del precio es favorable para el negocio, ya que significa un menor costo producción. 3. En los últimos años el número de personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C de Lima Metropolitana ha aumentado, en el año 2016 este sector representaba un 64.1% del total de la población limeña. Este crecimiento y cantidad representa una oportunidad para crear negocios enfocados hacia ellos. 4. El 85.5% de hogares del nivel socioeconómico B y el 98.7% de hogares del sector C no cuentan con servicio doméstico. Esto implica que las amas de casa, en caso trabajen, tengan que cumplir sus labores de trabajo y además los quehaceres del hogar, convirtiendo su día en una rutina pesada. La oportunidad está en ofrecer productos que permitan reducir cierta carga de trabajo en ellas, como lo son las compotas, alimentos listos para el consumo del bebé. 	
<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Villa Andina SAC, proveedor de harina de quinua, cuenta con certificados internaciones que respaldan la calidad del producto y ofrecen la presentación que se necesita para la fabricación. 2. Uno de los emprendedores trabajó durante varios años en empresas agrícolas, cuenta con experiencia en el rubro, contacto con agricultores y proveedores y conoce el proceso de exportación de productos. 3. Se conoce de cerca el proceso de compota, ello debido a que uno de los emprendedores cuenta con experiencia en procesamiento de alimentos. 4. El especialista en marketing cuenta con contactos para el ingreso a empresas de retail, en este caso supermercados y farmacias. 5. Proveedor de pulpa de fruta mantiene inventarios de seguridad para el año para evitar quedarse sin insumos. 6. El especialista en marketing tiene conocimientos de estudios de mercado, ingreso de nuevas marcas y retail. 7. Conocimiento del perfil del consumidor para orientar las campañas de publicidad y promoción para influir en la compra del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de campañas para transmitir los beneficios del producto al mercado creciente. - Expandir y fomentar el consumo colocando el producto en cada vez más supermercados - Publicidad en distritos donde existe nivel considerable de madres de NSE ByC

Fuente: Autores de esta tesis

Como se aprecia en la matriz anterior se plantean estrategias para lograr aprovechar las oportunidades del medio usando la fortalezas internas. La realización de campañas en los puntos de venta es una estrategia que busca dar a conocer todos los beneficios del producto directamente en en el lugar donde las madres están comprando, así como realizar degustaciones del producto para que comprueben el sabor agradable del mismo. Esto contribuirá a incrementar el consumo de la compota Quinoa Fruit.

Tabla 39 Matriz FODA cruzada para Quinoa Fruit (DO).

<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El mercado de compotas en el Perú es un mercado en crecimiento, según cifras de Euromonitor (2016) las ventas de compotas de los siguientes 5 años tendrá un crecimiento anual de 2.7%. 2. El precio de la quinua pagado al productor ha disminuido desde el 2014, de un valor de S/ 7.88 pasó a un valor de S/ 3.99 en el 2016. Esta disminución del precio es favorable para el negocio, ya que significa un menor costo producción. 3. En los últimos años el número de personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C de Lima Metropolitana ha aumentado, en el año 2016 este sector representaba un 64.1% del total de la población limeña. Este crecimiento y cantidad representa una oportunidad para crear negocios enfocados hacia ellos. 4. El 85.5% de hogares del nivel socioeconómico B y el 98.7% de hogares del sector C no cuentan con servicio doméstico. Esto implica que las amas de casa, en caso trabajen, tengan que cumplir sus labores de trabajo y además los quehaceres del hogar, convirtiendo su día en una rutina pesada. La oportunidad está en ofrecer productos que permitan reducir cierta carga de trabajo en ellas, como lo son las compotas, alimentos listos para el consumo del bebé. 	
<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con el dinero suficiente para cubrir la inversión inicial del proyecto con financiamiento propio. 2. Los intermediarios exigen líneas de crédito amplias de 60 a 90 días. Esto puede ocasionar pérdida de liquidez y reducción del margen al tener que optar por financiamientos a corto plazo. 3. No se cuenta con espacio físico para la implementación de la propuesta de negocio. 4. No se cuenta con los equipos para realizar la distribución, almacenamiento y transporte de los productos terminados. 5. Exigencia de los intermediarios en reposición de productos de forma inmediata. Para ella se debe realizar una gestión de manejo de inventarios de stock de seguridad. 6. No se cuenta con operarios y vendedores con experiencia en empresas productoras de compotas para bebés. 7. Las entidades bancarias cobrarán intereses altos por brindar financiamiento a una empresa nueva, sobre todo con un producto que no existe en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el servicio de maquila de compotas para atender al mercado que requiere de este producto nutritivo. - Gestionar financiamiento bancario para obtener el capital necesario para operar. - Entrenar al personal constantemente en la importancia del cuidado del producto y la comunicación de beneficios.

Fuente: Autores de esta tesis

Como se aprecia en la matriz anterior se plantean estrategias para lograr aprovechar las oportunidades del medio superando las debilidades internas. Lo principal es la estrategia de financiamiento y la decisión de realizar la producción a través de maquila. Ello, permite atender al segmento al que se está dirigido sin recurrir a compra de equipo-maquinaria propia ni compra o alquiler de instalaciones para ubicar planta de procesamiento dado que ello significaría un elevado nivel de inversión.

Tabla 40 Matriz FODA cruzada para Quinoa Fruit (DA).

<p>Amenazas</p> <p>1. La tasa de crecimiento poblacional va disminuyendo año tras año. En el 2010 la tasa de crecimiento era de 1.14% y en el año 2016 fue de 1.08%, y para los siguientes años dicha tasa seguirá disminuyendo. Esta disminución indica que cada año nacen menos bebés, con lo cual la demanda de productos enfocados a ellos puede llegar a disminuir.</p> <p>2. En el mercado son tres marcas (Heinz, Agú y Gloria) las que tienen la mayor concentración de ventas de compotas, es decir que dichas marcas tienen un fuerte posicionamiento en el mercado y que les da poder de crear barreras de entrada a nuevos negocios. Por ejemplo, pueden ofrecer mejores condiciones a los intermediarios (supermercados, farmacias) con el fin de que estos centros vendan más sus productos dejando de lado a nuevas marcas.</p>	
<p>Debilidades</p> <p>1. No se cuenta con el dinero suficiente para cubrir la inversión inicial del proyecto con financiamiento propio.</p> <p>2. Los intermediarios exigen líneas de crédito amplias de 60 a 90 días. Esto puede ocasionar pérdida de liquidez y reducción del margen al tener que optar por financiamientos a corto plazo.</p> <p>3. No se cuenta con espacio físico para la implementación de la propuesta de negocio.</p> <p>4. No se cuenta con los equipos para realizar la distribución, almacenamiento y transporte de los productos terminados.</p> <p>5. Exigencia de los intermediarios en reposición de productos de forma inmediata. Para ella se debe realizar una gestión de manejo de inventarios de stock de seguridad.</p> <p>6. No se cuenta con operarios y vendedores con experiencia en empresas productoras de compotas para bebés.</p> <p>7. Las entidades bancarias cobrarán intereses altos por brindar financiamiento a una empresa nueva, sobre todo con un producto que no existe en el mercado.</p>	<p>- Mantener stock de seguridad. - Fortalecimiento de Gestión Comercial</p>

Fuente: Autores de esta tesis

Como se aprecia en la matriz anterior se plantean estrategias para contrarrestar las amenazas identificadas superando las debilidades internas. Manteniendo stock de seguridad para una rápida reposición a los puntos de venta así como el fortalecimiento de la gestión comercial a través de acuerdos beneficios tanto para Quinoa Fruit como para los supermercados y farmacias.

Tabla 41. Matriz FODA cruzada para Quinoa Fruit (FA)

<p>Amenazas</p> <p>1. La tasa de crecimiento poblacional va disminuyendo año tras año. En el 2010 la tasa de crecimiento era de 1.14% y en el año 2016 fue de 1.08%, y para los siguientes años dicha tasa seguirá disminuyendo. Esta disminución indica que cada año nacen menos bebés, con lo cual la demanda de productos enfocados a ellos puede llegar a disminuir.</p> <p>2. En el mercado son tres marcas (Heinz, Agú y Gloria) las que tienen la mayor concentración de ventas de compotas, es decir que dichas marcas tienen un fuerte posicionamiento en el mercado y que les da poder de crear barreras de entrada a nuevos negocios. Por ejemplo, pueden ofrecer mejores condiciones a los intermediarios (supermercados, farmacias) con el fin de que estos centros vendan más sus productos dejando de lado a nuevas marcas.</p>	
<p>Fortalezas</p> <p>1. Villa Andina SAC, proveedor de harina de quinua, cuenta con certificados internacionales que respaldan la calidad del producto y ofrecen la presentación que se necesita para la fabricación.</p> <p>2. Uno de los emprendedores trabajó durante varios años en empresas agrícolas, cuenta con experiencia en el rubro, contacto con agricultores y proveedores y conoce el proceso de exportación de productos.</p> <p>3. Se conoce de cerca el proceso de compota, ello debido a que uno de los emprendedores cuenta con experiencia en procesamiento de alimentos.</p> <p>4. El especialista en marketing cuenta con contactos para el ingreso a empresas de retail, en este caso supermercados y farmacias.</p> <p>5. Proveedor de pulpa de fruta mantiene inventarios de seguridad para el año para evitar quedarse sin insumos.</p> <p>6. El especialista en marketing tiene conocimientos de estudios de mercado, ingreso de nuevas marcas y retail.</p> <p>7. Conocimiento del perfil del consumidor para orientar las campañas de publicidad y promoción para influir en la compra del producto.</p>	<p>- Establecer alianzas con los supermercados ofreciendo un margen atractivo.</p> <p>- Incentivar el consumo de compotas con mayor frecuencia</p>

Fuente: Autores de esta tesis

Como se aprecia en la matriz anterior se plantean estrategias para contrarrestar las amenazas a través del aprovechamiento de las fortalezas internas por lo que se busca establecer alianzas con los supermercados para lograr que la marca Quinoa Fruit ingrese y busque posicionarse. Asimismo, las campañas de difusión de beneficios del producto buscan incentivar mayor frecuencia de consumo resaltando las características de buena nutrición y practicidad.

Basado en el análisis de las matrices anteriores se determina que la estrategia competitiva a utilizar es la de Nicho por diferenciación.

5.2. Marketing estratégico

5.2.1. Misión y visión

Misión

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de compotas de frutas enriquecidas con quinua orgánica de alto valor nutricional que contribuye a la alimentación saludable de los bebés.

Visión

Convertirnos para el 2025 en la empresa líder en el mercado peruano de compotas en el segmento que atendemos, siendo reconocidos por la gran calidad de nuestros productos y por ser un Great Place to Work.

5.2.2. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de Quinoa Fruit son:

- Mantener flujos económicos anuales positivos
- Lograr el ingreso a nuevos canales de venta
- Incrementar la eficiencia y productividad de las operaciones de maquila
- Construir marca sólida y reconocida por los clientes
- Lograr anualmente incremento sostenido del nivel de ventas

5.2.3. Segmentación y posicionamiento

Segmentación

De acuerdo a lo revisado en capítulos anteriores, el segmento al que está dirigido Quinoa Fruit es el correspondiente a las madres que pertenecen al NSE B y C y que tienen hijos de edades desde los 6 hasta los 24 meses.

Posicionamiento

El posicionamiento de la marca, en el que estratégicamente se resalta los aspectos principales del producto es:

“Quinoa Fruit es la compota que provee a las las madres de familia preocupadas por la alimentación de sus hijos, una gratificante y única experiencia, debido a que esta hecho a base de frutas y quinua orgánica que son componentes que contienen los nutrientes necesarios para asegurar la buena alimentación de sus hijos”.

5.2.4. Estrategias competitivas genéricas

La estrategia competitiva aplicada por Quinoa fruit es Diferenciación, ya que aprovecha las propiedades nutricionales superiores comparados con la competencia

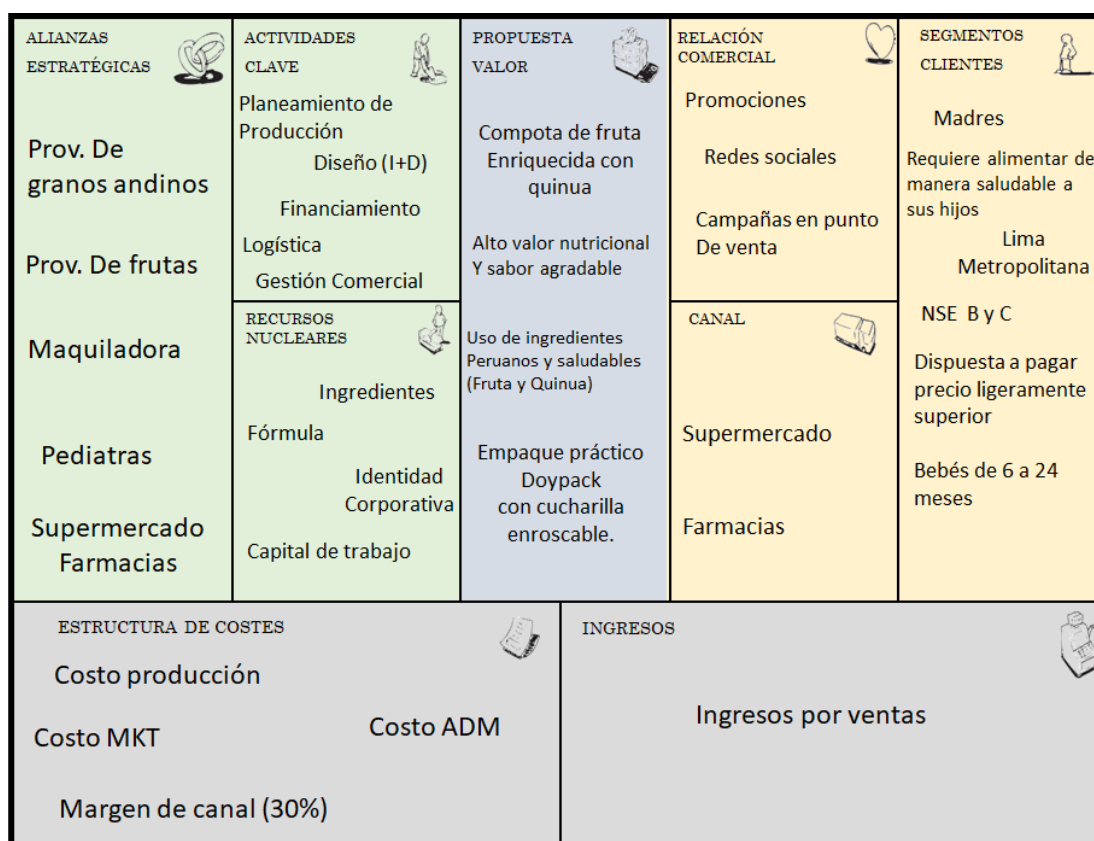
logrando que el público objetivo esté dispuesto a pagar un precio superior por el producto.

5.3. Propuesta de modelo de negocios

5.3.1. Business Model CANVAS

El modelo de negocios de Quinoa Fruit está dado principalmente por su propuesta de valor, el segmento de clientes que se va atender y la forma de generación de ingresos. A ello, se le suma las alianzas estratégicas, los recursos y actividades claves para la adecuada operación que permita cumplir con la propuesta de valor, siempre dentro del marco de la estructura de costos. Así mismo, las formas de relacionarse con los clientes y el canal mediante el cual se entrega la propuesta de valor.

Figura 43. Business Model CANVAS de Quinoa Fruit



Fuente: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO VI. PLAN DE NEGOCIOS

El objetivo de este capítulo es dar a conocer el plan de negocios de Quinoa Fruit comprendido por las estrategias de marketing, operaciones, organización de la empresa y operaciones. Se desarrollará el marketing mix (producto, plaza, precio, promoción) y se indicará el presupuesto de marketing. Asimismo, se describirá la organización de la empresa, los cargos y funciones establecidas. Por otro lado, se verá las estrategias respecto a las operaciones de la empresa dediciendo las mejores alternativas respecto al procesos productivo, capacidad y gestión logística.

6.1. Estrategias de marketing mix

6.1.1. Posicionamiento y producto

Posicionamiento

De acuerdo a la revisión de la literatura en capítulos anteriores, los tres atributos de la compota para bebés considerados como los más valiosos son:

- a) Que provea una nutrición completa.
- b) Que sea una marca confiable.
- c) Que el sabor le guste al niño.

En esta perspectiva, se diseña la propuesta de valor como sigue:

“Quinoa Fruit es la compota que provee a las las madres de familia preocupadas por la alimentación de sus hijos, una gratificante y única experiencia, debido a que esta hecho a base de frutas y quinua orgánica que son componentes que contienen los nutrientes necesarios para asegurar la buena alimentación de sus hijos”.

Producto

El producto Quinoa Fruit es una compota de frutas enriquecida con quinua y está dirigido a los niños de 6 a 24 meses de edad. Contiene grandes nutrientes como vitaminas proteínas y minerales que ayudan a la nutrición y al crecimiento de los niños, así lo resalta también la nutricionista Johana León, en su entrevistas con los autores de la presente tesis (Ver anexo K). La presentación de Quinoa Fruit es de 113 gr. y en un envase doypack que permite la practicidad en el uso. En la siguiente tabla se presentan las especificaciones del producto.

Tabla 42. Especificaciones del producto

Nombre	Quinoa Fruit.
Tamaño	113 GR
Función	Alimentación nutritiva para bebes de 6 a 24 meses
Valor agregado	La quinua

Sabores	Manzana y durazno
Presentación	Envases doypack
Practi-kit	Cuchara enroscable
Precio	2.50 soles

Fuente: Autores de esta tesis

Etiquetado

En la siguiente imagen se muestra el diseño del empaque, en el cual en la parte posterior va impresa la tabla del valor nutricional. En la parte frontal se incluye que el producto es libre de gluten, dado que es una característica relevante, tal como lo indica el Dr. Jaime Rodriguez (Ver Anexo K).

Figura 44. Etiquetado Quinoa Fruit



Fuente: Autores de esta tesis

Desarrollo de marca

Quinoafruit es una marca atractiva, buena y económica en el mercado actual de compotas. Estos puntos resaltantes serán transmitidos al público final por diferentes medios publicitarios para no ser una marca extraña e ir generando posicionamiento y recordación de marca.

