



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

Keto Bites: Zucchini Chips

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Administración y Marketing

Para optar el grado de bachiller en Administración y Negocios Internacionales

AUTOR(ES)

Florez Koechlin, Renzo (0000-0002-6472-0387)

Laura Avila, Linda Geraldine (0000-0003-0590-7157)

Montaño Chavez, Marco (0000-0001-8910-4815)

Raffo Beltran, María Fe (0000-0002-8847-028X)

Sueyras de Andrea, Rafaella (0000-0002-7165-2052)

ASESOR

Zavala Lucar, Christian Enrique (0000-0001-5424-1334)

Lima, 24 de noviembre de 2019

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestras familias y en especial a nuestros padres por el apoyo incondicional a lo largo de nuestra carrera universitaria para hacer realidad este proyecto, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos.

Agradecemos a nuestros docentes de la Facultad de Negocios de la UPC, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial, al profesor Christian Zavala, tutor de nuestro proyecto de investigación quien, con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

Y finalmente a todas las personas, compañeros y amistades, que nos han apoyado y que de una u otra manera nos brindaron su colaboración y se involucraron en este proyecto para que se realice con éxito.

RESUMEN

Actualmente, el mercado de snacks en el Perú mueve \$150 millones al año. Un pequeño segmento de este mercado se ve representado por los snacks saludables, que se encuentran en rápido crecimiento en estos últimos años. Según un estudio realizado por la consultora AiniaForward, el 50% de los consumidores asegura que ha aumentado su consumo de snacks saludables debido a una creciente preocupación por su salud, incremento en la oferta de productos de este tipo, mayor conveniencia y cambios en los hábitos consumo. Sin embargo, casi el 60% de los consumidores consultados declara que mejoraría los snacks actuales potenciando, sobre todo, el factor natural.

Dado este contexto, es oportuno señalar nuestro objetivo con este proyecto que es precisamente, atender a las necesidades del mercado de productos saludables. Nuestra propuesta de negocio se enfoca en el desarrollo y lanzamiento de un snack saludable al mercado limeño a través de eco tiendas, eco ferias y medios digitales. Nuestro producto se elabora en base de zucchini deshidratado que es bajo en carbohidratos y calorías, que brinda las propiedades de una dieta cetogénica, con la inmediatez de consumo y conveniencia de un snack. Una dieta cetogénica es efectiva para la pérdida rápida de peso, y que incluso tiene un efectivo positivo para las personas que padecen de diabetes ya que ayuda con la reducción de la insulina.

Se estima que el tamaño de mercado para Keto Bites es de 69518 habitantes, lo que representa un tamaño de mercado de s/. 63'623,040. Finalmente, se estima que durante los 3 años del proyecto se alcanzarán ventas por S/.756,623. Se tendrá valor financiero de S/.95,887 soles y con un retorno de la inversión en menos de 1 año.

Palabras clave: Snack saludable; Zucchini deshidratado; Dieta cetogénica; Salud; Conveniencia.

Keto Bites: Zucchini Chips

ABSTRACT

Currently, the snack market in Peru moves \$150 million annually. A small segment in this market is represented by healthy snacks, which are growing rapidly in recent years. According to a study by the consulting firm AiniaForward, 50% of consumers say that their consumption of healthy snacks has increased due to a growing concern for their health, increased offer of products of this type, greater convenience and changes in habits consumption. However, almost 60% of the consumers consulted declare that they would improve upon the current snacks, promoting, above all, the natural factor.

Given this context, it is appropriate to point out our objective with this project, which is precisely to meet the needs of the market for healthy products. Our business proposal focuses on the development and launch of healthy snacks to the Lima market through eco stores, eco fairs and digital media. Our product is made out of dehydrated zucchini, low in carbohydrates and calories that provide the properties of a ketogenic diet, with the immediacy of consumption and convenience of a snack. A ketogenic diet is effective for rapid weight loss, and it even has a positive effective for people suffering from diabetes as it helps with insulin reduction.

It is estimated that the market size for Keto Bites is 69,518 inhabitants, which represents a market size of s/. 63'623,040. Finally, the sales estimates over the three year of operation is S/. 756,623. It will have a financial value of S/.95,887 and a return on investment in less than 1 years.

Keywords: Healthy Snack; Dehydrated Zucchini; Ketogenic Diet; Health; Convenience.

TABLA DE CONTENIDOS

1. FUNDAMENTOS INICIALES	12
1.1. Equipo de trabajo	12
1.1.1. Descripción de las funciones y roles a asumir por cada integrante	12
1.2. Proceso de Ideación	15
1.2.1. BMC del proyecto	15
1.2.2. Explicación del Modelo de Negocio	17
1.2.3. Justificación de escalabilidad del modelo de negocio elegido	19
2. VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	19
2.1. Descripción del problema que se asume tiene el cliente o usuario	19
2.1.1. Diseño y desarrollo de experimentos que validen la existencia del problema	20
2.1.2. Análisis e interpretación de resultados	24
2.2. Descripción del segmento de cliente(s) o usuario(s) identificado(s)	25
2.2.1. Determinación del tamaño de mercado	26
2.3. Descripción de la solución propuesta	29
2.3.1. Planteamiento de las hipótesis del modelo de negocio (BMC)	29
2.3.2. Diseño y desarrollo de experimentos que validen el modelo de negocio propuesto	32
2.3.3. Análisis e interpretación de los resultados	40
2.3.4. Aprendizajes de las validaciones	40
2.3.5. Análisis e interpretación de los resultados	43
2.3.6. Aprendizajes de las validaciones	44
2.4. Plan de ejecución del concierto	45
2.4.1. Diseño y desarrollo de los experimentos	45
2.4.2. Análisis e interpretación de los resultados	55
2.4.3. Aprendizajes del Concierto	1
2.5. Proyección de ventas	1
3. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO	3
3.1. Plan Estratégico	3
3.1.1. Declaraciones de Misión y Visión	3
3.1.2. Análisis Externo	4
3.1.2.1. Análisis de la competencia directa, indirecta y potencial.	4
3.1.3. Análisis Interno	15
	4