Las pruebas del producto se realizarán en lugares estratégicos que generen seguridad y confianza a las madres como por ejemplo los centros de maternidades donde se puede mostrar la calidad, valor y bondades del producto y bajo el respaldo de

diferentes especialistas que avalan el valor nutricional del producto con el fin de generar preferencias y seguridad a los clientes . Por otro lado, está el hecho de trabajar con los proveedores más calificados que cuentan con distintas normas de calidad que aseguran que sean los productos idóneos para la alimentación de los niños.

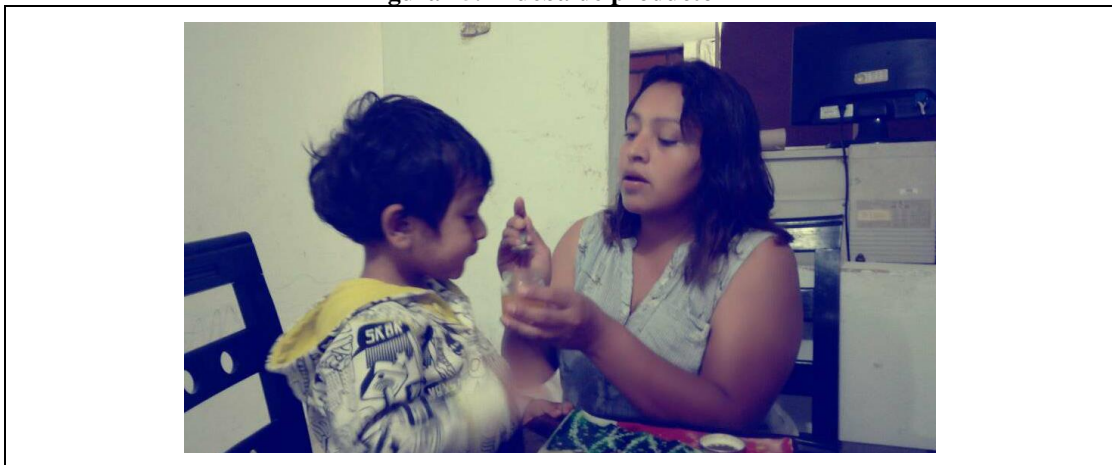
Pruebas de producto

La realización de las pruebas de producto se realizó con tres bebés. Al tratarse de un producto alimenticio para bebés resulta difícil encontrar mamás dispuestas a permitir que sus bebés prueben dicho producto, con lo cual se recurrió a mamás del entorno cercano de los autores de esta tesis (amigas).

Las pruebas de producto se hicieron en el hogar de las madres, se les mostró y entregó el producto, una compota elaborada de manera casera de sabores manzana y durazno con adición de harina de quinua. Posteriormente, las madres suministraron la compota a sus hijos.

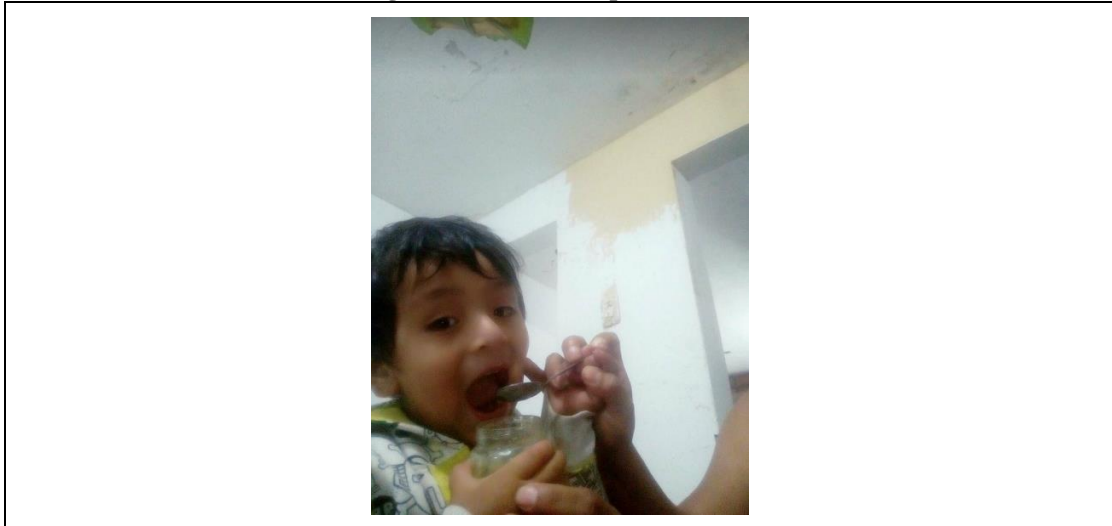
Se observó que los bebés al ingerir la compota, en ambos sabores, presentaron un comportamiento normal, no mostraban rechazo pero tampoco gran alegría o satisfacción. A continuación se presentan imágenes de la prueba de producto, además la ficha de las mamás participantes (Anexo H).

Figura 45. Prueba de producto - A



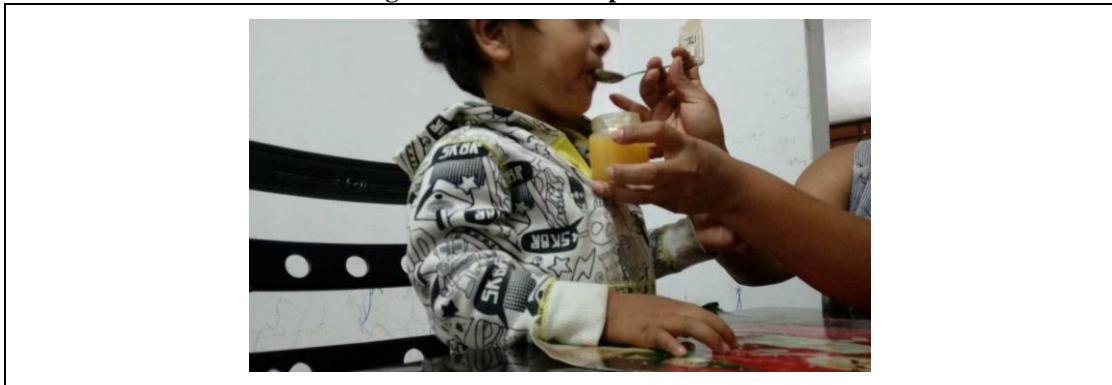
Fuente: Autores de esta tesis

Figura 46. Prueba de producto – B



Fuente: Autores de esta tesis

Figura 47. Prueba de producto – C



Fuente: Autores de esta tesis

6.1.2. Precio

Para determinar el precio de la compota Quinoa Fruit se toma en cuenta el resultado de la encuesta realizada, según la cual el 5% de encuestados que comprarían la compota están dispuestos a pagar un precio menor a los S/. 2.50, mientras que el 95% restante afirma que están dispuestos a pagar un precio igual o superior a S/. 2.50 (Ver anexo G, pregunta 21). Se puede pensar que las madres de los niveles socioeconómicos B y C se inclinan por precios bajos, sin embargo, las mamás encuestadas rescatan el valor nutricional de la compota y están dispuestas a pagar un mayor precio por ello.

Por lo tanto, se define el precio de venta sugerido al público en S/. 2.50 incluido IGV, ya que el 95% de encuestadas pagaría ese precio, no tiene mucho sentido fijar un precio menor a ese valor si se sabe que el mercado está dispuesto a pagar más. El precio sugerido al público contiene el IGV y el margen del canal (30%), al restar dichos valores se obtiene el valor de venta al canal, el cual es de S/. 1.48.

Tabla 43. Fijación de precios Quinoa Fruit

Concepto	Valor
Valor de venta para el canal	S/. 1.48
Margen del canal (30%)	S/. 0.64
Valor de venta al público	S/. 2.12
IGV	S/. 0.38
Precio sugerido al público	S/. 2.50

Fuente: Autores de esta tesis

La tabla anterior muestra los precios ofrecidos a los diferentes puntos de venta y al usuario final. Para la venta a los supermercados se aplica un margen de ganancia del 30% sobre las ventas, de acuerdo a lo indicado por la Ing. Anggy Laupa, quien se encarga del control de proveedores en un conocido supermercado (Ver Anexo K), en el caso de las farmacias solo el 10%. El precio al consumidor final se mantiene en S/ 2.50 por unidad incluido IGV.

6.1.3. Plaza (distribución)

El canal de distribución es indirecto porque se trabajan con intermediarios como, Farmacias, Minimarkets, Bodegas y principalmente en cadenas de supermercados a nivel de Lima Metropolitana como Plaza Vea, Tottus y Metro que son los establecimientos con mayor concentración de nuestro público objetivo. La distribución será de manera intensiva, por el tipo de canal, el cual cuenta con varios puntos de venta y da una mayor accesibilidad de compra.

Por medio de la estrategia Pull, se va orientar la comunicación a los clientes finales en los puntos de ventas para generar actitudes positivas hacia la marca y el cliente demande el producto. Las herramientas que se van a utilizar son descuentos, cupones, merchandising, muestras gratis y una inversión importantes en la promoción general del producto.

6.1.4. Promoción y publicidad

El objetivo del plan de promoción y publicidad es dar a conocer la nueva propuesta de compotas de frutas enriquecida con quinua para lograr el posicionamiento de la marca y sea reconocida como la mejor opción de compotas en el mercado limeño por sus componentes altamente nutritivos. Para ello se realizan una estrategia mixta, pull y push de marketing, enfocando con mayor intensidad la estrategia pull, con la cual se prioriza el impulso del producto en los consumidores finales para convertirla en la compota preferida por las madres de familia en Lima Metropolitana,

Es decir, enfocarse en la estrategia pull (Jalar al consumidor final en el punto de venta minorista) es conveniente por las siguientes consideraciones:

- Al ser un producto nuevo y del rubro de alimentos para bebés se necesita generar confianza en el producto y marca. Dicha confianza se generará comunicando al consumidor final las características del producto (valor nutricional, especificaciones de calidad), la organización y la marca. Según el resultado de la encuesta el 61% de encuestados afirma comprar el producto por el valor nutricional y un 22% por la practicidad del empaque (Anexo G, pregunta 18). Estos dos aspectos se tienen que comunicar al consumidor para generarle la necesidad de adquirir el producto.
- Es cierto que, como producto y marca nueva, se necesita hacer atractivo el producto para el intermediario (estrategia push), para que de esta manera se tenga mayor presencia (volumen, ubicación) en el establecimiento. Sin embargo, existe el riesgo de que la competencia (Heinz, Gloria, Agua) ofrezca mejores condiciones al intermediario con lo cual ellos disminuirían los pedidos de nuestros productos.

El éxito de nuestra estrategia push dependería también de las condiciones de negociación del intermediario con las marcas de la competencia, pero el éxito de la estrategia pull dependería únicamente de nuestra capacidad de comunicación y captación de los clientes. Motivo por el cual, ambas estrategias se realizan en paralelo, pero la estrategia pull será la que tenga mayor prioridad.

Para determinar los métodos o tipos de publicidad a usar se recurre al resultado de la encuesta. En la tabla 44 se observan los resultados de la encuesta respecto al medio preferido de publicidad de las encuestadas. De acuerdo a esta tabla las campañas en punto de venta son el medio de publicidad más preferido, seguido de recomendaciones de un profesional de salud (pediatras).

Tabla 44. Medios de publicidad preferidos

Concepto	%
A través de un profesional (pediatras)	23%
Campañas en punto de venta	44%
Publicidad en radio	8%
Redes sociales	16%
Volantes e información en físico	8%

Fuente: Autores de esta tesis

En la tabla 44 también se observa que solo un 16% de encuestadas tiene como preferencia la publicidad en medio digitales (redes sociales), mientras que el

restante 84% prefieren medios tradicionales. Este resultado de la encuesta sirve como guía para enfocar los recursos hacia el tipo de marketing a utilizar.

La publicidad de Quinoa Fruit será realizada en medios tradicionales y digitales, sin embargo la mayor relevancia y asignación de recursos la tendrá el medio tradicional, ya que es el más preferido por las madres.

a. Marketing tradicional

- **Campañas en puntos de venta.** Forma parte de la estrategia pull de marketing, por medio de promotores de marca y activaciones para mostrar las bondades y beneficios de nuestro producto, hacerlo conocido e incentivar la compra. Estas activaciones se harán en farmacias, centros comerciales, Hospitales, maternidades.
- **Recomendaciones a través de los pediatras.** Se buscará mantener contacto con los pediatras de algunos centros de salud de los distritos con mayor población de segmentos B y C con la finalidad de hacer conocer nuestros productos, su beneficio nutricional en el desarrollo de los bebés para que de esta manera puedan influir en la decisión de compra de las madres mediante recomendación.
- **Sampling:** muestras gratis para que los clientes y distribuidores conozcan y prueben el producto viviendo la experiencia.
- **Publicidad impresa:** Se realiza la distribución de flyers, piezas gráficas y brochures en lugares estratégicos como avenidas centros comerciales, Hospitales, maternidades y centros de estimulación temprana.

b. Marketing digital

- Solo el 16% de las encuestadas tiene como preferencia la publicidad por medio digital, por lo cual se creará una cuenta en Facebook y Twiter con nombre Quinoa Fruit, en donde se dará a conocer información (escrita y videos) del producto, composición, valor nutricional, precios, lugares de venta y promociones. También se posteará de manera continua artículos relacionados a la quinua enfocándose en su valor nutricional. Además artículos relacionados al cuidado y buena alimentación de los bebés.

6.1.5. Presupuesto de marketing

El presupuesto de Marketing tradicional que se muestra se hará para el primer año, detallando el desarrollo en cada mes. Se inicia con evento corporativo para hacer el lanzamiento del producto. Este evento tiene el objetivo de presentar el producto la

marca y sus beneficios al público objetivo. Se presentará el primer mes del año. El segundo medio serán las activaciones en los puntos de venta, se harán mensualmente, especialmente en los supermercados, pero también en centro de maternidad, nidos entre otros. Los flyers se utilizarán para el volanteo en los establecimientos ya mencionados, también en los eventos y activaciones con una frecuencia mensual.

Tabla 45. Marketing tradicional - Primer año (en soles)

Tipo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Año 1
Inauguración	4,000												4,000
Campañas	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
Contacto Pediatras	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
Volantes	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Sub total	7,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	46,000

Fuente: Autores de esta tesis

El presupuesto de Marketing digital será menor al presupuesto del Marketing tradicional, esto explicado por los resultados de la encuesta. El marketing digital simplemente constará de manejar redes sociales, en las cuales se brinde información referente a la compota Quinoa Fruit. Además se realizarán sorteos por medio de las redes sociales, con el fin de obtener suscriptores a las páginas y así dar a conocer mejor la marca. En la siguiente tabla se detalla el presupuesto de marketing digital primer año.

Tabla 46. Marketing digital - Primer año (en soles)

Tipo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Año 1
Fanpage	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Concursos	400	400	300	300	200	200	200	200	200	200	200	200	3,000
Mailing	65	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	417
Sub total	1,965	1,932	1,832	1,832	1,732	1,732	1,732	1,732	1,732	1,732	1,732	1,732	21,417

Fuente: Autores de esta tesis

6.1.6. Promociones

Para el lanzamiento del producto, se van a realizar promociones de ventas los primeros 3 meses. Tales como:

- **Descuento:** Estas promociones serán de 10% y 20% con los cupones virtuales y en los módulos de supermercado se darán descuentos por la compra del segundo producto. Esta promoción solo se hará en la etapa de lanzamiento del producto.
- **Regalos:** Por la compra de un pack se ofrecen obsequios variados.

- **Suvenires:** por la compra de productos en lugares promocionales.

6.1.7. Políticas de ventas

Establecer las políticas comerciales que permitan tener claro las metas, políticas de precios, descuentos, comisiones y formas de trabajo, con el objeto de establecer los puntos de partida para un buen funcionamiento en general. Estas políticas se establecen por medio de la estrategia de diferenciación y para que el producto esté a la disponibilidad del cliente cuando lo requiera. La distribución va facilitar que circule en los supermercados donde se ofrecerá su venta.

Las políticas son las siguientes:

- Se debe coordinar los manejos de stocks con el área de logística, para determinar un control de inventarios
- Todos los precios están indicados y detallados e incluyen El IGV. Estos precios no incluyen gastos de distribución.
- Los descuentos que se le dan al distribuidor se hará de acuerdo al volumen de compra.
- Todas las ventas a los distribuidores están sujetas a las Políticas Generales de Ventas y sus reformas.
- Si el producto entregado esta defectuoso o incorrecto, se procederá reembolsar los gastos de envío correspondientes.
- No existen términos de exclusividad para los Distribuidores.
- El Distribuidor que trabaje con nuestra empresa debe tener el compromiso para aportar los recursos necesarios que aseguren la promoción y venta.
- Tenemos el compromiso de hace las entregas en tiempos acordados.
- La distribución se va efectuar de acuerdo a la disponibilidad del producto. De 3 a 7 días.
- El cliente deberá pagar el producto en contra entrega. En casos de los supermercados, será de acuerdo al contrato.
- Para la formalización de los pedidos, se enviará la confirmación del pedido por medio de un e-mail, detallando el proceso de compra.
- Se aceptará cancelaciones de pedidos solo si se solicitan antes del envío.
- La empresa no es responsable por cualquier inconveniente durante la entrega de producto mientras no esté incluida la distribución del mismo.

- Si el producto entregado esta defectuoso o incorrecto, se procede a realizar el desembolso y los gastos de envío correspondientes.
- Las retribuciones a los clientes se harán por medio de cambios, descuentos, envíos gratis, entre otros.

6.1.8. Políticas de personal de ventas

Todo personal de venta debe realizar un análisis de las oportunidades a corto, mediano y largo plazo, e informar a la gerencia comercial

- Tienen la responsabilidad de controlar la demanda de materias primas que les corresponda a adquirir, controlar los stocks, pedidos y stocks mínimo, tiempos de entrega, costos, entre otros. Con el fin de reducir los stocks antiguos, manejar mejor los recursos de la compañía y poder alimentar de información a la compañía.
- Se trabaja con metas mensuales trimestrales y anuales, las cuales deberán cuidar y lograr para que puedan recibir la comisión de ventas correspondiente que será pagado de manera mensual. Esta comisión representa el 1% sobre el monto de las ventas
- Cada vendedor estará orientado a metas y una comisión de ventas por eso la variable de su sueldo estará ligado al cumplimiento de las mismas.
- El vendedor no podrá manejar promociones o descuentos sin consultar al gerente de ventas.
- La función principal de los vendedores es mantener la relación comercial y fidelización de los clientes.

Los vendedores contarán con un salario fijo mensual y comisiones como un porcentaje de las ventas realizadas. Se ha definido que las comisiones serán del 1% de las ventas. En la Tabla 47 se muestra el costo total fijo de un vendedor durante el primer año. Cabe resaltar que el sueldo fijo se verá afectado por la tasa de inflación año tras año. En el capítulo VIII, de evaluación económica y financiera, se desarrolla con mayor detalle los gastos incurridos en el personal de venta.

Tabla 47. Costo de vendedor

Puesto	Sueldo	Asignación familiar	Gratificaciones	CTS	Aporte Empleador (Seguro Social=9%)	Total mensual
Costo de vendedores (soles)	950	0	158	79	86	1,273

Fuente: Autores de esta tesis

6.2. Estrategias de Operaciones

6.2.1. Estrategia competitiva y competencia distintiva

De acuerdo al análisis estratégico, se definió como estrategia competitiva genérica según Porter la estrategia de diferenciación. En este sentido, se propone que la principal competencia distintiva para operaciones (la habilidad que saben hacer mejor que la competencia) es ofrecer un producto enriquecido y valorado por su mayor nivel nutricional.

De acuerdo a lo anterior se establecen las políticas de operaciones con vista a asegurar la promesa de valor ofrecido a nuestro público objetivo.

6.2.2. Políticas de Operaciones

Tabla 48. Selección de alternativas estratégicas para operaciones

Tipo de política	Área de política	Alternativas estratégicas de operaciones	Elección estratégica
Proceso	Alcance del proceso	¿Hacer o comprar?	Comprar o maquilar el proceso de producción
	Automatización	¿Hacer a mano o con maquinaria?	Desarrollar el proceso con maquinaria
	Flujo de proceso	¿Por proyecto, lote o línea continua?	Por lotes de producción
Capacidad	Tamaño de las instalaciones	¿Una instalación grande o varias pequeñas?	Una sola instalación donde se elabora el producto (maquila) y un almacén propio.
	Ubicación de la planta	¿Cerca de la materia prima o cerca del mercado objetivo?	Cerca del mercado objetivo
	Inversión	¿Permanente o temporal	Desembolso permanente (mensual) en pago de almacén y servicio de maquila
Fuerza de trabajo	Especialización del trabajo	¿Alto o bajo?	Alta especialización ya que
	Supervisión	¿Centralizada o descentralizada?	Descentralizada, cada área va supervisando el cumplimiento de objetivos
	Sistemas de sueldos y salarios	¿Buenos o bajos sueldos?	Sueldos básicos (bajos) cumpliendo los mínimos legales
	Nivel de personal	¿Muchos o pocos trabajadores?	Pocos trabajadores, para atención de despachos y ventas
Calidad	Enfoque	¿Prevención o inspección?	Prevención debido al sistema de calidad implementado por el

			la empresa maquiladora. Se complementa con inspección en línea
	Capacitación	¿Capacitación técnica o gerencial?	Capacitación técnica en las especificaciones y cumplimiento de estándares del producto.
	Proveedores	¿Selección según calidad o de costo bajo?	Selección en base a la mejor relación calidad-costo

Fuente: Autores de esta tesis

Tabla 49. Otras políticas de operaciones

Políticas	Detalle
De materias primas	La materia prima, material de envase y embalaje es recepcionado y permanece en las instalaciones de almacenaje a cargo de Quinoa Fruit y posteriormente enviadas a la empresa maquiladora según se requiera.
De los procesos de compras	Respecto al uso de la materia prima y abastecimiento se adquiere directamente pulpa de fruta de dos proveedores locales que aseguran el abastecimiento constante.
De procesamiento de compota	Las actividades de procesamiento desde el pulpeado de la fruta hasta el envasado y encajado del producto final se realizan en la planta maquiladora.
	Para el caso del pulpeado y congelado de las frutas a usarse en los meses donde no existe suficiente oferta por parte de los agricultores, esto se llevará a cabo durante el mes de diciembre para el caso de manzana y enero para el caso de durazno.
	El proveedor del servicio de maquila es el responsable de colocar en cámaras de conservación de frío la pulpa de fruta a utilizarse.
	Las cantidades requeridas por Quinoa Fruit serán comunicadas quincenalmente a la empresa proveedora del servicio de maquila.
De mano de obra	Contratación de personal operativo bajo el salario mínimo
	Capacitación periódica en temas técnicos relacionados a las operaciones de la empresa

Fuente: Autores de esta tesis

6.2.3. Diseño del producto

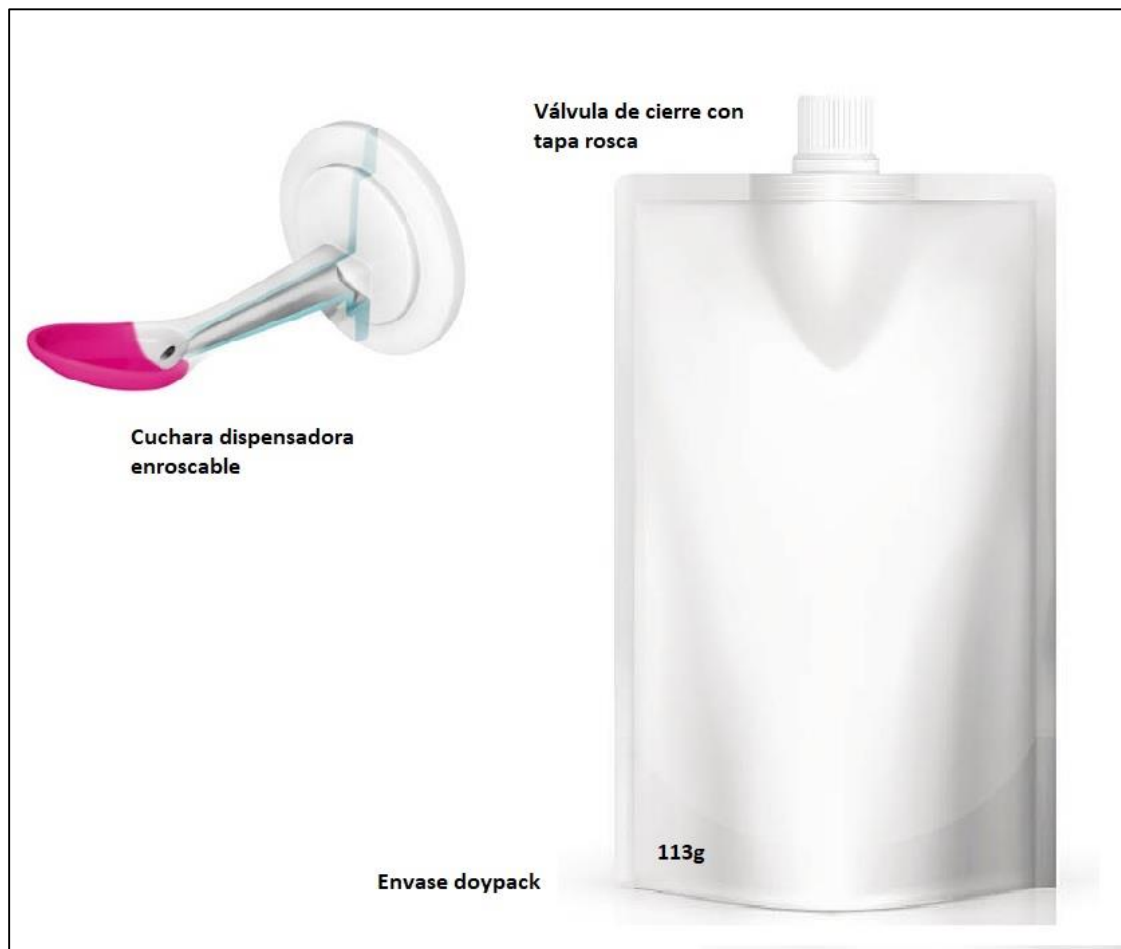
El producto es una compota de fruta enriquecida con quinua en presentación Doypack de 113 gramos de contenido neto.

Los componentes disgregados del producto, así como su respectiva proporción respecto del total son:

- Harina de quinua: 16%
- Pulpa de Fruta : 50%
- Ácido Ascórbico: 1%
- Agua: 33%

El envase es de material Doypack el cual tiene una boquilla donde se puede enroscar una cucharita especial (viene incluido en el producto) para favorecer la practicidad de su consumo y su traslado.

Figura 48. Diseño de Quinoa Fruit



Fuente: Autores de esta tesis

6.2.4. Gestión de compras

○ Compra de Materia Prima

La compra de las frutas, durazno y manzana, no se realiza como fruto entero sino como pulpa, ello facilita la operación en el proceso productivo y permite también poder almacenarlo en los meses que la oferta de la fruta se reduce considerablemente debido a la temporada.

Respecto a la quinua, se compra como quinua en polvo dado que favorece la palatabilidad del producto final y permite un mejor homogeneizado de este grano andino con la fruta.

- **Compra de materiales de empaque y embalaje**

Se adquiere de forma trimestral para ambos sabores y se mantiene en stock en el almacén a cargo de Quinoa Fruit y es enviado a la empresa de maquila según las órdenes programadas.

El proveedor de los envases doypacks impresos con los diseños de la marca son elaborados por la empresa Swisspack

- **Stocks de producto terminado**

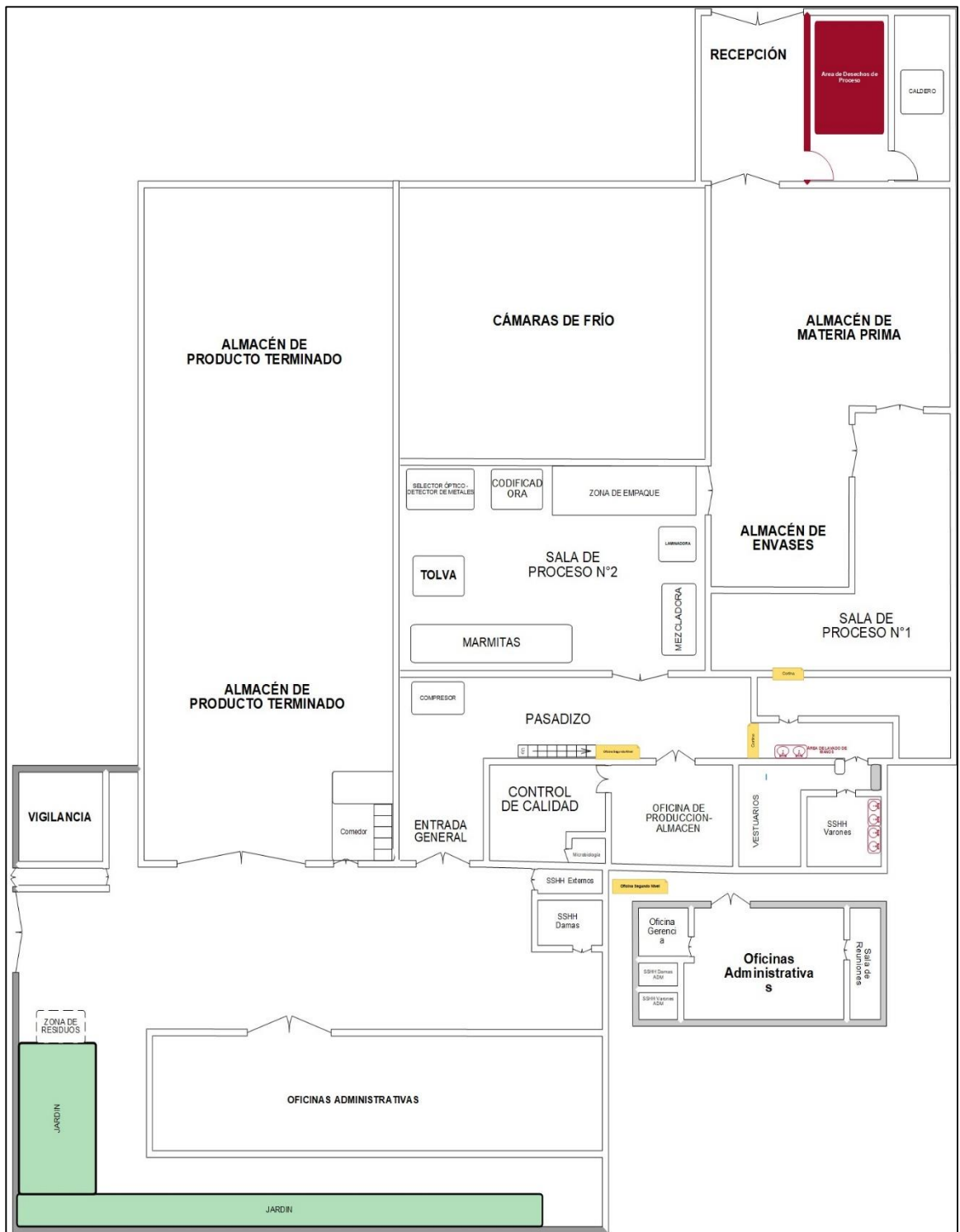
Se mantiene un stock de seguridad equivalente al 5% del total proyectado para ventas en cada periodo.

6.2.5. Proceso productivo

El proceso de producción se realiza a través de un proveedor de maquila (A-1 del Perú). Este proceso consta de las siguientes etapas:

- Mezcla de ingredientes
- Cocción
- Codificado de doypacks
- Envasado
- Choque térmico

Figura 49. Layout de la empresa maquiladora



Fuente: Autores de esta tesis

Figura 50. Procesos de maquila



Mezcla de ingredientes



Cocción



Foto de codificado



Envasado



Choque térmico (en cámaras de frío)

Fuente: Autores de esta tesis

A-1 del Perú, es una empresa dedicada a la elaboración de productos alimenticios como mermeladas, jaleas, pastas, salsas, bebidas, entre otros. Tiene una trayectoria de más de 32 años en el mercado peruano y a lo largo de los años ha acumulado mucha experiencia en la elaboración de alimentos de consumo masivo. Tiene implementado estándares de calidad e inocuidad que garantizan que el producto que se elabora, tanto el de fabricación propia como el de servicio de maquila, cumple los más estrictos controles y especificaciones.

La planta de procesamiento se encuentra ubicada en Surco y cuenta con instalaciones equipadas para la elaboración de compotas como Quinoa Fruit. La empresa goza de buena reputación en el mercado y atiende a clientes como Ajinomoto, Tottus, Ganotec, Wong y SENASA.

6.2.6. Capacidad de producción

La capacidad de producción es establecida por la empresa de servicio de maquila, la cual atiende proyectos de conservas de frutas en diversas presentaciones, sin embargo compotas únicamente para quinoa fruit. La empresa tiene una capacidad instalada para procesar 250,000 unidades de compotas al mes, la cual utiliza en base a los acuerdos con los clientes que toman el servicio, como Quinoa Fruit.

6.2.7. Producción de acuerdo a estacionalidad

Como se ha mencionado anteriormente, la producción se realizará a partir de pulpa de fruta. Considerando los meses de estacionalidad y de menor producción agrícola de acuerdo a lo que se observa en el Anexo L, se opta por trabajar en dichos meses con pulpa de fruta congelada, asegurando que no exista desabastecimiento ni se afecte la estructura de costos un incremento en los precios de compra de la materia prima.

Es así que se trabajará con pulpa de fruta congelada durante los siguientes periodos:

- Para el caso de manzana: de Enero a Mayo
- Para el caso de durazno: de Febrero a Agosto

El pulpeado y congelado se realizará manteniendo siempre todas las condiciones de calidad e inocuidad para garantizar que el producto final cumpla con todos los estándares establecidos.

6.2.8. Costos de producción y gastos operativos

Los costos y gastos relacionados a la producción de compotas y operación de la empresa se detallan en los tablas 50, 51 y 52.

Tabla 50. Costos de producción

	Costo	%	Unidad medida	Costo unitario	Cantidad	Costo total por unidad	IGV	Costo con IGV por unidad
Manzana	Harina de quinua	16%	Kilo	8.98	18.08	0.16	0.03	0.19
	Pulpa de fruta	50%	Kilo	1.69	56.50	0.10	0.02	0.11
	Ácido ascórbico	1%	Kilo	21.19	1.13	0.02	0.00	0.03
	Envase		Pieza	0.08	1.00	0.08	0.02	0.10
	Etiquetado		Pieza	0.08	1.00	0.08	0.02	0.10
	Maquila		Pieza	0.25	1.00	0.25	0.05	0.30
	Total					0.71	0.13	0.83
Durazno	Harina de quinua	16%	Kilo	8.98	18.08	0.16	0.03	0.19
	Pulpa de fruta	50%	Kilo	2.63	56.50	0.15	0.03	0.18
	Ácido ascórbico	1%	Kilo	21.19	1.13	0.02	0.00	0.03
	Envase		Pieza	0.08	1.00	0.08	0.02	0.10
	Etiquetado		Pieza	0.08	1.00	0.08	0.02	0.10
	Maquila		Pieza	0.25	1.00	0.25	0.05	0.30
	Total					0.76	0.14	0.90
	Costo promedio					0.73	0.13	0.86

Fuente: Autores de esta tesis

Tabla 51. Gastos del personal

Concepto	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Personal propio	192,492	211,324	230,831	251,035	256,056
Personal tercero (contador)	10,800	11,016	11,236	11,461	11,690
Total	203,292	222,340	242,068	262,496	267,746

Fuente: Autores de esta tesis

Tabla 52. Otros gastos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler oficina / almacén	14,400	14,688	15,281	16,217	17,554
Internet y teléfono	1,440	1,469	1,528	1,622	1,755
Materiales de oficina	1,200	1,224	1,273	1,351	1,463
Total Otros gastos	17,040	17,381	18,083	19,190	20,772

Fuente: Autores de esta tesis

6.2.9. Tiempo de vida del producto y rotación de stocks

El producto tiene un tiempo de vida de 12 meses desde su fecha de producción por lo permite estar almacenado para su posterior distribución en los puntos de venta, así como para tener stock de seguridad.