3.1.4. Análisis FODA	17
3.1.5. Análisis de objetivos y estrategias	18
3.1.5.1. Objetivos	18
3.1.5.2. Estrategia Genérica	20
3.1.5.3. Estrategias FO, DO, DA y FA	21
3.1.5.4. Metas	23
3.1.6. Formalización de la empresa	23
3.1.7. Diagrama Gantt de las metas propuestas	28
4.2. Plan de Operaciones	28
4.2.1. Cadena de valor	28
4.2.2. Determinación de procesos	29
4.2.2.1. Mapa general de procesos de la organización	29
4.2.2.2. Descripción de procesos estratégicos	29
4.2.2.3. Descripción y flujograma de procesos operativos	31
4.2.2.4. Descripción de procesos de soporte	35
4.2.2.5. Capacidad producción y/o servicio	36
4.2.3. Presupuesto y Costos	1
4.2.3.1. Inversión Inicial	3
4.3. Plan de Recursos Humanos	1
4.3.1. Estructura organizacional	1
4.3.2. Determinación de los puestos de trabajo requeridos	4
4.3.3. Presupuesto de RRHH	1
4.4. Plan de Marketing	1
4.4.1. Estrategias de marketing (offline y online)	1
4.4.1.1. Descripción de estrategias de producto	4
4.4.1.2. Descripción de estrategias de fijación de precio	5
4.4.1.3. Descripción de estrategias de plaza	8
4.4.1.4. Descripción de estrategias de promoción	14
4.4.2. Presupuesto	1
4.5. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	1
4.5.1. Matriz de acciones alineadas de los grupos de interés vs. emprendimiento	5
4.5.2. Actividades a desarrollar	1
	5

4.5.3. Presupuesto	5
4.6. Plan Financiero	6
4.6.2. Inversiones	1
4.6.3. Estados financieros	1
4.6.4. Indicadores financieros	3
4.7. Plan de Financiamiento	6
4.7.1. Identificación y justificación de los modelos de financiación propuestos	8
4.7.2. Cálculo del valor del emprendimiento	8
5. CONCLUSIONES	10
6. BIBLIOGRAFÍA	12
7. ANEXOS	14
7.1. Anexo 1: Preguntas Encuesta de Validación del Problema	14
7.2. Anexo 2: Respuestas Encuesta de Validación del Problema (gráficos)	15
7.3. Anexo 3: Preguntas Entrevista a Experto - Nutricionista	22
7.4. Anexo 4: Resultados de Entrevista a Experto - Nutricionista	23
7.5. Anexo 5: Preguntas Entrevista a Experto en Retail con orientación saludable	25
7.6. Anexo 6: Resultados Entrevista a Experto en Retail con orientación saludable	25
7.7. Anexo 7: Audios y fotos de entrevistas presenciales	27
7.8. Anexo 8: Grupo de enfoque - Validación MVP 1	33
7.9. Anexo 9: Mapeo de las Eco Tiendas en la zona 7 de Lima	34
7.10. Anexo 10: Evidencia de cotizaciones a proveedores	36
7.11. Anexo 11: Evidencias del Concierge	38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cálculo del tamaño de mercado de snacks en soles.....	27
Tabla 2. Cálculo de tamaño de mercado en soles	28
Tabla 3. Cálculo de tamaño de mercado en soles	28
Tabla 4. Cálculo del tamaño de mercado en soles	28
Tabla 5. Cuadro Resumen Hipótesis 1.....	29
Tabla 6. Cuadro Resumen Hipótesis 3.....	30
Tabla 7. Cuadro Resumen Hipótesis 7.....	30
Tabla 8. Cuadro Resumen Hipótesis 8.....	30
Tabla 9. Cuadro Resumen Hipótesis 9.....	31
Tabla 10. Cuadro Resumen Hipótesis 10.....	31
Tabla 11. Resultados del concierto en unidades por semana y canal de ventas.....	1
Tabla 12. Resultados del concierto en unidades por semana y canal de ventas.....	1
Tabla 13. Pronóstico de ventas mensualizado del año 1 en soles y unidades.....	1
Tabla 14. Pronóstico de ventas mensualizado del año 2 en soles y unidades.....	1
Tabla 15. Pronóstico de ventas mensualizado del año 3 en soles y unidades.....	2
Tabla 16. Análisis de proyectos similares locales e internacionales	4
Tabla 17. Tipos de competencia: indirecta	7
Tabla 18. Tipos de competencia: potencial.....	10
Tabla 19. Tipos de competencia: internacional	12
Tabla 20. Análisis FODA	17
Tabla 21. Matriz de estrategias FO, DO, DA, FA	21
Tabla 22. Ficha técnica de Keto Bites - Zucchini Chips.....	26
Tabla 23. Resumen de materia prima	27
Tabla 24. Diagrama de Gant de metas para proyecto Keto Bites	28
Tabla 25. Matriz de factores de ubicación de planta	36
Tabla 26. Plan de producción por mes y año en unidades	1
Tabla 27. Requerimiento de Material directo e indirecto por mes y año.....	1
Tabla 28. Presupuesto de material directo e indirecto en soles (S/)	1
Tabla 29. Presupuesto de costos indirectos de fabricación por mes y año en soles (S/)	2
Tabla 30. Presupuesto de mano de obra directa e indirecta por año.....	1
Tabla 31. Evolución del costo unitario total por mes y año.....	2
Tabla 32. Evolución del costo variable unitario por mes y año.....	2
Tabla 33. Evolución del costo fijo unitario por mes y año	2
Tabla 34. Inversión inicial - Plan de Operaciones	4
Tabla 35. Perfil puesto Jefe de Operaciones	4
Tabla 36. Perfil puesto operario.....	6
Tabla 37. Perfil puesto jefe de contabilidad.....	7
Tabla 38. Perfil puesto jefe de marketing	9