La rotación de stocks se realiza mediante el método PEPS (lo Primero que Entra, lo Primero que Sale). Esto ayudará a evitar que se tenga producto almacenado que supere su fecha de vencimiento.

6.3. Estrategias de organización

6.3.1. *Diseño organizacional: elementos y parámetros del diseño*

El diseño organizacional va permitir elegir una estructura de tareas y responsabilidades en la organización. Para tomar decisiones se debe diagnosticar diferentes factores como la cultura, el poder, las políticas y el diseño de los puestos.

En el caso de pequeñas y medianas empresas es recomendable el modelo funcional, que se caracteriza por el trabajo en unidades funcionales. Por ello, el diseño de la empresa será funcional, se va dividir por departamentos, de acuerdo a las actividades que se realicen para identificar las responsabilidades en cada puesto de trabajo. Cada departamento tiene ciertas actividades especializadas y se agrupa de manera funcional.

Se van a clasificar en tres grandes departamentos que son finanzas, comercial y operaciones, encabezados por la Gerencia General.

6.3.2. *Descripción de las funciones generales*

Por ser una empresa nueva con capital propio, estará conformada por 4 socios mayoritarios que formaran parte de cada gerencia. Cada uno será accionista y se tendrá responsabilidad directa y tendrán el poder en las decisiones de toda la empresa.

El personal y las funciones que se requerirá para el proyecto es el siguiente:

- Personal Administrativo: Lo conforma el Gerente General, el gerente de administración y finanzas que son los responsables de toda la administración económica de la empresa. El gerente de Operaciones y logística, encargados de gestionar el proceso operativo desde la calidad de los productos, el almacenamiento y la entrega. El gerente de Marketing, responsable de la gestión general de las ventas y lograr los objetivos comerciales.
- Personal Tercerizado: La producción será externa por el principal proveedor que se encargara de al transformación de los productos.
- Asistente administrativo : brindaran un soporte al departamento correspondiente.

6.3.3. *Estructura organizacional*

El equipo estará inicialmente conformado por los cuatro socios fundadores, los cuales estarán a cargo de áreas específicas. La modalidad de contrato de todas las personas, incluyendo la de los socios será de contrato en planilla por tiempo determinado, con renovaciones anuales (socios) y semestrales (colaboradores). Se proyecta que a partir del segundo año se incorporará 4 colaboradores para integrarse al área de marketing (1), ventas (1) y Operaciones (2).

- a. **Administrador general.** Es el responsable principal del éxito o fracaso de la empresa. Plantea los objetivos generales y específicos a corto y largo plazo y toma las decisiones más importantes de la empresa. Controla el desempeño de todo el personal, la productividad, las ventas utilidades y toma medidas de acción o correctivas para alcanzar los objetivos de la empresa. Es el mayor planificado, es el representante de los intereses de la empresa.
- b. **Jefe de finanzas.** Se encarga del control financiero y económico de toda de la empresa. Hace los presupuesto, proyecciones y mide la rentabilidad. Su responsabilidad abarca la verificación de todos los pagos como a los proveedores, gastos generales, aportes, asignaciones, sueldos, financiamiento, alquileres, etc. Es el responsable de dar la aprobación de cualquier concepto monetario y presentar los informes de los estados financieros para dar una mayor facilidad a las decisiones gerenciales.
- c. **Jefe de Marketing y Ventas.** Es el principal responsable de lograr los objetivos de venta, de la fidelización y aumentar la participación de mercado esperada.
- Garantiza el desarrollo de la imagen institucional la empresa a través de la publicidad y promoción.
 - Mejora los procesos y actividades garantizando el cumplimiento de los estándares de calidad y servicio de obras de mayor complejidad.
 - Establece las actividades, estrategias, objetivos y normas definidas, a fin de lograr cumplir con los resultados establecidos en la Gerencia Comercial.
 - Elaboración del plan Anual de Actividades y presupuesto del área Comercial y supervisar y controlar su ejecución.
 - Aprobar, definir y ejecutar el plan de negocios del Área Comercial.
 - Dirigir y controlar las actividades referentes al Diseño, Operaciones y Comercialización de la Gerencia Comercial.
 - Brindar los recursos necesarios para la venta.
- d. **Jefe de Operaciones.** Este departamento se encarga de controlar el abastecimiento de los productos. Supervisa el ingreso y salida de los productos, controla la calidad durante todo el proceso y coordina las funciones de la cadena de suministros. Su fin es siempre responder a la demanda y lograr un buen servicio a menor costo posible, satisfaciendo los requerimientos de clientes. También va gestionar procesos de distribución, logística, almacenamiento, inventarios, de acuerdo a los

requerimientos. Por último, la negociación con los proveedores más calificados y su evaluación.

6.3.4. Estrategia y cultura organizacional

La cultura organizacional es fundamental para nuestra empresa. Va a ayudar a tener una buena productividad, compromiso y satisfacción del equipo de trabajo para lograr competitividad en el mercado y un crecimiento sostenible. Nuestra cultura se basa en nuestras creencias y normas entre empleados, la empresa, clientes y proveedores. Para lograrlo se estableció una estructura empresarial definida donde el personal de trabajo está bien ubicado según sus capacidades y tomando las mejores decisiones donde todos logremos los objetivos.

Cultura Organizacional

Somos una empresa con objetivos bien definidos trabajamos con un equipo innovador que apuesta por la gran calidad de nuestros productos, con muchas ganas de crecer y lograr éxito en el mercado.

Esta empresa es 100% peruana y con un gran espíritu emprendedor. Resaltamos el profesionalismo y compromiso de nuestro equipo de trabajo que trabaja en cada una de las áreas de la empresa para lograr ser una de las principales empresas de alimentos saludables en Lima y el Perú.

Esperamos ser reconocidos como una empresa que se interesa en la mejor alimentación y salud de los niños, trabajando de la mano con la mejor tecnología que nos permite ofrecer productos de la más alta calidad manteniendo nuestra procedencia peruana.

Los principios de nuestra Cultura:

- Ética y responsabilidad
- Servicio y garantía a nuestros clientes
- Respeto al medio ambiente
- Liderazgo y trabajo en equipo

6.3.5. Gastos de administración

Los gastos administrativos lo conforman los siguientes:

- Sueldos administrativos
- Gerente General
- Gerente Comercial Marketing
- Gerente de Administración Finanzas

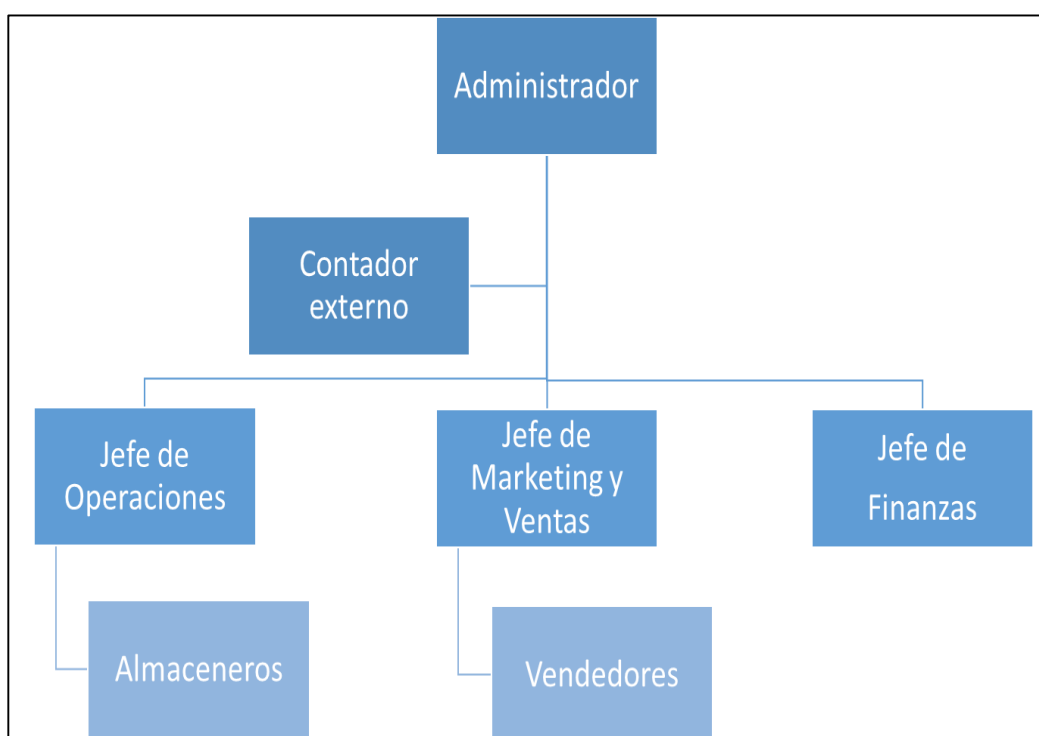
- Gerente de operaciones y logística.
- Gastos Generales
- Teléfono y luz administrativo
- Asesoría legal
- Artículos de oficina

6.4. Estrategias de recursos humanos

Se utilizará una estructura funcional debido a la reducida cantidad de empleados con la finalidad de ejercer una mejor supervisión al personal.

El administrador apoyado por el contador se encargará de realizar cobranzas y pagos, el coordinador de logística y compras se encargará de los insumos y materiales necesarios para fabricación del producto, el coordinador de logística y calidad se encargará junto con los operarios a la producción de las comportas y a supervisar la calidad de las mismas. En cuanto al coordinador de marketing y ventas tendrá a cargo a los vendedores que concretaran la comercialización del producto, por último, el coordinador de recursos humanos se encargará de la contratación del personal, pago de remuneraciones y plan de incentivos de los trabajadores.

Figura 51. Organigrama de la empresa Quinoa Fruit



Fuente: Autores de esta tesis

6.4.1. Objetivos y políticas del área de recursos humanos

Objetivos

La organización basa el desarrollo de las actividades en objetivos claves, debajo de cada objetivo se describe las acciones que se realizarán para asegurar su cumplimiento.

- Realizar la implementación del plan de negocio en un año
 - o Conseguir financiamiento requerido para iniciar nuestra implementación.
 - o Realizar el proceso de selección y contratación de el personal adecuado para los puestos que se requieren.
 - o Coordinar y dirigir el desarrollo de las actividades administrativas, comerciales y operativas.
 - o Programar el lanzamiento de campañas de promoción.
- Definir la factibilidad del proyecto realizando análisis de costos y revisando los estados financieros.
 - o Revisar periódicamente los estados financieros de la organización.
 - o Solicitar informes mensuales de las diferentes áreas para la organización para evaluar su desarrollo.
 - o Revisar las metas y objetivos en ingresos y costos fijados por la organización al inicio de cada periodo.
 - o Verifica la disponibilidad financiera previa a cualquier decisión de inversión o adquisición de la organización.
- Crear una mayor variedad de combinaciones de compotas.
 - o Realizar y probar diferentes combinaciones de compotas.
 - o Búsqueda constante de nuevos insumos y productos en el mercado.
 - o Lograr mejores precios con los proveedores de frutas y quinua.
- Contar con stock mínimo para que no falten productos.
 - o Diseñar un sistema de logística.
 - o Control del sistema de control de inventarios para garantizar la conservación del stock mínimo.
 - o Controlar los indicadores de logística y comerciales.
- Conseguir los insumos de mejor calidad a menores costos.
 - o Definir los costos de producción y estandarizar los procesos.
 - o Realizar negociaciones periódicas con proveedores para obtener descuentos por volumen.

- Planear alianzas estratégicas con proveedores.
- Mantener una cartera de proveedores amplia.
 - Realizar una ponderación de los proveedores en relación al precio del mercado y la calidad de los insumos.
 - Realizar búsquedas continuas de proveedores locales e internacionales.
- Hacer conocida la propuesta de negocio a nivel local.
 - Diseñar campañas publicitarias de introducción (marketing tradicional y digital) con el propósito de informar sobre el producto y sus beneficios.
 - Realizar campañas periódicas para resaltar la propuesta de negocio.
 - Realizar asociaciones del producto con influencers para resaltar los beneficios del producto con el público objetivo.
 - Programar promociones como parte de la estrategia de marketing.

Políticas de Recursos Humanos

El diseño de las políticas se basa en los principios sobre los que se regirá la organización y cumple con el deber de transmitirlo a los colaboradores. Las políticas tienen la finalidad integrar las áreas de la organización y fijar el camino que se debe seguir para cumplir con los objetivos planteados.

a. Políticas de Desarrollo Organizacional

- Se deberá incorporar en la organización tecnología e innovación en búsqueda de una mejora continua de las actividades.
- Toda decisión y modificación dentro de la organización deberá ser aprobada por los accionistas.

b. Política de Evaluación de Desempeño

- Aplicación de evaluaciones periódicas para conocer si los trabajadores están aptos para seguir en el puesto.

c. Políticas de Gestión Comercial

- Afianzar la relación con los clientes por medio de creación de nuevos productos.
- Perfilar las campañas publicitarias para llegar a nuestro público objetivo.
- Las acciones de atención al cliente se deben enfocar en buscar su satisfacción.

d. Políticas de procesos

- Se deberá analizar las funciones por áreas con la finalidad de no duplicar funciones y procesos.

- Permanencia en la búsqueda de mejoras de procesos incorporando nuevos desarrollos tecnológicos.

e. Política Salarial

- La política salarial se definirá en base a estudios y estándares del mercado.
- La solicitud de un aumento de salario seguirá el procedimiento establecido, al finalizar el mismo se le informará al colaborador si procede o no la solicitud.

f. Política de Capacitación

- Se establecerán calendarios de capacitación segmentados de acuerdo al área de trabajo y funciones establecidas.

g. Política de Reclutamiento

- Cualquier requerimiento de reclutamiento tiene que estar autorizado por la alta dirección.
- El área encargada de la selección es la responsable de realizar el reclutamiento y búsqueda de personal.

h. Política de Selección

- El personal seleccionado deberá cumplir con el perfil previamente establecido.

6.4.2. Reclutamiento, selección, contratación e inducción

Reclutamiento

El proceso de reclutamiento, la empresa del plan de negocios es pequeña al inicio por lo cual se realizará un reclutamiento externo. Conforme la empresa crezca se buscará un reclutamiento interno como primera opción. Se utilizarán bolsas de trabajo para publicar la solicitud del personal en su mayoría virtuales. En el anexo 1 se encontrará la ficha de reclutamiento diseñada para la empresa.

- Computrabajo: se utilizará este medio para búsqueda de puestos operativos, debido a la cantidad de inscritos con las que cuenta la bolsa y el bajo nivel de experiencia y estudios de la mayoría de inscritos.
- Aptitus: otro medio a considerar es Aptitus para puestos operarios, se publicará en medios digitales (página web) y publicación en diario El Comercio (clasificados).
- Bolsas de trabajo de universidades: para búsqueda de puestos administrativos se anunciará en bolsas de universidades donde encontraremos el perfil de acuerdo al requerimiento.

- Redes sociales: se publicarán anuncios a través de la página web y redes sociales de la empresa; además, a por el LinkedIn de la empresa se contactará con personal especializado.

Selección

- Pasado el proceso de reclutamiento se procederá a hacer un filtro por C.V. Se comparará el perfil de puesto requerido con lo indicado en experiencia y estudios del postulante.
- Se seleccionarán los mejores perfiles, los cuales serán llamados para un segundo filtro, que consistirá en un contacto telefónico con la finalidad de confirmar datos como cuales pretensiones salariales, disponibilidad inmediata, y alguna duda o consulta en base a la información de CV.
- Luego, se citarán a los candidatos que califiquen dentro de las caracterizas observadas en el punto anterior para programar una entrevista personal, donde se conocerá a fondo la experiencia, desenvolvimiento, fortalezas y aspiraciones.
- Por último, se contactará con el postulante que fue seleccionado para el puesto para que presente sus antecedentes policiales y penales y se le indicará el día que debe ingresar a trabajar.

Contratación

En el proceso de contratación se utilizará el formato “Contratación del personal”. Documento que contará con información relevante para definir el perfil de puesto; además, ayudará en algún posible movimiento o reemplazo del personal.

Junto con el documento el colaborador deberá llenar una declaración jurada simple, el contrato inicia se realizará por tres meses como periodo de prueba. En el anexo 2 se encontrará la ficha “Contratación de personal”.

Inducción

Durante la primera semana los ingresantes pasarán por una etapa de inducción donde conocerán la información necesaria de la empresa, la visión, misión y valores principales. Además, se les proporcionará información sobre estructura organizacional de la empresa, códigos de vestimenta, funciones principales y horario de trabajo.

6.4.3. Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño

Capacitación

En cuanto a capacitación, se brindará durante la primera semana los conceptos básicos que deben conocer los trabajadores.

Luego de la primera semana las capacitaciones serán de forma constante en temas como liderazgo, optimización de tiempos, administración; dichas capacitaciones serán evaluadas y los resultados serán archivados en el expediente de cada colaborador.

En la implementación de nuevas tecnologías y optimización en el proceso de producción se seleccionarán a los supervisores y colaboradores resaltantes para que luego ellos puedan compartir lo aprendido con el resto del personal.

En el caso de la dirección comercial, que incluye marketing y ventas, deberán tener claros los conceptos que se detallan a continuación con la finalidad de poder crear campañas publicitarias y de ventas con información que resalte los beneficios del producto.

- Beneficios de la quinua en niños
- Beneficios de frutas utilizadas en la elaboración
- Composición nutricional del producto
- Valor nutricional de la quinua
- Recomendaciones para los clientes
- Combinaciones de las compotas

Desarrollo y Evaluación de desempeño

Con respecto a la evaluación, se realizarán dos: evaluación del jefe al empleado y una evaluación 360. Para realizar el cuestionario se emplearán preguntas abiertas para conocer la opinión y preguntas cerradas donde se describirá las competencias que cree que la persona evaluada posee. Cada competencia tendrá una valoración de acuerdo al puesto que ejerce el evaluado.

A continuación, se detallan algunas competencias a evaluar:

- Conocimiento de funciones
- Cantidad de trabajo
- Calidad del trabajo
- Iniciativa
- Colaboración
- Capacidad de aprender nuevas tareas
- Puntualidad
- Compromiso
- Trabajo en equipo

Para realizar la ponderación de competencias se empleará una escala del 1 al 5, considerando lo siguiente.

5	Superó las expectativas
4	Cumple con las expectativas
3	Cumple la mayoría de las expectativas
2	Cumple parcialmente las expectativas
1	No cumple con las expectativas

Cada escala tendrá un porcentaje dependiendo del puesto en el que se encuentra el trabajador, con ello se podrá identificar si el trabajador cumple con lo mínimo requerido por la empresa.

Escala	1	2	3	4	5
Porcentaje de desarrollo	0%	25%	50%	75%	100%

6.4.4. Política de compensaciones e incentivos

Con respecto a política de compensación para los trabajadores, se dividirán los pagos según puestos y áreas de trabajo.

En el caso del área de operaciones a los supervisores y jefes se les realizará el pago mensual, en caso de los operarios el pago se realizará semanal. En el caso del personal administrativo el pago se realizará de forma mensual, el área de ventas recibirá un sueldo mensual básico a ello se le agregarán las comisiones de ventas para incentivar al personal.

En el caso de incentivos se realizarán algunas actividades para mantener al nuestro personal en un ambiente agradable y evitar así renunciaciones.

- Trato equitativo para todos los trabajadores: todos serán tratados de la misma manera.
- Empleado con menores errores en producción: se basará en los siniestros ocurridos en la fábrica.
- Empleado del mes: Según la evaluación de desempeño se escogerá al empleado del año.
- Festejar mensualmente cumpleaños: Tendremos la lista con los cumpleaños del personal a los que saludaremos. Se realizará un pequeño compartir a fin de mes con los colaboradores que cumplieron años.
- Buen clima laboral.

6.5. Riesgos del Negocio

Durante el funcionamiento del negocio pueden ocurrir eventos cuyo impacto sea negativo para el negocio, con lo cual se deben de generar actividades de control o decisiones que permitan eliminar dichos efectos, o en todo caso reducirlos.

A continuación, se presentan los principales riesgos que se presentan en el negocio.

➤ Riesgos operacionales

Los riesgos operacionales están relacionadas a las fallas que se pueden presentar en las actividades internas. Para el caso de la producción de las compotas, al ser hecha por maquila, existe un riesgo en cuanto a la calidad y tiempo de entrega de los productos. El proveedor seleccionado para realizar la maquila es A – 1 del Perú, el cual cuenta con diversos certificados que garantizan la calidad del producto, sin embargo, como medida preventiva se debe de realizar un control de los lotes entregados. Por cada lote entregado se seleccionará al azar cierta cantidad de compotas para realizar un análisis físico-químico (principalmente pH y valor nutricional). Es importante realizar este control, ya que cualquier incumplimiento en cuanto a la especificación del producto, el efecto negativo será para la empresa y no para la maquila.

Los principales insumos de la compota son las frutas (manzana y durazno) y la quinua, con lo cual su disponibilidad es un factor determinante para el negocio. En cuanto a la quinua, según el MINAG, la época de cosecha en las principales regiones productoras se presenta entre marzo y junio. Para garantizar la disponibilidad de este insumo, se trabaja con la harina de quinua, la cual es procesada por la empresa Villa Andina, al ser un producto procesado y empaquetado se garantiza el aprovisionamiento para cualquier época del año. Referente a las frutas, según el cuadro de estacionalidad presentado por Vitalys la manzana presente menor producción en los meses de enero a mayo, y aumenta en los meses de junio a diciembre; mientras que el durazno presenta menor producción de febrero a Agosto. Para garantizar la disponibilidad de las frutas en periodos de baja producción, se trabajan con pulpas de frutas congeladas que son proporcionadas por KarFrut.

➤ **Riesgos financieros**

Los riesgos financieros están asociados a los ingresos y egresos del negocio. En cuanto a los ingresos, estos se generan principalmente por la venta de las compotas a supermercados y farmacias, es decir la venta está sujeta a pocos clientes. En caso que los canales decidan no comprar las compotas el negocio presentaría problemas de dinero. Para mitigar este riesgo, se plantean actividades que afiancen la relación con los canales, tales como política de pago (se vende con un pago a crédito de 90 días), y se le puede realizar descuentos en el precio para así de esta manera aumentar su margen de ganancia. También se realizarán promociones y degustaciones en sus puntos de venta, para incentivar la compra de las compotas y mejorar su rotación.

Los egresos están compuestos por los gastos administrativos y los costos de producción. Los gastos administrativos son cancelados cada mes, mientras que los costos de producción (costo de maquila) pueden ser cancelados de acuerdo al acuerdo que se realice con el proveedor. En el primer año de operaciones, es muy difícil que a una empresa nueva, sin una reputación conocida, los proveedores le brinden un servicio al crédito. Una política de pagos con crédito es favorable para la empresa, y para obtener dicho beneficio se tiene que construir una relación de confianza con el proveedor, por lo tanto el primer año de operaciones todos los pagos serán realizados al contado y de manera puntual. La compra de insumos principales (frutas y quinua) serán realizadas de manera periódica a los proveedores definidos. En base a esto, se espera que para el segundo año de operaciones los proveedores brinden facilidades de pagos con créditos por una cierta cantidad de días.

➤ **Riesgos de competencia**

Los riesgos de competencia están relacionadas a las actividades que puedan realizar la competencia como respuesta al producto propuesto. El concepto planteado en este negocio es una compota de frutas enriquecida con quinua. Es un concepto que tiene gran facilidad de ser copiado, ya que las grandes marcas (Gloria, Heinz, Agú) solo les bastaría agregar la quinua a sus productos y, aprovechando su presencia en el mercado, desplazaría nuestra compota propuesta. Sin embargo, las compotas con alto valor nutritivo están enfocadas a un estrateg de mercado, lo cual difiere de la estrategia de las grandes marcas que están más enfocadas a un consumo masivo ofreciendo compotas de

valor nutricional casi estándar. De todas maneras, la fórmula para la elaboración de las compotas y el nombre de la marca serán registradas en Indecopi.

Las grandes marcas de compotas (Gloria, Heiz, Agú) tienen presencia en el mercado y su poder de negociación con los canales (supermercados) es mayor que al de una empresa nueva. Por lo cual es un riesgo a tener presente, el hecho de que estas marcas influyan en la decisión de compra de los supermercados. Si dichas marcas le proporcionan mejores condiciones a los supermercados, estos dejarían de comprar nuestras compotas, impactando de manera negativa a los ingresos.

En el siguiente cuadro se observa, como resumen, los principales riesgos desarrollados asociados al negocio.

Tabla 53. Resumen de riesgos asociados al negocio

Riesgos	Probabilidad de ocurrencia	Impacto en el negocio
Riesgos operacionales		
1. El proveedor de maquila no cumpla con las especificaciones del producto	Bajo	Alto
2. Disponibilidad de insumos (estacionalidad)	Medio	Alto
Riesgos Financieros		
1. Ventas sujetas a pocos clientes (supermercados)	Alto	Alto
2. Crédito otorgado por proveedores	Alto	Medio
Riesgos de competencia		
1. Facilidad de copiar el concepto	Medio	Alto
2. Barreras de entrada a canales (supermercados)	Medio	Alto

Fuente: Autores de esta tesis

CAPITULO VII. EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA

En el presente capítulo se desarrolla la evaluación económica y financiera del negocio propuesto para un periodo de 5 años con el objetivo de determinar la rentabilidad del negocio. La evaluación económica permite determinar la rentabilidad de toda la inversión mientras que la evaluación financiera la rentabilidad de los recursos propios. Se desarrollan primero las necesidades de inversión inicial comprendidas por los activos fijos, intangibles y capital de trabajo, así como la política de financiamiento.

Luego se desarrollan las proyecciones de ingresos y egresos, que permiten elaborar el estado de resultados del negocio para los cinco años de operación. Los ingresos están determinados por el volumen de venta mientras que los egresos por los desembolsos en costos de producción, personal, comisiones y gastos en marketing.

Por último, con toda la información generada previamente, se procede a elaborar el flujo de caja económico y financiero, para después calcular el VANE y VANF descontando cada flujo con su tasa de descuento respectiva. También se calculan la TIRE y TIRF. En base a estos cuatro indicadores de evaluación calculados, se procede a concluir sobre la rentabilidad del negocio.

7.1. Inversión inicial y financiamiento

7.1.1. Activos fijos

La producción de las compotas es tercerizada, de esta manera se reduce la inversión inicial en activos fijos (maquinarias y equipos). Los únicos activos fijos a adquirir son aquellos relacionados con las labores de oficinas y almacenaje.

Para las labores de oficina los activos fijos a adquirir son: escritorios, computadoras e impresora. Se adquieren 5 escritorios y 5 computadoras, uno para cada gerente. Para las labores de almacenaje se adquiere estantes de metal, en ellos serán colocados en cajas las compotas elaboradas.

En la siguiente tabla se muestra se detalla la inversión en activos fijos.

Tabla 54. Inversión en activos fijos (Cifras en soles)

Equipos y materiales	Unidad medida	Cantidad	Valor unitario	Valor total	IGV	Total
Computadora	Unidad	5	1,400	7,000	1,260	8,260
Impresora	Unidad	1	1,400	1,400	252	1,652
Escritorios	Unidad	5	85	424	76	500
Estante	Unidad	1	1,500	1,500	270	1,770
Total activos fijos				10,324	1,858	12,182

Fuente: Autores de esta tesis

7.1.2. Intangibles

La inversión en activos intangibles está conformado por los desembolsos iniciales realizados para la constitución de la empresa, obtención de permisos, patente de fórmula del producto y registro de marca. El monto a invertir en activos intangibles es de S/. 3 000 incluido IGV. Este monto será amortizado en el primer año de operación.

Tabla 55. Inversión en activos intangibles (cifras en soles)

Activos intangibles	Unidad medida	Cantidad	Valor unitario	Valor total	IGV	Total
Trámites (Constitución de empresa, permisos)	Servicio	1	737	737	133	870
Registro de fórmula	Servicio	1	1,270	1,270	229	1,499
Registro de marca	Servicio	1	535	535	96	631
Total intangibles				2,542	458	3,000

Fuente: Autores de esta tesis

7.1.3. Capital de trabajo

El método a usar para el cálculo de la inversión inicial en capital de trabajo es el método del déficit acumulado máximo. Se ha elegido este método porque brinda mayor exactitud.

Para realizar el cálculo del capital de trabajo mediante este método se elabora el flujo mensual del primer año de operaciones. Cada mes se obtiene un saldo neto, luego este saldo mensual se va acumulando. El máximo déficit acumulado indicará la cantidad de dinero que se necesita como capital de trabajo.

Para la elaboración del flujo mensual se define la política de ingresos y egresos. La política de ventas a crédito es de 90 días en cada uno de los 5 años. La política de pagos en el primer año será de desembolsos al contado, mientras que los siguientes 4 años la política de pagos será de 60 días. En la siguiente tabla se resumen los supuestos en cuanto a la política financiera tomados en este proyecto.

Tabla 56. Política financiera

Concepto	Unidad medida	Valor
Método de cálculo		Déficit acumulado máximo
Política de crédito	días	90
Política de pagos primer año	días	0
Política de pagos a partir segundo año	días	60

Fuente: Autores de esta tesis

Bajo estos supuestos se procede a elaborar el flujo mensual del primer año de operaciones. En la siguiente tabla se observa que los ingresos correspondientes a las ventas son recibidas recién en el cuarto mes, mientras con los egresos correspondientes a los costos y gastos se desembolsan al momento que son incurridos.

Tabla 57. Cálculo de la inversión inicial en capital de trabajo

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos												
ventas				81,359	81,359	81,359	81,359	81,359	81,359	81,359	81,359	81,359
Egresos												
producción	41,860	41,860	41,860	41,860	41,860	41,860	41,860	41,860	41,860	41,860	41,860	41,860
personal	16,444	16,444	16,444	16,444	16,444	16,444	16,444	16,444	16,444	16,444	16,444	16,444
comisión	814	814	814	814	814	814	814	814	814	814	814	814
flete	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833
marketing	15,445	9,385	9,385	9,385	9,385	9,385	9,385	9,385	9,385	9,385	9,385	9,385
otros	2,234	2,234	2,234	2,234	2,234	2,234	2,234	2,234	2,234	2,234	2,234	2,234
renta												22,639
saldo	-77,630	-71,570	-71,570	9,789	9,789	9,789	9,789	9,789	9,789	9,789	9,789	-12,849
saldo acum	-77,630	-149,199	-220,769	-210,980	-201,191	-191,401	-181,612	-171,823	-162,033	-152,244	-142,455	-155,304

Fuente: Autores de esta tesis

Se puede observar que el máximo déficit acumulado tiene un valor de S/. 220,769 y se halla en el tercer mes. Este déficit se tiene que financiar con capital de trabajo. Si se invierte en capital de trabajo un monto igual al déficit calculado, en el tercer mes se tendrá en caja un monto de 0 soles lo cual no es recomendable, es por esta razón que se aumenta la inversión en un 5% para garantizar efectivo en caja.

Por lo tanto, la inversión inicial en capital de trabajo es de S/231,808.

7.1.4. Estrategias de financiamiento

El monto a financiar será el total de la inversión en activos fijos, intangibles y capital de trabajo. Se ha definido como política financiar la inversión inicial con un 60% de recursos externos y un 40% con recursos propios. La inversión inicial está comprendida en su mayoría por capital de trabajo, con lo cual el financiamiento se

realizará con la organización Caja Los Andes, que ofrece créditos a Pymes y sus tasas son bajas, teniendo como máximo un 28% de tasa de interés. El financiamiento externo será pagadero en 5 años.

A continuación se muestran las tablas de la política de financiamiento y el cronograma de la deuda para los 5 años que se evalúa el negocio.

Tabla 58. Política de financiamiento

Concepto	Unidad medida	Valor
Porcentaje de deuda	%	60%
Porcentaje de capital propio	%	40%
Costo de oportunidad del capital (ke)	%	30%
Costo de la deuda (kd)	%	28%
Periodo devolución de préstamo	años	5

Fuente: Autores de esta tesis

7.2. Proyecciones

7.2.1. Proyección de ventas

En el capítulo IV se realizó el cálculo de la demanda anual de compotas para los 5 años del negocio. Considerando que se trata de una nueva empresa se define tener una participación de mercado de 5% en el primer año con un aumento de 0.5% para los años siguientes.

Tabla 59. Participación respecto a la demanda potencial calculada

Concepto	Unidad medida	Valor
año 1	%	5.0%
año 2	%	5.5%
año 3	%	6.0%
año 4	%	6.5%
año 5	%	7.0%

Fuente: Autores de esta tesis

El precio de cada compota varía de año a año debido a la inflación. En la siguiente tabla se muestra la proyección anual de ventas de compotas para los 5 años del negocio.

Tabla 60. Proyección de ventas

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda potencial calculada (unidades)		13,166,219	13,205,666	13,266,778	13,322,922	13,378,415
% participación		5.0%	5.5%	6.0%	6.5%	7.0%
Ventas anuales (unidades)		658,311	726,312	796,007	865,990	936,489
Precio de venta al intermediario		1.48	1.51	1.57	1.67	1.81
Ventas anuales (soles)		976,309	1,098,700	1,252,776	1,446,338	1,693,014

Fuente: Autores de esta tesis

7.2.2. Proyección de costos de producción y gastos operativos

Los costos de producción son proyectados en base al volumen de producción y los costos unitarios asociado a cada tipo de compota. El volumen de producción está comprendido por el volumen disponible para la venta, el stock de seguridad y la merma. Como política de operaciones se ha definido un stock de seguridad de 5% y una merma de 0.1%, con lo cual un 94.9% de la producción está como disponible para la venta.

Las compotas disponibles para la venta serán producidas de acuerdo al mix de los productos. Según los resultados de la encuesta las compotas de manzana tienen mayor preferencia que las compotas de durazno, y según esto se ha determinado que el mix de venta será de 66% de compotas de manzana y 34% de compotas de durazno, este mix se mantendrá constante durante los 5 años del negocio.

En la siguiente tabla se detalla el volumen de producción para cada año y la forma en que está distribuida. Cabe resaltar que esta producción será tercerizada, con lo cual los valores totales representan en realidad el volumen de compotas a comprar al proveedor.

Tabla 61. Proyección volumen de producción (en unidades)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas anuales		658,311	726,312	796,007	865,990	936,489
Producción compotas manzanas		435,155	480,104	526,174	572,434	619,035
Producción compotas durazno		223,156	246,207	269,833	293,556	317,454
stock de seguridad		34,684	38,267	41,939	45,626	49,341
merma		694	765	839	913	987
Total de producción		693,689	765,344	838,785	912,529	986,817

Fuente: Autores de esta tesis

Los costos de producción total se obtienen multiplicando el volumen de producción por sus respectivos precios unitarios. El costo unitario de las compotas pertenecientes al stock de seguridad y a la merma se ha definido como el costo promedio unitario de la compota de manzana y durazno. Los costos unitarios se ven afectados por la inflación anual.

Tabla 62. Proyección costos de producción

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cost unit compota manzana		0.71	0.72	0.75	0.79	0.86
Cost unit compota durazno		0.76	0.77	0.80	0.85	0.92
Compotas de manzana		307,152	345,657	394,130	455,026	532,631
Compotas de durazno		169,267	190,487	217,200	250,759	293,526
Stock de seguridad		25,395	28,579	32,587	37,621	44,038
Merma		508	572	652	752	881
Total costos de producción		502,323	565,295	644,568	744,159	871,076

Fuente: Autores de esta tesis

Los gastos generales están comprendidos por los gastos de marketing, personal y otros. Los gastos de marketing se calcularon en el capítulo VII, dichos gastos están divididos en tradicional y digital. El gasto incurrido en marketing tendrá un aumento de 5% cada año, esto debido a que el volumen de ventas también aumenta. A continuación, se presenta la proyección de gastos en marketing para los 5 años del negocio.