Tabla 39. Perfil puesto community manager	10
Tabla 40. Perfil puesto vendedor	12
Tabla 41. Presupuesto de RRHH para el año 1	1
Tabla 42. Presupuesto de RRHH para el año 2.....	2
Tabla 43. Presupuesto de RRHH para el año 3.....	3
Tabla 44. Estrategias de Marketing	2
Tabla 45. Presupuesto de Marketing Año 1	1
Tabla 46. Presupuesto de Marketing Año 2.....	2
Tabla 47. Presupuesto de Marketing Año 3.....	3
Tabla 48. Las 3 dimensiones de la RSE.....	1
Tabla 49. Matriz de stakeholders	6
Tabla 50. Leyenda de criterios en cuanto a importancia de la sostenibilidad de la empresa por factor (Poder, Legitimidad y Urgencia)	6
Tabla 51. Leyenda de criterios en cuanto a importancia de la sostenibilidad de la empresa.....	7
Tabla 52. Actividades a desarrollar	1
Tabla 53. Actividades a desarrollar	1
Tabla 54. Leyenda de criterios de acuerdo al impacto de la actividad	1
Tabla 55. Leyenda de criterios de acuerdo a la factibilidad de la actividad	1
Tabla 56. Leyenda de criterios de acuerdo a los totales de impacto y factibilidad de la actividad.....	2
Tabla 57. Presupuesto RSE año 1	5
Tabla 58. Presupuesto RSE año 1	6
Tabla 59. Presupuesto RSE año 1	6
Tabla 60. Pronóstico de Ventas Mensual año 1	1
Tabla 61. Pronóstico de Ventas Mensual año 2.....	1
Tabla 62. Pronóstico de Ventas Mensual año 3.....	1
Tabla 63. Egresos - Flujo de Caja.....	1
Tabla 64. Inversión de Activo Fijo	1
Tabla 65. Depreciación de Activo Fijo	2
Tabla 66. Gastos Preoperativos.....	1
Tabla 67. Flujo de Caja año 1	1
Tabla 68. Flujo de Caja año 2	2
Tabla 69. Flujo de Caja año 3	3
Tabla 70. Capital de trabajo neto año 1	1
Tabla 71. Estado de Situación Financiera (expresado en soles)	1
Tabla 72. Estado de Resultados	2
Tabla 73. COK.....	3
Tabla 74. Cálculo WACC	4
Tabla 75. VAN.....	4
Tabla 76. TIR.....	4

Tabla 77. PRI	5
Tabla 78. Otros Indicadores	5
Tabla 79. Plan de Financiamiento - Propuesta 1.....	7
Tabla 80. Flujo de Caja Descontado	9

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Business Model Canvas.....	15
Figura 2. Value Proposition Canvas	20
Figura 3. Población según NSE	27
Figura 4. Evidencias de las compras por Instagram	46
Figura 5. Foto de promoción 2x15 soles.....	47
Figura 6. Foto del sorteo	49
Figura 7. Publicación informativa.....	50
Figura 8. Interacciones del sorteo	51
Figura 9. Alcance de la publicación.....	52
Figura 10. Evidencia del producto en eco tiendas	53
Figura 11. Post en Instagram sobre participación en eco feria	55
Figura 12. Evidencia de participación en eco feria.....	55
Figura 13. Consumo Per Cápita de snacks saludables en países de Latinoamérica entre 2010 y 2015.....	1
Figura 14. Sallqa (snacks deshidratados).....	6
Figura 15. Raíces - tienda a granel.....	6
Figura 16. Kale Chips - Col Rizada Deshidratada.....	7
Figura 17. Olivico Organic	9
Figura 18. Noa Natural - tomate deshidratado.....	9
Figura 19. Maqfruex - akí jalapeño deshidratado	10
Figura 20. Fiber Fruits	10
Figura 21. Wasi Organics Granola.....	12
Figura 22. Mamalama snack bar	12
Figura 23. Kalul May - Chile.....	14
Figura 24. Botanas saludables - Mexico	14
Figura 25. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	15
Figura 26. Prueba de producto	20
Figura 27. Requisitos para constitución de una empresa.....	24
Figura 28. Requisitos para registro de marcas	25
Figura 29. Cadena de valor	28
Figura 30. Mapa de procesos	29
Figura 31. Diagrama de flujo de compras.....	32
Figura 32. Diagrama de flujo de ventas y distribución.....	33
Figura 33. Diagrama de flujo de producción	34
Figura 34. Layout de centro de operaciones	37
Figura 35. Organigrama primer año.....	1
Figura 36. Organigrama segundo año	2
Figura 37. Organigrama para el tercer año	3

Figura 38. Niveles de Producto.....	4
Figura 39. Go To Market Eco Ferias y Eco Tiendas	7
Figura 40. Go to Market Canal Online	8
Figura 41. Eco Feria Joven Emprende	9
Figura 42. Eco Feria El Polo Green	10
Figura 43. Eco Feria San Borja.....	10
Figura 44. Feria Ecológica de Barranco	11
Figura 45. Posts de Instagram - Keto Bites.....	12
Figura 46. Insta-Stories de nuestros clientes.....	13
Figura 47. Post del Sorteo	13
Figura 48. Mapeo de Stakeholders.....	5
Figura 49. Cuadrante de clasificación de las actividades elegidas	2

1. FUNDAMENTOS INICIALES

1.1. Equipo de trabajo

1.1.1. Descripción de las funciones y roles a asumir por cada integrante

Rafaella Sueyras

Estudiante de décimo ciclo de la carrera de Administración y Marketing de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Apasionada del Marketing, los negocios y las ventas con amplio conocimiento en el manejo de redes sociales y de la implementación de un negocio. Actualmente, se encuentra como asistente administrativa en un emprendimiento realizando y evaluando proyectos para poder lanzarlos al mercado así como cuadros de beneficios para vendedores dependiendo de las metas que hayan logrado dentro de la organización. Cuenta con dominio del idioma inglés a nivel intermedio así como en



MS Office Professional. En el proyecto actual se desempeña en Marketing, Redes Sociales y Ventas, ejerciendo las funciones de: Gestionar las redes sociales así como el contenido de este con el fin de conseguir mayor cantidad de seguidores para poder tener mayor alcance y alto nivel de ventas. Asimismo se especializa en evaluar a nuestro cliente y buscar los insights de estos para poder brindarle un producto óptimo, en excelentes condiciones y que logremos tener gran participación de mercado convirtiéndonos líderes en nuestro rubro.

Renzo Florez

Estudiante de décimo ciclo de la carrera de Administración y Marketing de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, perteneciente al quinto superior. Amplio interés en el ámbito tecnológico en cuanto a soluciones digitales a nivel corporativo. En la actualidad se desempeña como practicante pre profesional en el área de gestión de producto en Canvia, donde ejerce el seguimiento de las nuevas soluciones implementadas, gestionando la propuesta de valor. Tiene dominio de inglés a nivel avanzado,



y cuenta con amplio conocimiento en Excel. En el proyecto realizó diversas tareas como la elaboración del canvas, formulación de hipótesis, descripción del segmento al cual nos dirigimos con nuestro producto y elaboración del tamaño de mercado potencial. Encargado de las áreas de marketing y recursos humanos.

Maria Fe Raffo

Estudiante de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) cursando el noveno ciclo de Administración y Negocios Internacionales, perteneciente al quinto superior de la carrera. Tiene un gran interés en la exportación de productos y en logística al enviar un producto; asimismo posee aficiones de fotografía y algunos aspectos de marketing. Actualmente no se encuentre laborando, pero desempeñó un rol de practicante comercial en la empresa Kids Made Here sobre ventas, verificación de stock, gestión de datos y control de



la distribución de los productos a las tiendas físicas. Con dominio en inglés avanzado, conocimiento sobre la herramienta Microsoft Office y nivel básico de SAP. En el proyecto actual, se encarga de redes sociales (en este caso Instagram) para fomentar la interacción con los clientes, investigación de mercado, ventas, administración y control de procesos; así como la participación en la responsabilidad social empresarial y el plan financiero.

Linda Laura

Estudiante de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) cursando el décimo ciclo de Administración y Negocios Internacionales, pertenece al tercio superior de la carrera. Tiene un gran interés en el área financiero y logístico de las empresas. Actualmente, se encuentra realizando prácticas pre profesionales en el área de Logística, en el cual se encarga de realizar el seguimiento de las mercaderías, realizar facturación y guías de transportistas, realizar cuadros sobre la cadena de suministros que se utiliza. Con dominio de inglés intermedio, conocimiento a nivel avanzado de Excel, y nivel intermedio en SAP Lumira. En el proyecto actual, realizó la búsqueda y negociación de proveedores de envase, elaboración de estrategias competitivas y apoyo en la cadena de suministro.



Marco Montaña

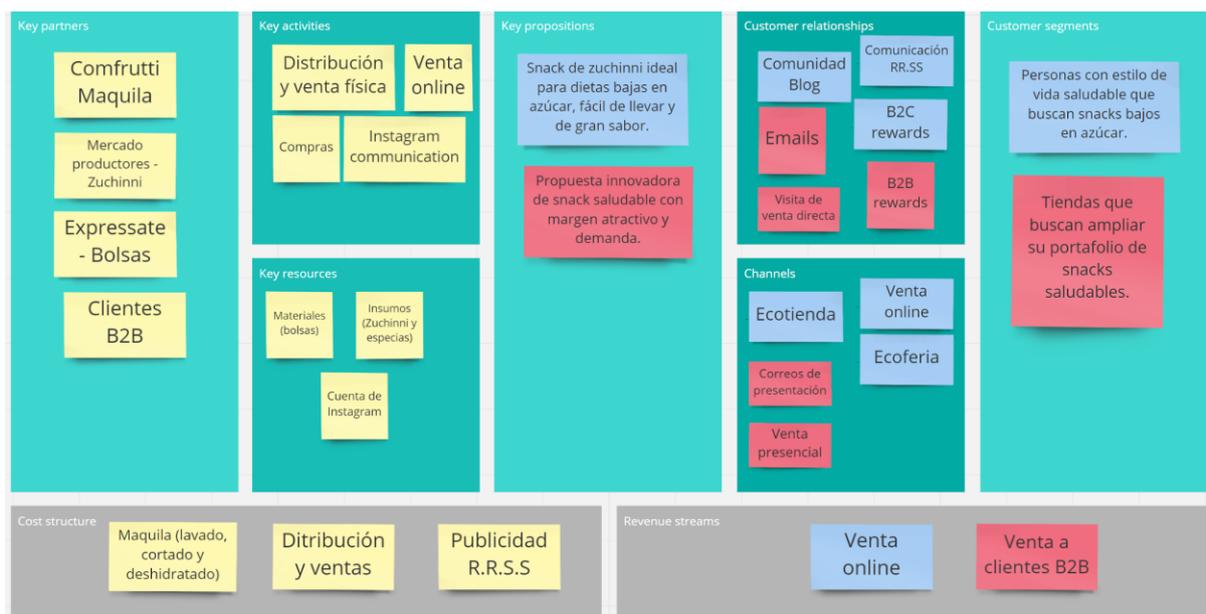
Estudiante de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) cursando el décimo ciclo de Administración y Marketing, perteneciente al décimo superior durante toda la carrera. Tiene un gran interés en el área de marketing, finanzas y logística de las empresas. Actualmente, se encuentra realizando prácticas pre profesionales en el área de inteligencia de negocios donde se encarga de realizar reportes estadísticos, proyecciones de mercado potencial y pronósticos, así como proveer a otras áreas funcionales de información cuantitativa indispensable para la toma de decisiones estratégica. Con dominio avanzado de inglés y Excel. En el proyecto actual, se encargó enteramente en la coordinación con el equipo de las funciones y tareas, así como la fabricación del producto de la mano con un equipo de ingenieros colegiados.