Tabla 63. Proyección de gastos de marketing (en soles)

Tipo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing tradicional		79,620	85,273	93,154	103,799	117,973
Marketing digital		39,060	41,833	45,699	50,921	57,875
Total		118,680	127,106	138,853	154,720	175,848

Fuente: Autores de esta tesis

En el capítulo VI se desarrolló también los puestos de trabajo requeridos en la organización. Cada puesto cuenta con un sueldo y beneficios sociales asignados. En la siguiente tabla se detalla los montos destinados para cada puesto de trabajo.

Tabla 64. Montos asignados para los puestos de trabajo

Puesto	Sueldo	Asignación familiar	Gratificaciones	CTS	Aporte Empleador (Seguro Social=9%)	Total mensual	Total anual
Administrador	2,375	0	396	198	214	3,183	38,190
Jefe de finanzas	1,875	0	313	156	169	2,513	30,150
Jefe de operaciones	1,875	0	313	156	169	2,513	30,150
Jefe de mkt y ventas	1,875	0	313	156	169	2,513	30,150
Vendedores	950	0	158	79	86	1,273	15,276
Operarios de almacén	850	0	142	71	77	1,139	13,668
Total	9,800	0	1,633	817	882	13,132	157,584
Contador (tercerizado)	900					900	10,800

Fuente: Autores de esta tesis

El gasto total anual en personal dependerá de la cantidad de personal requerido para cada puesto de trabajo. La cantidad de gerentes se mantendrá constante durante los cinco años del negocio al igual que el número de operarios de almacén (2 personas). El número de vendedores variará durante los cinco años debido a que el volumen de venta varía. Se comienza con 2 vendedores y en el año 5 se tendrá 5 vendedores. Además, el sueldo del personal se ve afectado por la inflación anual. A continuación, se presenta los gastos de personal para cinco años.

Tabla 65. Gastos de personal

Concepto	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Personal propio	186,528	205,840	225,850	246,578	251,510
Personal tercero (contador)	10,800	11,016	11,236	11,461	11,690
Comisión de vendedores					
Total	197,328	216,856	237,086	258,039	263,200

Fuente: Autores de esta tesis

El rubro otros gastos está conformado por el gasto en alquiler del local, teléfono, internet y materiales de oficina. En la siguiente tabla se detallan los gastos anuales para cada ítem.

Tabla 66. Otros gastos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler oficina / almacén	14,400	14,688	15,281	16,217	17,554
Internet y teléfono	1,440	1,469	1,528	1,622	1,755

Materiales de oficina	1,200	1,224	1,273	1,351	1,463
Total Otros gastos	17,040	17,381	18,083	19,190	20,772

Fuente: Autores de esta tesis

Como resumen se tiene la siguiente tabla con la proyección de los gastos generales y sus componentes para cinco años.

Tabla 67. Proyección gastos generales

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
gastos de personal		197,328	216,856	237,086	258,039	263,200
gastos de marketing		118,680	127,106	138,853	154,720	175,848
comisiones de vendedores		9,763	10,987	12,528	14,463	16,930
flete		10,000	10,710	11,470	12,285	13,157
otros gastos		17,040	17,381	18,083	19,190	20,772
Total gastos		352,811	383,040	418,021	458,697	489,906

Fuente: Autores de esta tesis

7.2.3. Determinación del precio de venta

El precio de venta sugerido al público de las compotas es de S/ 2.50 incluido IGV. Este precio será ofrecido por los canales de venta (supermercados, farmacias, otros), por lo tanto en dicho precio está incluido el margen del canal que es de 30% sobre el valor de venta al público. Al realizar la resta del IGV y del margen del canal al precio de venta sugerido al público da como resultado el precio de venta a los canales el cual es de S/ 1.48.

Tabla 68. Fijación de precios Fabricante e Intermediario comercial

Concepto	Valor
Valor de venta para el canal	S/. 1.48
Margen del canal (30%)	S/. 0.64
Valor de venta al público	S/. 2.12
IGV	S/. 0.38
Precio sugerido al público	S/. 2.50

Fuente: Autores de esta tesis

7.2.4. Estado de ganancias y pérdidas

La proyección del estado de ganancias y pérdidas se obtiene consolidando las proyecciones realizadas en los puntos anteriores, dicha proyección se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 69. Proyección de Estado de resultados

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		976,309	1,098,700	1,252,776	1,446,338	1,693,014
Costos de ventas		502,323	565,295	644,568	744,159	871,076
Utilidad bruta		473,986	533,406	608,207	702,180	821,937
gasto administrativo y ventas		352,811	383,040	418,021	458,697	489,906
amortización		4,607	2,065	2,065	2,065	2,065
Utilidad operativa		116,568	148,301	188,122	241,418	329,966
venta activo fijo						
costo de enajenación						
gastos financieros		41,105	36,380	30,333	22,592	12,683
Utilidad antes de impuestos		75,462	111,920	157,789	218,826	317,283
impuesto a la renta		22,639	33,576	47,337	65,648	95,185
Utilidad neta		52,824	78,344	110,452	153,178	222,098

Fuente: Autores de esta tesis

7.3. Análisis económico y financiero

7.3.1. Determinación de las tasas de descuento (económico y financiero)

El análisis económico del negocio permite medir la rentabilidad de toda la inversión (capital propio y préstamos de terceros), mientras que el análisis financiero permite medir la rentabilidad del capital propio.

La tasa de descuento a usar en el análisis económico es el costo promedio ponderado de capital, el cual está representado bajo la siguiente ecuación:

$$WACC = \frac{D}{(D+E)} Kd (1 - t) + \frac{E}{(D+E)} Ke$$

Donde:

D: Porcentaje de deuda o financiamiento externo

E: Porcentaje de capital propio

Kd: Costo de la deuda

Ke: Costo del capital propio

T: tasa impositiva

Para el cálculo del wacc las variables son remplazadas por los datos obtenidos y definidos en los puntos anteriores, y se obtiene un valor de 23.76% para el wacc.

Tabla 70. Variables para evaluación económica

% Deuda	60%
% Capital	40%
Kd	28%
Ke	30%
Impuesto	30%
Wacc	23.76%

Fuente: Autores de esta tesis

La tasa de descuento a usar en el análisis financiero será simplemente la tasa correspondiente al costo de capital (ke) el cual es de 30%.

7.3.2. Resultados de la evaluación económica

Los resultados de ingresos y egresos obtenidos en los puntos anteriores permiten realizar la elaboración del flujo de caja económico. Cabe resaltar que en este flujo de caja se considera los movimientos de efectivo, por lo tanto se debe de considerar las ventas, costos y gastos realizados al contado para cada periodo.

El monto de las ventas del flujo de caja es diferente al monto de ventas del estado de ganancias y pérdidas, esto debido a la política de créditos definida por la organización (crédito de 90 días), con lo cual el primer año se registra en el flujo de caja el 75% de las ventas realizadas y el saldo será adicionado al siguiente año, en el momento que serán cobradas. Para el último año se asume que no hay saldo de ventas al crédito.

Respecto a los costos de producción, el primer año se considera que se paga todo al contado, ya que es muy difícil que los proveedores brinden créditos a clientes nuevos que quizá no generen confianza. A partir del segundo año, se considera una política de pagos de 60 días.

A continuación se muestra el flujo de caja económico.

Tabla 71. Flujo de caja económico

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		732,231	1,068,102	1,214,257	1,397,948	2,054,598
Costo de ventas		-502,323	-471,079	-631,356	-727,560	-995,103
Gasto administrativo y de ventas		-352,811	-383,040	-418,021	-458,697	-489,906
Impuestos		-34,970	-44,490	-56,436	-72,425	-98,990
Flujo de caja de operaciones		-157,873	169,493	108,443	139,265	470,599

Inversiones						
Equipos, intangibles	-12,866	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	-231,808	152,780	-9,521	-11,689	-13,177	113,415
Flujo de caja de inversiones	-244,674	152,780	-9,521	-11,689	-13,177	113,415
Flujo de caja económico	-244,674	-5,093	159,972	96,754	126,088	584,015

Fuente: Autores de esta tesis

Se observa que el flujo de caja de operaciones presenta el primer año un valor negativo. Esto se debe a la política de ventas al crédito y pagos al contado del primer año, el primer año solo el 75% de las ventas son cobradas, y el 100% de los egresos son realizados al contado, con lo cual se genera un déficit de efectivo. A partir del año 2 el flujo de caja operativo presenta valores positivos, el déficit que se pueda generar por la política de crédito y pago en el flujo de caja de operaciones es contrarrestada por el saldo de las ventas a cobrar del periodo anterior.

A partir del flujo de caja económico se calcula el VANE y la TIRE. El VANE se calcula descontado los flujos bajo la tasa del wacc calculado anteriormente. Al realizar los cálculos se obtiene lo siguiente:

Tabla 72. Indicadores de evaluación económica

VANE (soles)	161,595
TIRE	41.53%

Fuente: Autores de esta tesis

El VANE obtenido es mayor que 0 y además la TIRE es mayor que el wacc, con lo cual se concluye que el negocio es rentable.

7.3.3. Resultados de la evaluación financiera

El flujo de caja financiero toma en cuenta el efecto del financiamiento. Se ha definido que la inversión inicial será financiada en un 60% con recursos externos y 40% con recursos propios. La construcción del flujo de caja financiero es similar al flujo de caja económico, con la adición de que el financiamiento es considerado (ingresos por préstamos, egresos por servicios de deuda). En la siguiente tabla se muestra el flujo de caja financiero.

Tabla 73. Flujo de caja financiero

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		732,231	1,068,102	1,214,257	1,397,948	2,054,598
Costo de ventas		-502,323	-471,079	-631,356	-727,560	-995,103
gasto administrativo y ventas		-352,811	-383,040	-418,021	-458,697	-489,906
impuestos		-22,639	-33,576	-47,337	-65,648	-95,185
Flujo de caja de operaciones		-145,541	180,407	117,543	146,042	474,404
Inversiones						
Equipos, intangibles	-12,866.1	0	0	0	0	0
capital de trabajo	-231,808	152,780	-9,521	-11,689	-13,177	113,415
Flujo de caja de inversiones	-244,674	152,780	-9,521	-11,689	-13,177	113,415
Flujo de caja antes de la deuda	-244,674	7,239	170,886	105,854	132,865	587,819
ingresos por préstamos	146,804	0	0	0	0	0
egresos por servicio de deuda		-57,979	-57,979	-57,979	-57,979	-57,979
Flujo de caja de la deuda	146,804	-57,979	-57,979	-57,979	-57,979	-57,979
Flujo de caja financiero	-97,870	-50,741	112,907	47,875	74,886	529,840

Fuente: Autores de esta tesis

Al igual que el flujo de caja económico se observa que en el primer año el resultado del flujo de operaciones es negativo, esto es explicado por la política de crédito y pago a proveedores del primer año.

A partir del flujo de caja financiero se calcula el VANF y TIRF. El VANF es calculado descontando los flujos bajo la tasa del costo de capital que es de 30%. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla 74. Indicadores de evaluación

Indicador	Valor
VANF	120,620
TIRF	55.50%

Fuente: Autores de esta tesis

Se obtiene una VANF positivo y una TIRF mayor al costo de capital requerido, con lo cual se concluye que el negocio evaluado financieramente es rentable.

CAPITULO IX. CONCLUSIONES

Las conclusiones de esta investigación que culmina en un plan de negocios responden a cada uno de los objetivos específicos de investigación de esta tesis como sigue:

1. La compota de frutas y quinua presentada en este plan cuenta con un mayor valor nutricional que otros productos similares en el mercado. El envase doypack es innovador, liviano y práctico, gracias a que incorpora también una cucharilla enroscable, diferenciándose de esta forma de los envases tradicionales.
2. El mercado peruano de compotas es un mercado con grandes expectativas, ya que en el año 2016 representó un monto de S/.22,600,000, con una proyección de crecimiento anual de 2.7% durante los próximos cinco años.
3. La demanda anual de compotas Quinoa Fruit, calculada en base a la encuesta realizada, es de 658,311 unidades para el primer año de operación.
4. La cadena de valor de compotas para bebés genera valor desde el inicio del proceso. Los agricultores brindan insumos (quinua y fruta) de alta calidad, las empresas procesadoras regulan los procesos de producción para cumplir con los estándares de calidad y certificaciones. Los emprendedores cuentan con experiencia en producción y comercialización de granos andinos, finanzas, marketing y ventas; además de contar con contactos directos de proveedores de materia prima y empresa retail
5. La estrategia competitiva a usar en el negocio es la de diferenciación debido a las características particulares de mayor valor nutricional y practicidad que presenta, logrando que los potenciales clientes estén dispuestos a pagar un precio superior que algunos otros productos similares.
6. El proceso se llevará a cabo a través de un servicio de maquila con amplia experiencia en la industria, siendo que Quinoa Fruit se encargará del almacenamiento y distribución del producto terminado. Quinoa Fruit se distribuirá a

través de puntos de venta minoristas (supermercado y farmacias) ubicadas en distritos de Lima metropolitana donde predomine las madres con NSE B y C

7. El análisis económico dio como resultado un VANE de S/. 161,595 y una TIRE de 41.53%; mientras que el análisis financiero dio como resultado un VANF de S/. 120,620 y una TIRF de 55.50%. En base a ambos análisis se concluye que el negocio es rentable, ya que se obtuvo un VAN mayor a cero y además cada TIR calculada fue mayor que la tasa de descuento aplicada a cada evaluación.

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario de sesión de grupo

a. Nivel de conocimiento:
¿Tienen conocimiento de qué es una compota? ¿Para qué sirve una compota? ¿Qué aporta al bebé? ¿Cuáles son los beneficios de consumo para el bebé? ¿Para qué edad del bebé es bueno empezar a darle la compota? ¿Qué granos andinos conocen? ¿Cuál de estos granos andinos consideran que es el que contiene el mayor valor nutritivo? ¿Por qué creen que el grano elegido es el de mayor valor nutritivo? ¿Cuáles son los beneficios de la quinoa? ¿Qué marcas de compota conocen?
b. Comportamiento de uso
¿Cuál es su principal ventaja de preparar en casa? ¿Cuál es su mayor problema o preocupación a la hora de preparar compota? ¿De qué verdura o fruta realizan la compota? ¿Cuáles son los aspectos favorables de preparar la quinoa en casa? ¿Cuáles son los aspectos desfavorables de preparar la quinoa en casa? ¿Qué sabores de compota suelen realizar caseramente?
c. Comportamiento de compra:
¿Cuáles marcas de compota compran? ¿Qué sabores de compota prefieren comprar? ¿Por qué los compran? ¿Qué aspectos favorables valoran de cada marca? ¿Qué aspectos desfavorables encuentra de cada marca? ¿Cuánto compran o en qué cantidad compran a la semana? ¿Cuál es su frecuencia de compra de las compotas? ¿Dónde los compran? ¿A qué precio compran las compotas?
d. Expectativas: la prueba del concepto
¿Qué buscan de las compotas? ¿Cómo quisieran que sean las compotas? ¿Qué aspectos favorables o desfavorables encuentras en el concepto de la nueva compota? ¿Estarías dispuesta a comprar? ¿Por qué? ¿Cuánto comprarías a la semana? ¿A qué precio? ¿En dónde? ¿Cómo te gustaría ser informada respecto a la nueva compota o alguna campaña promocional o de alguna oferta? ¿Qué nombres de marca sugerirías? ¿Qué te parece el nombre de “Quinoafrut”?

Anexo B. Perfil de la empresa realizadora de la sesión de grupo

Organización: MiConsultor.pe
Descripción: MiConsultor.pe es una marca de Descarga SAC., la cual es una compañía peruana, fundada en 2011 listada con tres rubros de actividad económica, estando dentro de uno de ellos el de Actividades de consultoría de gestión , Publicidad, Transporte de carga pesada por carretera. Las actividades de la compañía incluyen consultoría de negocios, investigación de mercados, marketing digital, publicidad y transpote de mercadería pesada.

Anexo C. Perfil del moderador de la sesión de grupo

Moderador: Fernando Alonso Núñez Huanes
Perfil:
El focus group fue realizado por Fernando Alonso Núñez Huanes, D.N.I.: 44818178, bachiller de marketing de la universidad San Ignacio de Loyola, 31 años de edad (06/02/1986). Ha trabajado desde temprana edad profesional en puestos de investigación de mercados, realizando trabajos de investigación cuantitativa como cualitativa para diferentes marcas y empresas de todo tamaño.

Anexo D. Datos de las participantes de la sesión de grupo

Nombre	DNI	Edad	Situación Laboral	NSE	Edad del bebé (meses)
Madres de familia con bebé que no laboran					
Gisela Vargas Carazas	10637750	38	No labora	B	6
Betsy Karen Chumpitaz Rengifo	47297935	25	No labora	B	37
Julia Dinora Cipra Bazán	62338674	20	No labora	C	27
Elsa Milagros Vega Gonzales	40107176	38	No labora	C	7
Madres de familia con bebé que laboran					
Jenny Mariana Montero Maza	76806483	23	Labora	B	12
Dalma Grase Osis Pilco	48716224	30	Labora	B	10
Katherine Arlyn Nieve Preciado Ugarriza	44439765	30	Labora	B	11
Melissa Fabiola Wu Elguera	48226680	24	Labora	C	12

Anexo E. Estructura de la sesión de grupo

Presentación
a. Presentación de las Moderadoras b. Motivo de la reunión c. Presentación de los Integrantes, para que puedan entrar en un ambiente agradable y cómodo d. Duración del grupo foco de 1 con 15 minutos
Explicación introductoria para la sesión de grupo
a. Explicar cómo funciona las sesiones de grupo. b. Explicar que no hay respuestas correctas, sólo opiniones. Usted representa a muchas personas que piensan igual. c. Se grabará la entrevista porque quiero concentrarme en lo que usted va a decir. d. Si usted tiene una opinión diferente a las demás personas del grupo, es importante que nos la haga saber. e. ¿Tienen alguna pregunta?
Rompimiento del hielo
a. Para romper el hielo se les hizo preguntas a que profesión poseen, como les gusta que los llamen, cuantos hijos tienen.
Sesión de preguntas
a. Preguntas relacionadas al nivel de conocimiento. b. Preguntas relacionadas al comportamiento de uso. c. Preguntas relacionadas al comportamiento de compra. d. Preguntas relacionadas a expectativas y prueba del concepto.
Agradecimiento por la participación
Se les agradeció a las personas por su participación y por la calidad de respuestas que se obtuvo en las preguntas. Se les obsequio 50 soles por su participación, así como caramelos y bebidas.