1.2. Proceso de Ideación

1.2.1. BMC del proyecto

Figura 1. Business Model Canvas



Fuente: elaboración propia

- Segmento de clientes

El primer segmento de clientes que atiende este modelo de negocio son las personas que llevan una vida saludable y suelen consumir productos bajos en azúcar. El segundo segmento de clientes son las tiendas que buscan ampliar su portafolio de snacks saludables y que van dirigidas a consumidores exigentes respecto a los insumos y modos de preparación de los productos

- Propuesta de valor

La propuesta de valor para los consumidores es un snack saludable, orgánico, bajo en azúcar y de buen sabor que satisfaga su paladar, manteniendo una textura similar a las clásicas papas de

bolsa. Por otro lado, la propuesta de valor para las tiendas es un producto innovador (único en el Perú), con un margen atractivo y alta demanda por un mercado en constante crecimiento.

- **Canales**

Los canales a través de los cuales se comercializará el producto en cuestión serán las eco-tiendas, eco-ferias y la venta online a través de Instagram. Con el fin de lograrlo, se enviarán correos de presentación y se realizarán visitas presenciales para presentar el producto y regalar muestras del mismo.

- **Relación con clientes**

Con el fin de mantener una comunicación interactiva entre el cliente y nuestra marca, se empleará Instagram. Sorteos y trivias serán alguna de las tácticas para lograr la identificación del segmento objetivo con la marca. Además, el blog “Comunidad Keto-Friendly” será parte de la estrategia para formar una comunidad online que se compartan historias de aprendizaje, recetas y lugares de ocio afines a una vida saludable. También, se contará con un programa de recompensas para los intermediarios y los consumidores, en función del volumen y frecuencia de compra.

- **Fuente de Ingresos**

Los ingresos del modelo de negocio se obtienen a partir de la venta del producto Keto Bites. En ese sentido, el desarrollo de los canales mencionados anteriormente serán claves para el éxito del modelo de negocio.

- **Recursos claves**

Los recursos claves para el modelo de negocio son los siguientes: materiales (bolsas), insumos (zapallo italiano y especias), plataforma digital (Instagram y Blog).

- **Actividades claves**

Las actividades claves del modelo de negocio son las siguientes: compra de insumos y materiales, venta online, venta presencial y distribución física. Otra actividad clave es la comunicación a través de Instagram, principal canal para la estrategia digital.

- **Socios claves**

Entre los principales socios claves se encuentran los siguientes: Comfrutti S.A.C (proveedor del deshidratado), CHIO Hortalizas S.A.C (proveedor de zapallo italiano y especias), Expressate (proveedor de envase) y los intermediarios a través de quienes se comunicará la propuesta de valor de Keto Bites a los consumidores finales.

- **Estructura de costos**

Los principales costos incurridos son la maquila que incluye el lavado y desinfección de los insumos, el cortado y deshidratado. Otro costo relevante es la labor de venta y distribución física. Finalmente, la publicidad a través de redes sociales es un gasto importante del presupuesto de marketing.

1.2.2. Explicación del Modelo de Negocio

La idea de nuestro producto se desarrolló a partir de la necesidad del mercado peruano por un snack saludable con las propiedades de una dieta cetogénica, ya que actualmente no existe un snack que ofrezca estas propiedades. Las dietas saludables en el Perú se encuentran en rápido crecimiento debido a una mayor concientización por el cuidado de la salud en los últimos años, en donde las dietas más comunes son las dietas bajas en grasas, calorías o carbohidratos. Una dieta relativamente nueva, y que está generando una rápida aceptación en el mundo fitness es la dieta cetogénica, o también llamada dieta keto, que consiste en la restricción de carbohidratos para la pérdida rápida de peso, y que incluso tiene un efectivo positivo para las personas que padecen de diabetes ya que ayuda con la reducción de la insulina. Con el fin de innovar y darle una nueva oportunidad de consumo al mercado de consumidores de estilo vida saludable, hemos creado nuestro producto, Keto Bites, que ofrece la practicidad de un snack de fácil consumo con los beneficios de una dieta cetogénica, ideal para personas que desean llevar en general una alimentación saludable. De esta manera, estamos atendiendo a un segmento de usuarios que llevan un estilo de vida saludable y que están insatisfechos con la oferta actual de

alimentos saludables en el Perú, ya que no encuentran un snack que brinde las propiedades de una dieta cetogénica y los beneficios que esta dieta ofrece.

¿En qué consiste la dieta cetogénica? Esta dieta consiste en reducir a casi el 100% el consumo de carbohidratos y azúcar, los cuales incrementan en gran porcentaje los niveles de glucosa en la sangre, que traen como consecuencia el incremento de peso y enfermedades. Los estudios han demostrado que una dieta cetogénica produce una pérdida de peso de hasta dos a tres veces mayor que una dieta baja en grasas y también mejoran todos los indicadores que determinan el riesgo de padecer enfermedades cardiovasculares, e incluso ha sido utilizado para tratamientos de la epilepsia refractaria¹. Ello presenta diversos beneficios como reducción de apetito, pérdida de peso, aumenta la energía corporal, mejora los niveles de glucosa y aumenta el colesterol bueno.² Por lo que cada vez más los ciudadanos están adoptando esta tendencia en sus vidas. Es por ello que nosotros queremos llegar a esos individuos, para que tengan mayores alternativas de snacks y satisfacer su necesidad, ya que la mayoría de bocadillos rápidos contienen azúcar y otros componentes dañinos. Los principales alimentos que ofrecen las propiedades de una dieta cetogénica son los siguientes:

- Pescados
- Carnes: pollo y cerdo
- Lácteos altos en grasa
- Verduras de superficie: zucchini, espinaca, lechuga, espárragos, tomate y berenjena.
- Frutas bajas en carbohidratos: como coco, limón, frambuesas, fresas y moras.
- Frutos secos: pecanas, macadamias y nueces de Brasil.
- Bebidas: agua, café, té, champagne y vino tinto.
- Salsas: mayonesa, aceite de oliva, mantequilla, vinagreta, aceite de coco, salsa bernesa y queso crema.³

¹ Revista chilena de epilepsia (2006). Publicación Oficial de la Sociedad de Epileptología de Chile: General, 25. Recuperado de:

http://revistachilenadeepilepsia.cl/revistas/a_7_n1_completa.pdf#page=25

² Medicinainformacion. (2019). dieta cetogenica. 2019, de medicina informacion Sitio web: <https://medicinainformacion.com/dieta-cetogenica/>

³ Alimentos cetogénicos. ¿Qué se puede comer?. (2019) *APA style: Electronic references*. Recuperado de: <https://www.dietdoctor.com/es/keto/alimentos>

1.2.3. Justificación de escalabilidad del modelo de negocio elegido

La escalabilidad del negocio se sustenta en dos ejes, que se explicarán en detalle en capítulo de proyecciones de ventas. Entre ellos se encuentra el gran potencial comercial del producto que cuenta con un tamaño de mercado potencial de S/ 94.000,000 y un consumo per cápita de snacks por debajo del promedio de la región. Asimismo, se terceriza parcialmente el proceso de fabricación, específicamente el de desinfección, corte y deshidratado, el cual demanda la mayor cantidad de mano de obra directa e inversión en maquinaria costosa. Por las razones explicadas, es que es factible afirmar que Keto Bites puede ser competitivo desde una etapa introductoria, gracias a su potencial de mercado y estructura flexible de costes.

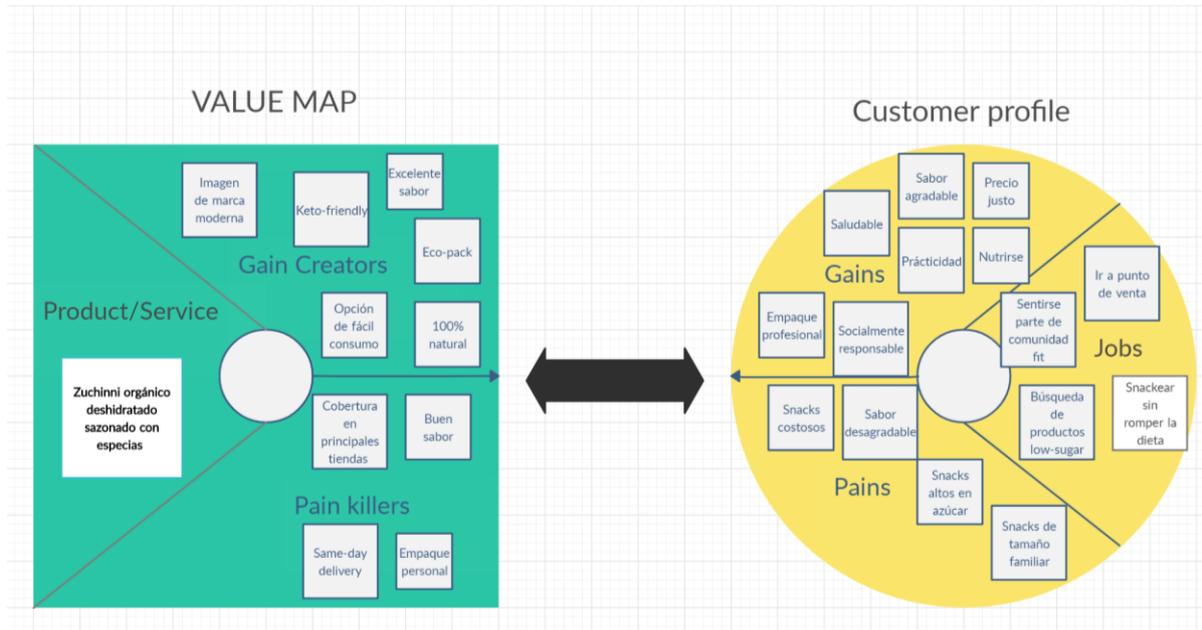
2. VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

2.1. Descripción del problema que se asume tiene el cliente o usuario

A través del perfil del consumidor del value proposition canvas se identificó que las alegrías de aquellos consumidores con un estilo de vida saludable incluyen snacks bajos en azúcar, socialmente responsables y eco amigables, al precio justo y con sabor agradable. Entre las frustraciones que enfrentan están los precios altos, dificultad para encontrarlos y que por lo general los formatos son familiares. Los trabajos que realizan son “snackear” sin romper la dieta y visitar los puntos de venta para buscar productos bajos en azúcar.