Anexo F. Cuestionario de la encuesta

1. ¿Es Usted actualmente madre de un bebé cuya edad se encuentra entre 6 – 24 meses?
 - a. SI
 - b. NO
[Si la respuesta ha sido No, Terminar encuesta]

2. ¿De las siguientes opciones, cual define su situación laboral actual?
 - a. Trabajo Medio Tiempo (4 horas o menos al día)
 - b. Trabajo Tiempo Completo (Más de 4 horas al día)
 - c. No trabajo

3. ¿Proporciona Ud. a su hijo(a) otros alimentos distintos a leche materna?
 - a. SI
 - b. NO - Por qué?_____

[Si la respuesta ha sido No, Terminar encuesta]

4. ¿Cómo denomina Ud. al producto envasado para bebés, elaborado a base de frutas?
 - a. Compota
 - b. Papilla
 - c. Colado

5. ¿Su hijo(a) consume compotas/ papillas / colados envasados?
 - a. SI
 - b. NO - Por qué?_____

[Si la respuesta ha sido No, pasar a la pregunta 17]

6. ¿Cuáles son las **dos principales marcas** de estas compotas/papillas/colados que usualmente Ud. compra?
 - a. Heinz
 - b. Agú
 - c. Gloria
 - d. Otro (Indicar)

7. ¿Dónde compra usualmente estos productos?
 - a. Supermercados
 - b. Mercados
 - c. Bodegas
 - d. Farmacias
 - e. Otros (especificar)

8. ¿En qué ocasiones suele adquirir una compota/papilla/colado para bebés?
 - a. Para un viaje
 - b. Para reuniones
 - c. Por falta de tiempo para su preparación
 - d. Otro [especificar]

9. ¿Qué presentación es la que compra mayormente?
 - a. Presentación de 100 gramos (pequeña)
 - b. Presentación de 113 gramos (estándar)

c. Presentación de 170 gramos (grande)

10. ¿Cuántas compotas/colados/papillas compra a la semana según la presentación que suele comprar indicada en la pregunta anterior?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11. ¿Qué empaque prefiere para las compotas/colados/papillas para bebés?

a. Envase de vidrio



b. Envase de plástico



c. Doypack (Sachet)



d. Es indistinto

12. ¿Qué sabor de compota prefiere su bebé?

- a. Mango
- b. Manzana
- c. Durazno
- d. Pera
- e. Plátano
- f. Otro (especifique)

13. De acuerdo a tus anteriores respuestas, ¿cuál es el precio incluido IGV que Ud. usualmente paga por una compota/colado para bebés?

- a. Menos de 2 soles
- b. Entre 2 – 2.5 soles
- c. Entre 2.5 – 3 soles
- d. Entre 3 – 3.5 soles
- e. Más de 3.5 soles

14. ¿Qué atributo considera más importante al momento de comprar una compota/colado/papilla? (Coloque valores de 1 a 5, donde 1 es lo más importante y 5 lo menos importante)

Mayor valor nutricional	
Empaque	
Sabor	
Precio	
Marca	

15. ¿Considera que las compotas/colados/papillas que encuentra actualmente en el mercado son lo suficientemente nutritivas para su bebé?
- SI son suficientemente nutritivas
 - Son nutritivas aunque no tanto como desearía
 - NO son nada nutritivas
16. ¿Sabe Ud. que la quinua presenta alto valor nutricional para tu bebé?
- SI
 - NO LO SE
17. ¿Estaría dispuesto a comprar un nuevo tipo de compotas/papilla/colados nutricionalmente balanceado e inocua para bebés, elaborado en Perú a base de frutas, libres de preservantes, aditivos, sal y azúcar, y enriquecidas con quinua en un empaque novedoso doypack?
- SI
 - NO - ¿Por qué?



(Si su respuesta ha sido No, terminar encuesta)

18. ¿Cuál considera que es el principal motivo por el que estaría dispuesto a comprar la nueva compota/papilla/colado?
- Sería más nutritivo
 - Sería más práctico de usar
 - Es un producto peruano innovador
 - Otro [especifique]
19. ¿En qué presentación compraría la nueva compota/papilla/colado?
- Presentación de 100 gramos (pequeña)
 - Presentación de 113 gramos (estándar)
 - Presentación de 170 gramos (grande)

20. De acuerdo a la pregunta anterior, ¿cuántas unidades **a la semana** estaría dispuesta a comprar de este nuevo producto?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

21. ¿Cuál es el precio incluido IGV que estaría dispuesto a pagar por este nuevo producto?

- a. 2 – 2.5 soles
- b. 2.5 – 3 soles
- c. 3 – 3.5 soles
- d. 3.5 soles a más

22. ¿Dónde le gustaría encontrar este producto? (Seleccionar dos opciones)

- a. Supermercados
- b. Mercados
- c. Bodegas
- d. Farmacias
- e. Grifo
- f. Otro

23. ¿Cómo le gustaría enterarse del producto y sus promociones?

- a. Campañas en punto de venta
- b. Publicidad en radio
- c. Redes sociales
- d. Volantes e información en físico
- e. A través de un profesional de salud a cargo del cuidado del bebé (pediatras).
- f. Otros [especifique]

24. ¿Qué opina de los siguientes nombres como marca de una nueva compota/papilla/colado?

- a. Quinoa Fruit
- b. Baby Fruit
- c. Frutitos
- d. Frutiquinua

Anexo G. Resultados de la encuesta

Número de madres encuestadas: 400

1. ¿Es Usted actualmente madre de un bebé cuya edad se encuentra entre 6 – 24 meses?

Sí	100%
No	0%

2. ¿De las siguientes opciones, cual define su situación laboral actual?

No trabajo	19.0%
Trabajo Medio Tiempo (4 horas o menos al día)	18.5%
Trabajo Tiempo Completo (Más de 4 horas al día)	62.5%

3. ¿Proporciona Ud. a su hijo(a) otros alimentos distintos a leche materna?

Sí	100%
No	0%

4. ¿Cómo denomina Ud. al producto envasado para bebés, elaborado a base de frutas?

Colado	6%
Compota	50%
Papilla	44%

5. ¿Su hijo(a) consume compotas/ papillas / colados envasados?

Sí	90%
No	10%

6. ¿Cuáles son las **dos principales marcas** de estas compotas/papillas/colados que usualmente Ud. compra?

Algunas madres indicaron dos marcas y otras solo una, se contabilizó el total para cada marca y se calculó el porcentaje para cada una de ellas.

Agú	18%
Gloria	33%
Heinz	49%

7. ¿Dónde compra usualmente estos productos?

Supermercado	51.0%
Farmacias	26.3%
Bodegas	14.4%
Mercado	8.0%
Otros	0.3%

8. ¿En qué ocasiones suele adquirir una compota/papilla/colado para bebés?

Para un viaje	37%
Para reuniones	36%
Por falta de tiempo para su preparación	27%

9. ¿Qué presentación es la que compra mayormente?

Presentación de 100 gramos (pequeña)	33%
Presentación de 113 gramos (estándar)	61%
Presentación de 170 gramos (grande)	6%

10. ¿Cuántas compotas/colados/papillas compra a la semana según la presentación que suele comprar indicada en la pregunta anterior?

1 Unid	33.8%
2 Unid	29.6%
3 Unid	12.2%
4 Unid	11.4%
5 Unid	7.5%
6 Unid	3.3%
7 Unid	1.4%
8 Unid	0.3%
9 Unid	0.3%
10 Unid	0.3%

11. ¿Qué empaque prefiere para las compotas/colados/papillas para bebés?

Envase de vidrio	59%
Envase de plástico	21%
Doypack (Sachet)	14%
Es indistinto	6%

12. ¿Qué sabor de compota prefiere su bebé?

Manzana	39%
Pera	20%
Durazno	20%
Plátano	12%
Mango	9%

13. De acuerdo a tus anteriores respuestas, ¿cuál es el precio incluido IGV que Ud. usualmente paga por una compota/colado para bebés?

Entre 2 – 2.5 soles	29%
Entre 2.5 – 3 soles	40%
Entre 3 – 3.5 soles	18%
Más de 3.5 soles	5%
Menos de 2 soles	7%

14. ¿Qué atributo considera más importante al momento de comprar una compota/colado/papilla? (Coloque valores de 1 a 5, donde 1 es lo más importante y 5 lo menos importante)

	Promedio
Valor nutricional	2.1
Empaque	2.5
Sabor	2.7
Precio	3.1
Marca	2.2

15. ¿Considera que las compotas/colados/papillas que encuentra actualmente en el mercado son lo suficientemente nutritivas para su bebé?

No son nada nutritivas	11%
Sí son suficientemente nutritivas	23%
Son nutritivas aunque no tanto como desearía	66%

16. ¿Sabe Ud. que la quinua presenta alto valor nutricional para tu bebé?

Sí	96%
No sé	4%

17. ¿Estaría dispuesto a comprar un nuevo tipo de compotas/papilla/colados nutricionalmente balanceado e inocua para bebés, elaborado en Perú a base de frutas, libres de preservantes, aditivos, sal y azúcar, y enriquecidas con quinua en un empaque novedoso doypack?

Sí	99.5%
No	0.5%

18. ¿Cuál considera que es el principal motivo por el que estaría dispuesto a comprar la nueva compota/papilla/colado?

Sería más nutritivo	61%
Sería más práctico de usar	22%
Es un producto peruano innovador	16%
otros	1%

19. ¿En qué presentación compraría la nueva compita/papilla/colado?

Presentación de 100 gramos (pequeña)	26%
Presentación de 113 gramos (estándar)	67%
Presentación de 170 gramos (grande)	7%

20. De acuerdo a la pregunta anterior, ¿cuántas unidades **a la semana** estaría dispuesta a comprar de este nuevo producto?

1 Unid	26%
2 Unid	24%
3 Unid	21%
4 Unid	19%
5 Unid	7%
6 Unid	1%
7 Unid	2%
8 Unid	0%

9 Unid	0%
10 Unid	0%

21. ¿Cuál es el precio incluido IGV que estaría dispuesto a pagar por este nuevo producto?

2 – 2.5 soles	5%
2.5 – 3 soles	40%
3 – 3.5 soles	44%
3.5 soles a más	11%

22. ¿Dónde le gustaría encontrar este producto? (Seleccionar dos opciones)

23. ¿Cómo le gustaría enterarse del producto y sus promociones?

A través de un profesional (pediatras)	23%
Campañas en punto de venta	44%
Publicidad en radio	8%
Redes sociales	16%
Volantes e información en físico	8%

24. ¿Qué opina de los siguientes nombres como marca de una nueva compota/papilla/colado? Seleccione el que más le agrade.

Baby Fruit	19%
Frutiquinoa	31%
Frutitos	14%
Quinoa Fruit	36%

Anexo H. Ficha personal de mamás participantes en la prueba de producto

Nombre	DNI	Edad (años)	Profesión	NSE	Edad del bebé (meses)
Ángeles Cárdenas Rojas	10586790	40	Administradora	B	24
Claudia de La Torre	45633779	29	Independiente	B	12
Ángela Tello	45958391	28	Independiente	B	18

Anexo I. Innovación en desarrollo de productos (alimentos y bebidas)

La quinua es un producto que presenta un alto valor nutricional. Por ello, cada vez más empresas buscan incorporarlo dentro de su producción. Según estudios realizados por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2013), la quinua puede ser empleada como sustituto en algunos productos de consumo diario como cereales listos para consumir con lácteos en el desayuno, galletas, pastas, pan, entre otros. Ello debido a que de la harina de quinua se pueden preparar casi todos los productos que elabora la industria harinera.

La principal ventaja de la quinua es que no contiene gluten y cada vez crece más la demanda de personas por productos que no contengan este compuesto, por lo cual la harina de quinua representa una gran oportunidad dentro de la industria. En esta perspectiva se presentan experiencias empresariales exitosas que aprovecharon las bondades de la quinua en su producción de alimentos y bebidas.

Caso Danper

De acuerdo a un artículo de El Diario El Comercio (2016), la empresa Danper (2016), ellos iniciaron incorporando la quinua en sus ensaladas y productos *ready to eat* como quinua cocida lista para consumir mezclada con una salsas de pastas. En el 2016 la empresa Danper inicio la elaboración de tamal de quinua, un producto que no se había preparado antes, ampliando así su mercado a un público gourmet preocupado por la alimentación saludable. Este nuevo producto mostró una gran aceptación no solo por el valor de consumir productos sanos y nutritivos, sino por la adaptación a un consumidor que busca productos preparados y fáciles de abrir.

Danper: productos con quinua

<p>Ready to eat – Quinoa Lunch</p> 	<p>Ready to eat – Quinotto</p> 
<p>Ready to eat – Quinoa Roja</p>	<p>Tamal de quinua</p>



Fuente: Danper (2016)

Caso Sociedad Agrícola Virú

Otra empresa orientada en el desarrollo de productos con quinua es Sociedad Agrícola Virú quien, según un artículo de El Diario El Comercio (2016) innovo creando Quinoa Mix, un producto a base de quinua cocida listo para comer con salsas vegetales. Ello le otorgó en el 2015 el premio por Creatividad Empresarial. En la actualidad el producto se exporta a 10 mercados internacionales y se está evaluado el ingreso a otros más adaptándolo al paladar del país de destino.

Sociedad Agrícola Virú: productos con quinua



Fuente: Agrícola Virú (2014)



En el equipo de I+D de Agrícola Virú se invierte entre 3% y 5% de su presupuesto anual, ellos se encuentran constantemente en la búsqueda por desarrollar nuevos productos y llegar al clientes con formatos más simples e innovadores. El principal

objetivo de esta empresa es poder alcanzar ventas por US\$ 250 millones en el 2020, conocen la fuerte competencia, y por ello la innovación es uno de los pilares de la organización.

Caso Feria Mistura

En la feria gastronómica Mistura (2014) que se desarrolla en Lima todos los años se encontraron nuevos productos a base de quinua, El Diario Perú 21 (2014) muestra algunos ejemplos de productos como, ponches, galletas de quinua, chía, lúcumas, chocolates bíter con quinua, brownies y alfajores, helados de quinua y maca, pan de quinua e incluso cerveza Cusqueña de quinua en edición limitada.

Feria Gastronomía Mistura

<p>Chocolate Bitter de quinua</p> 	<p>Cerveza Cusqueña edición limitada</p> 
<p>Helado de quinua</p> 	<p>Brownies y alfajores de quinua</p> 

Fuente: Diario Perú 21 (2017)

Foto: Stephanie Stanbury (2014)

Anexo J. Cantidad de Proteínas que debe consumir un niño

Las proteínas son aminoácidos necesarios para el cuerpo humano, la cantidad requerida son 22 aminoácidos, pero las proteínas solo contienen 13 de ellos, los demás lo generan los alimentos, que son llamados aminoácidos esenciales.

La infancia es la etapa del crecimiento y desarrollo por lo que es importante asegurar que el menor recibe suficiente proteína para ayudar a su crecimiento.

La fuente principal de nutrición del niño es la leche materna en su primer año que le provee proteínas y nutrientes necesarios para su desarrollo y crecimiento. Cuando se le empieza a dar alimentos sólidos, la leche materna disminuye, y se hace una dieta más balanceada donde se incorpore alimentos ricos en proteínas combinados con otros alimentos, obteniendo cantidades balanceadas durante todo el día y no cantidades fuertes en una sola vez.

La cantidad de proteína que debe consumir un niño va variar en la edad y el peso, como se muestra a continuación:

Edad	Gramos de proteínas diarias (aproximadamente)
0-5 meses	13 gr
5 meses - 1 año	14 gr
1 - 3 años	16 gr
4 - 6 años	24 gr

Fuente: (Coser, s.f.)

Anexo K. Entrevistas con Expertos

1. Entrevista con el Representante de Retail

Nombre Anggy Laupa

Control Proveedores de Supermercado Tottus

1. ¿Cómo vender a los supermercados?

No es fácil vender a los supermercados, se tiene que pasar por una serie de filtros que sirven como selección para poder recién proceder a un contrato estable. Antes de pretender entrar al supermercado es necesario saber el motivo para seleccionar este canal de venta, en este caso particular es importante porque va promover que se genere una buena distribución porque se va llegar a varios puntos de ventas y al público objetivo.

Para ingresar a los supermercados, primeramente se pasan por dos filtros. El primero, es que el supermercado, en este caso Metro, te va solicitar un periodo de prueba que consiste en vender 1000 unidades del producto durante 1 a 3 meses dependiendo del producto y la rotación promedio del mismo. De tener éxito y lograr el 100 por ciento de las ventas, recién pasas al siguiente filtro, de no pasarlo, el producto queda descartado y se acumula una pérdida para la empresa, ya que el supermercado no puede dejar de percibir.

El segundo filtro consiste en el primer contrato de prueba, con una duración promedio de 4 meses donde se debe lograr ventas estables de acuerdo al producto, de lograr este segundo periodo de prueba, ya se genera un contrato estable. Sin embargo, el contrato se va renovando según el acuerdo entre el supermercado y el proveedor. Los acuerdos de pagos, margen, posición del producto y los puntos de ventas se va realizar en el momento del contrato. Es importante llegar a un acuerdo beneficioso, ya que el supermercado cuenta con políticas poco atractivas para los proveedores nuevos, ya que se ofrecen productos que no son conocidos aun en el mercado y su rotación no se comprar a los productos posicionados

Los márgenes y volúmenes de venta van a variar en la ubicación del supermercado, debido a que la rotación de personas es diferente en cada punto de venta y por tanto el margen varía. Adicionalmente, ya el contrato se especifica el número de campañas que va realizar el supermercado y que se agregan al costo o margen; es decir, en algunos meses el margen de 30% puede incrementarse 10 % adicional por campaña. EL número de campañas lo detalla el mismo supermercado.