Luego, el mapa de valor indica que los generadores de alegrías incluyen productos naturales y orgánicos, con empaque ecológico y con una adecuada presentación. Por otro lado, los *‘painkillers’* incluyen una adecuada cobertura del producto, en un empaque de tamaño personal y que exista la opción de envío a casa el mismo día. Con ello se obtiene la propuesta Keto Bites, un snack de zucchini deshidratado orgánico, con un toque de orégano y sal, complemento ideal para dietas bajas en azúcar.

Figura 2. Value Proposition Canvas



Fuente: elaboración propia

2.1.1. Diseño y desarrollo de experimentos que validen la existencia del problema

Para validar la existencia del problema, se emplearon 2 experimentos: Encuestas digitales para usuarios, y entrevistas a expertos. El objetivo de las encuestas digitales fue conocer las tendencias y hábitos de consumo de personas que llevan un estilo de vida saludable. Para las entrevistas a expertos, entrevistamos a un nutricionista y un especialista en retail orientado al segmento saludable.

A. Encuestas a usuarios

Las entrevistas realizadas nos permitieron conocer más a nuestro consumidor y al estilo de vida que lleva. En total se realizaron 48 entrevistas a personas de nuestro público objetivo. Esta herramienta nos permitió identificar las siguientes variables:

- Consumo diario de snacks saludables.
- Lugares en donde compran snacks saludables.
- Gasto promedio en snacks saludables.
- Frecuencia de consumo de snacks saludables.

- Saber si el usuario conoce sobre la dieta cetogénica y sus beneficios.

B. Entrevistas a expertos

Se entrevistó a un nutricionista para poder conocer su punto de vista profesional sobre las tendencias en comida saludable y cómo se mueve el mercado actual de dietas cetogénicas en el Perú. Esta herramienta nos permitió identificar las siguientes variables:

- Los beneficios de la dieta cetogénica.
- El ciclo de vida de la dieta cetogénica en el Perú.
- Personas que se benefician con la dieta cetogénica.
- Productos que brindan las propiedades de una dieta cetogénica.
- Oferta actual de snacks saludables que brinden las propiedades de una dieta cetogénica.

Experimento 1. Encuestas digitales a usuarios

Se realizaron 48 encuestas digitales al público objetivo, con el fin de conocer la conducta de los mismos y las necesidades insatisfechas que tuviesen. El formato de las preguntas planteadas se encuentra en el **Anexo 1** y los resultados y gráficos respectivos de cada pregunta se encuentra en el **Anexo 2** del trabajo. Para determinar la muestra necesaria para realizar la encuesta digital utilizamos los siguientes datos:

- Tamaño del universo: 69,518
- Heterogeneidad: 50%
- Margen de error: 12%
- Nivel de confianza: 90%

Tamaño de muestra requerida: 47

Resultados obtenidos

Nuestra muestra de encuestados fueron 48 personas. Nuestro público es bastante joven, debido a que la gran mayoría de nuestros encuestados tienen entre 18 y 25 años. En cuanto a la dieta

y el estilo de vida saludable, esta pregunta fue divisiva debido a que alrededor de la mitad (54.2%) respondieron que sí llevan una dieta saludable, mientras que la otra mitad (45.8%) respondió a que no. Debido a los beneficios que significa la dieta cetogénica para un diabético, consideramos incluir una pregunta relacionada a esto, pero el resultado fue que ninguno de los encuestados padece de diabetes. Los 3 snacks saludables que más consume nuestro segmento son las frutas, los frutos secos, y yogurt. Consumen marcas como Fitness, Kind, Nature Valley, Quacker, Quest, entre otros. El consumo de estos snacks saludables es bastante variado, ya que va desde 1 a 8 veces por semana, siendo 1 a 2 veces por semana lo más usual entre nuestros encuestados. Más de la mitad (56%) de nuestro segmento compra snacks saludables en supermercados, y el resto se distribuye entre eco-tiendas, tiendas de conveniencia y en mercados, siendo eco tiendas la menos popular para la compra. La gran mayoría de nuestros encuestados (68%) paga entre 4 a 6 soles por un snack saludable en promedio, y el resto de respuestas se distribuye proporcionalmente entre las opciones de 0 a 3 soles, 7 a 9 soles y más de 10 soles. Los principales beneficios del consumo de snacks saludables para nuestro público son: porque es bueno para la salud (84%), porque les quita el hambre (64%) y porque les ayuda a bajar de peso (28%). Por otro lado, más de la mitad (52%) de encuestados está de acuerdo con que la principal desventaja es que son caros, al igual que la inexistencia de marcas confiables y bien posicionadas (24%). Finalmente, la gran mayoría (88%) de nuestros entrevistados ha estado en una situación de apuro y no han tenido a la mano un snack que satisfaga sus necesidades, la mitad de nuestros encuestados (52%) conoce sobre los beneficios de una dieta cetogénica, la gran mayoría (84%) si ha consumido alguna vez un snack bajo en azúcar y la gran mayoría de los encuestados (88%) estaría interesado en comprar un snack saludable bajo en azúcar.