2. ¿Cuál es el margen del supermercado?

El margen establecido promedio para esta familia de productos, alimentos para bebés es de 30% en promedio en los supermercados Metro, en plaza vea puede variar hasta en un 32 %. Sin embargo, es importante saber que no en todos los puntos de venta el margen es igual, existen ciertos criterios que varían el margen como la ubicación del supermercado, del anaquel y del producto.

3. ¿Cuál es el periodo de pago a proveedores?

El promedio de pago es de 120 días para iniciar el contrato; sin embargo, se tiene la opción de llegar a un acuerdo en el contrato para reducir el plazo.

4. ¿Cuál sería la ubicación de mi producto en el supermercado?

La ubicación de los anaqueles es un acuerdo que se especifica en el contrato, pero va tener influencia en el margen del producto. El piso 4 y 5 tienen el mayor margen por estar más visibles. Por ser producto nuevo lo más probable es que se empiece por una ubicación menor o de menos visualización como piso inferiores, eso puede variando de acuerdo al tiempo de contrato y a la rotación de ventas del producto.

5. ¿Cuál es el margen de la Farmacia?

El margen de la farmacia es muy parecida al del supermercado, el promedio es de 30%.

2. ENTREVISTA CON EL NUTRICIONISTA:

Nombre: Johana León

Profesional en Nutrición y Dietética de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

1. Como debe ser la alimentación para los niños a partir de los 6 meses

Los niños a esa edad ya pueden alimentarse con verduras, frutas, entre otros como suplemento a la leche materna que va disminuyendo su consumo. Las verduras pueden ser vegetales frescos pero en proporciones mínimas que irán proporcionándose poco a poco para que el niño vaya acostumbrándose a nuevos alimentos aparte de la leche materna. Lo ideal es que se de 4 comidas al día adicionalmente la leche o biberón como refuerzo al alimento. Es importante que el niño empiece aprender a masticar pro medio de alimentos como por ejemplo en trozos de diferentes frutas

2. ¿La quinua es un producto apto para los bebés?

La quinua es un alimento natural, poco calórico, bastante nutritivo con un alto contenido en fibra, un gran aporte proteico que lo pueden consumir hasta los niños celíacos porque no contiene gluten.

3. ¿Por qué quinua para los bebés?

La quinua es una buena alternativa para la alimentación de los infantes por ser altamente nutritiva sobre todo por componer proteínas y estar libre de gluten. La quinua es un producto totalmente apto para los niños, se les puede dar a partir de los 6 meses en proporciones moderadas.

4. ¿La quinua tiene un efecto negativo en la alimentación de los menores?

La quinua no va traer ningún efecto negativo en la alimentación, al contrario va proveer las proteínas necesarias así como los aminoácidos

5. ¿Es importante que la quinua sea orgánica?

Ofrecer quinua orgánica va generar un impacto positivo ya sea en el medio ambiente, la salud y bienestar del bebe.

6. ¿Qué opina acerca de la compota a base de frutas y quinua en un envase innovador?

Me parece una propuesta interesante ya que el insumo principal le va dar un alto valor nutricional al producto final, lo que no se puede encontrar en el mercado actual. Un producto para niños saludables naturales y nutritivos y en un envase práctico que facilita el trabajo a las madres con sus hijos.

Es importante resaltar que la compota ofrecida es un complemento alimenticio, no reemplaza un almuerzo o una comida del día, la compota se va brindar al menor en medio tiempo del día como un postre o suplemento a los alimentos cotidianos y necesarios. El menor necesita una alimentación balanceada que por si sola no ofrece solo una compota.

7. ¿Qué recomendación nos daría acerca de la compota propuesta?

Un punto importante es fomentar que el niño empiece a explorar el proceso de masticación y deglución, esto se va generar por medio de alimentos que tengan cierta textura y no sea tan líquido para que el niño pueda ir acostumbrándose. Los alimentos pueden tener pequeñas porciones de frutas pero las proporciones irán variando de acuerdo a la edad del menor.

Otro punto, es el incorporar sabores con frutas más exóticas y saludables como camu camu que contiene alta vitamina C, entre otras frutas que tienen mayores componentes alimenticios que las frutas tradicionales.

3. ENTREVISTA CON EL PEDIATRA:

Nombre: Jaime Rodriguez H.

1. ¿Cuántas comidas se le debe dar un niño durante un día?

Se debe dar de 5 a 6 raciones durante todo el día; sin embargo, si el niño quiere comer más, lo ideal es alimentarlo. Todos los bebés deben comer cada 4 horas, según lo que te van pidiendo como pan sopas papillas, de una manera balanceada. Los momentos principales del día son desayuno, media mañana, almuerzo, lonche o media tarde y Cena.

2. ¿Cuáles serían los alimentos que proporcionen suficiente energía para los niños?

Los alimentos principales son: frutas, verduras, proteínas, lácteos, cereales, estas pueden ser en diferentes presentaciones. Es importante variar la comida y no caer en la monotonía.

3. ¿Cuál es tu opinión con respecto a los suplementos alimenticios? ¿Estos complementos cubren las necesidades en cuanto a vitaminas y minerales necesarios?

La dieta de los niños debe ser variada, los alimentos más importantes se dan con las frutas y vegetales, pero los complementos como cereales, compotas, entre otros van a alimentar al niño también, siempre y cuando sean incorporados en la alimentación como un complemento. Debido a que por sí solos no van a aportar la alimentación necesaria.

4. ¿La quinua es un alimento que se puede incorporar en la dieta del niño?

Los granos sin gluten como la quinua son los únicos que se puede brindar al bebé hasta los siete meses de vida y será un alimento para toda la vida.

La quinua tiene gran cantidad de proteínas entre 12 y el 18 % y aminoácidos esenciales que beneficia de un porcentaje adecuado de proteínas vegetales a la dieta de los niños sin grasas saturadas.

La quínoa es un grano único y beneficioso para la alimentación de los niños, ya que proporciona nutrientes necesarios y que logra una alimentación más balanceada. No

contiene gluten y contiene alto porcentaje de proteínas que lo hace un producto apto para los niños.

4. ENTREVISTA AL CONSULTOR EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:

Nombre. Fernando Nuñez

Consultor de investigación de mercados y Marketing

Empresa: Mi consultor.pe

1. ¿Dónde prefieren hacer compras las madres de familia?

Las mamás de este nivel socioeconómico prefieren la bodega de su casa, es un acceso rápido para salir de cualquier apuro, tienes confianza, cómodo y económico. En segundo lugar están los supermercados, donde van hacer las compras de los próximos días o de la semana, de acuerdo al presupuesto que tengan. Los alimentos para sus hijos, mayormente lo hacen por medio de este canal.

2. ¿Qué criterios consideran para comprar los alimentos de sus hijos?

Los aspectos que consideran son: el precio y el posicionamiento de marca. Estas madres van a comprar las marca más sonadas por costumbre confianza y seguridad pero están dispuestas a comparar precios entre marcas conocidas y medio reconocidas. Es decir, en el caso de compotas, si la mama ve la marca Heinz a un precio medio y un Agu a un precio bajo, en muchos casos va optar por Agu, el de precio alto pero siendo un producto parecido.

Por otro lado está el tema de las ofertas, estas madres se sienten totalmente atraídas con los descuentos, en este caso el juego de promociones y descuentos que pueda plantear el área de marketing va generar motivación de compra.

3. ¿Qué influye en las mamás a la hora de hacer las compras?




























Las madres para elegir los productos son influenciadas por diferentes factores, como: recomendaciones de amistades o especialistas, ahorro, la moda o lo nuevo,

accesibilidad, la seguridad y confianza. Es importante mencionar que un alto porcentaje de las compras que se hacen en el supermercado no fueron planeadas. Es decir, se generan compras por impulso, decididas por algún motivador en el momento.

4. ¿Cómo influyen los supermercados al consumidor?

Los supermercados cuentan con diferentes planes de marketing que van a generar motivación de compra. Por ejemplo, el espacio y ubicación en los anaqueles, los descuentos, vales, revistas y promociones, las degustaciones, displays, sampling, entre otros.

Anexo L. Estacionalidad de Frutas

		Sin producción			Menor producción			Mayor producción					
		VERANO			OTOÑO			INVIERNO			PRIMAVERA		
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
PALTA													
AGUAYMANTO													
CEREZA													
CAMU CAMU													
CARAMBOLA													
CHIRIMOYA													
CIRUELA													
COCO													
FRESA													
GRANADILLA													
GUANABANA													
HIGO													
LIMON													
LUCUMA													
MANDARINA													
MANGO													
MANZANA													
MARACUYA													
MELON													
MENBRILLO													
NARANJA													
PAPAYA													
PERA													
PIÑA													
PLATANO													
SANDIA													
UVA													

Fuente: (Vitality Peru, s.f.)

FRUTA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Naranja jugo												
Aguaymanto												
Arándanos												
Durazno												
Frambuesas												
Sandía												
Papaya												
Granadilla												
Plátano seda												

Leyenda:

Temporada			
Escasea			
No hay el producto			

Fuente: (Freshmart, 2016)

Anexo M. Alimentos con DHA para bebés

Los estudios de *Journal of Allergy and Clinical Immunology* (2011) indican que los bebés que consumen alimentos sólidos desde los 4 meses presentan menos problemas de asma y alergia que los bebés que iniciaron el consumo a las 6 meses. Muchos de los productos sólidos para bebés que se ofrecen en el mercado peruano solo son a partir de los 6 meses de edad, dejando de atender al segmento de 4 a 6 meses.

Los actuales productos dirigidos a menores de edad como productos lácteos, compotas y fórmulas contienen DHA (ácido docosahexaenoico) como parte de sus componentes. *The Journal of Nutrition* (2011) explica la importancia de incorporar DHA dentro de los productos. El consumo del DHA ayudan en el desarrollo neural de los menores, menciona además que los bebés prematuros deberían complementar la alimentación de leche materna con DHA para un mejor desarrollo de bebé.

De allí la importancia de considerar la compota para bebés como base para desarrollar la propuesta de valor de esta tesis.

BIBLIOGRAFIA

1. Agrícola Wiraccocha. (2008). Obtenido de Agrícola Wiraccocha: <http://www.wiraccocha.com.pe/en/>
2. APEIM. (Abril de 2005). *NIVELES SOCIOECONÓMICOS*. Obtenido de APEIM: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2003-2004-LIMA.pdf>
3. APEIM. (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*.
4. Arellano Marketing. (2014). *Perfil de las amas de casa peruanas*. Obtenido de Arellano Marketing: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/las-amas-de-casa-peruanas/>
5. Arellano Marketing. (2017). *Estilos de Vida*. Obtenido de Arellano Marketing: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
6. Beechnut. (2017). Obtenido de Beechnut: <http://www.beechnut.com/>
7. Coser, P. (s.f.). *Qué cantidad de proteínas debe consumir un niño*. Obtenido de Guia Infantil: <https://www.guiainfantil.com/articulos/alimentacion/ninos/que-cantidad-de-proteinas-debe-consumir-un-nino/>
8. CPI. (2017). *Market report Perú: Población 2017*.
9. Diario El Comercio. (15 de 9 de 2016). *Agrícola Virú: “El chip de innovar está en nuestro gen”*. Obtenido de Diario El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/agricola-viru-chip-innovar-nuestro-gen-259105>
10. Diario El Comercio. (10 de 03 de 2016). *CCL: Perú es el primer exportador de quinua a nivel mundial*. Obtenido de Diario El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/ccl-peru-primer-exportador-quinua-nivel-mundial-212714>
11. Diario El Comercio. (26 de 7 de 2016). *La quinua asciende de nivel y amplía sus mercados*. Obtenido de Diario El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/quinua-asciende-nivel-amplia-mercados-239891>
12. Diario Gestión. (2012). *¿Atraer o empujar consumidores hacia tu marca?* Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/blog/anunciasluegoexistes/2012/10/atraer-o-empujar-consumidores.html>
13. Diario La República. (7 de 4 de 2017). *FAO: Perú debería apostar por la quinua orgánica de los Andes*. Obtenido de Diario La República: <http://larepublica.pe/economia/1058050-fao-peru-deberia-apostar-por-la-quinua-organica-de-los-andes>
14. Diario Perú 21. (10 de 9 de 2014). *Mistura 2014: Ocho productos de quinua que debes probar*. Obtenido de Diario Perú 21: <https://peru21.pe/vida/mistura-2014-ocho-productos-quinua-debes-probar-184585?foto=5>

15. Euromonitor . (setiembre de 2017). *Movimiento de comida "libre de": impulsar el crecimiento en el espacio de salud y bienestar*. Obtenido de Euromonitor : <http://www.euromonitor.com/-free-from-food-movement-driving-growth-in-health-and-wellness-space/report>
16. Falen, J. (2017). *¿Cuántos hogares peruanos tienen a una mujer como jefa de familia?* Obtenido de Diario El Comercio: <https://elcomercio.pe/peru/28-9-hogares-pais-mujer-jefa-familia-noticia-471589>
17. Freshmart. (2016). *¿Sabes qué fruta está de temporada?* Obtenido de Freshmart: <https://www.freshmart.pe/blog/sabes-fruta-esta-temporada>
18. INEI. (2004). *Base de datos de viviendas del Instituto Nacional de Estadística e Informatica*. Lima.
19. INEI. (2010). *Peru: Estimaciones y proyecciones de población departamental por año calendario y edades simples 1995 - 2025*.
20. INEI. (2017). *Situación del mercado laboral en Lima metropolitana*.
21. INEI. (2018). *Nota de Prensa: MÁS DE 7 MILLONES DE MUJERES CONFORMAN LA FUERZA LABORAL DEL PERÚ*. Obtenido de INEI: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n041-2016-inei.pdf>
22. KarFrut, S.A.C. (2018). *KarFrut*. Obtenido de <http://www.karfrut.com.pe/>
23. Lima Orgánica. (2018). Obtenido de Lima Orgánica: <http://limaorganica.pe/quinoa-way/>
24. Mary Luz Solórzano Aparicio, J. B. (2009). *Actitudes y Nivel de Conocimiento de las Madres de los Recién Nacidos del Servicio de Neonatología sobre Lactancia Materna Exclusiva en el Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen, Lima (Perú)*. Obtenido de Revista Científica Ciencias de la Salud: http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/rc_salud/article/view/141
25. Ministerio de Agricultura y Riego. (2017). *Análisis Económico de la Producción Nacional de la Quinua*. Lima.
26. Ministerio de Agricultura y Riego. (2017). *Análisis Económico de principales Frutas y Verduras*. Lima: Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria.
27. Ministerio de Agricultura y Riego. (2017). *Historia de la quinua*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Riego: <http://minagri.gob.pe/portal/objetivos/444-granos-andinos/9380-historia-de-la-quinua>
28. Ministerio de Agricultura y Riego. (2017). *Perfil Técnico N° 2: La Quinua: Producción y Comercio del Perú*. Lima: Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria.
29. MINSA. (2016). *Boletín estadístico de nacimientos Perú: 2015*.
30. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación -. (2013). *EL AÑO INTERNACIONAL DE LA QUINUA*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación - FAO: <http://www.fao.org/quinua-2013/es/>

31. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2013). *EL AÑO INTERNACIONAL DE LA QUINUA*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación - FAO: <http://www.fao.org/quinua-2013/es/>
32. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y la Organización Mundial de la Salud. (1981). *NORMA DEL CODEX PARA EL PURÉ DE MANZANAS EN CONSERVA*. Obtenido de <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/home/es/>
33. Perú, S. (2018). *Swisspac Perú*. Obtenido de <http://www.swisspac.pe>
34. Publimetro. (2017). Día Internacional de la Mujer: ¿Cuántas peruanas hay?. *Publimetro*. Obtenido de <https://publimetro.pe/actualidad/noticia-dia-internacional-mujer-cuantas-peruanas-hay-57337>
35. Quinoa Kids. (2016). *Quinoa Kids*. Obtenido de <http://www.quinuakids.com/>
36. Quinoa.pe. (2013). *Quinoa – Características*. Obtenido de Quinoa.pe: <http://quinua.pe/quinua-caracteristicas/>
37. Quinoa.pe. (2013). *Quinoa – Valor nutricional*. Obtenido de Quinoa.pe: <http://quinua.pe/quinua-valor-nutricional/>
38. Ramirez, G., & Zuluaga, J. (s.f.). *Nutrición y neurodesarrollo*. Obtenido de Organization of American States: <https://web.oas.org/childhood/ES/Lists/Temas%20%20Proyectos%20%20Actividad%20%20Documento/Attachments/499/Nutricion%20y%20neurodesarrollo.pdf>
39. Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Chile: Mc Graw Hill.
40. The Journal of Allergy and Clinical Immunology. (Mayo de 2011). *La alimentación complementaria temprana y el riesgo de sensibilización a los alimentos en una cohorte de nacimiento*. (E. Inc, Ed.) Obtenido de The Journal of Allergy and Clinical Immunology: [http://www.jacionline.org/article/S0091-6749\(11\)00343-5/fulltext](http://www.jacionline.org/article/S0091-6749(11)00343-5/fulltext)
41. The Journal of Nutrition. (2011). *La suplementación temprana de ácido docoshexaenoico de las madres durante la lactancia conduce a altas concentraciones plasmáticas en lactantes muy prematuros*. Obtenido de The Journal of Nutrition: <http://jn.nutrition.org/content/141/2/231.long>
42. Trademap. (2016). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú*. Obtenido de Trademap: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||1008509000||8|1|1|2|2|1|2|1|1
43. Vicuña Carrasco, G. (2015). *Elaboración de compota a base de frutas y quinua (Chenopodium quinoa) como alimento complementario para infantes*. Tegucigalpa: Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano.
44. Villa Andina S.A.C. (2018). *Certificaciones*. Obtenido de Villa Andina S.A.C.: <http://www.villaandina.com/>
45. Vitality Peru. (s.f.). *Calendario de frutas*. Obtenido de Vitality Peru: <http://www.vitalityperu.com/calendario-de-frutas>