Experimento 2. Entrevistas a expertos

Se realizaron 2 entrevistas a expertos. El formato de las preguntas para el nutricionista se encuentra en el **Anexo 3** y la evidencia de la entrevista, junto con el enlace del audio y la transcripción de la entrevista al nutricionista se encuentra en el **Anexo 4** del trabajo. El formato de las preguntas para el experto en retail de productos saludables se encuentra en el **Anexo 5** y la evidencia de la entrevista, junto con el enlace del audio y la transcripción de la entrevista al

experto en retail se encuentra en el **Anexo 6** del trabajo. A continuación, se presenta un resumen de la entrevista realizada para el nutricionista y para el experto en retail con enfoque saludable.

- Nutricionista – Samantha Fuentes

Los snacks saludables siempre van a ser tendencia porque tienen muchas grasas saludables buenas que llenan de vitalidad. Siempre van a ser tendencia. El mercado actual de snacks saludables en el Perú se encuentra en crecimiento, cada vez hay más empresas nuevas de snacks saludables. Cada semana abren una empresa nueva de snack saludable. Las empresas no comunican efectivamente los beneficios de una dieta baja en azúcar. Los productos saludables se están volviendo más comerciales, pero de una manera muy lenta. Ahora con los octógonos, ya está habiendo mucha más conciencia de la alimentación. En cuanto a la dieta cetogénica, esta dieta tiene muchos beneficios, pero para personas de alto rendimiento que suelen hacer mucha actividad física. No lo recomiendo en personas que quieran bajar de peso súper rápido, porque se vuelven dependientes de la dieta. Normalmente los alimentos cetogénicos son ricos en proteína y muy bajos en carbohidratos. No existen snacks cetogénicos comerciales y reconocidos en el mercado peruano.

- Experto en Retail de productos saludables - Ana Ruiz

Las tendencias más importantes actualmente en Perú son las que usualmente se basan en Dietas low carbs, Dietas Cetogénicas, entre otras. El mercado de productos saludable se encuentra en una etapa de crecimiento, ya que actualmente la tendencia de vida saludable sigue en aumento. Uno de los desafíos que es muy probable que se presente es en la eficiencia en la productividad de los productos saludables, pues este mercado no está preparado para una producción masiva de sus alimentos. En los últimos años han ido aumentando las empresas y nuevas marcas que empiezan a incorporarse en este mercado que se encuentra en crecimiento. Esto conlleva, a que aumente la variedad de productos y exista mayor oferta de productos para los consumidores. La dieta Cetogénica está en tendencia y hasta el momento no hay variedad de productos keto-friendly. Considero que los productos con mayor potencial de crecimiento son los productos low carbs y keto-friendly. Los beneficios que debería tener uno de estos productos, son que controlan el apetito, te ayuda a controlar la pérdida de grasa, mejora la sensibilidad en la insulina, entre otras.

2.1.2. Análisis e interpretación de resultados

A continuación, mencionaremos algunos puntos importantes que resaltaron en ambos experimentos para la validación del problema, y presentaremos una conclusión final en relación a los resultados obtenidos.

- Los productos saludables se están volviendo más comerciales, pero de una manera muy lenta. Existe una creciente tendencia por la concientización de la alimentación saludable, causada en parte por la presencia de los octógonos en productos de consumo.
- Tanto los usuarios como los expertos están de acuerdo que no existen snacks cetogénicos comerciales y reconocidos en el mercado peruano, lo cual es una oportunidad para posicionar una marca de productos saludables dada la ausencia de competidores bien posicionados.
- Más de la mitad del público encuestado compra snacks saludables en supermercados, y el resto se distribuye entre eco-tiendas, tiendas de conveniencia y en mercados, siendo eco tiendas la menos popular para la compra.
- Más de la mitad del público encuestado está de acuerdo con que la principal desventaja es que son caros, al igual que la inexistencia de marcas confiables y bien posicionadas en el mercado.

Habiendo realizada los experimentos de validación del problema, pudimos una visión más clara sobre el mercado actual de snacks saludables en el Perú, así como los principales hábitos de consumo e *insights* que hacen que el consumidor acuda a estos productos. Los usuarios consumen snacks saludables porque consideran que es bueno para la salud, y les quita el hambre sin salirse de su dieta. Si bien es cierto que existe una creciente tendencia por la adopción de dietas saludables para la salud, el mercado de snack saludables en el Perú todavía se encuentra en crecimiento. No existe un mercado desarrollado de marcas de snacks saludables en el Perú, y no se atienden necesidades específicas, como lo es un snack con las propiedades de una dieta cetogénica. Dicha percepción es compartida tanto por los usuarios que encuestamos, y por los expertos entrevistados. Existe una necesidad insatisfecha en el mercado

de snacks saludables en el Perú ya que los productos que se ofrecen actualmente son caros, y no existen marcas bien posicionadas en el mercado que transmitan confianza.

2.2. Descripción del segmento de cliente(s) o usuario(s) identificado(s)

El producto Keto Bites se enfoca en los jóvenes y adultos que siguen una dieta baja en azúcar y que, por motivos de estudio, trabajo u otro motivo no dispongan de mucho tiempo para preparar un plato de comida con estas características. Nuestro producto está enfocado en mujeres y hombres en el rango de edad de 18 a 45 del NSE A y B, con estilos de vida saludable. En específico, el producto en cuestión es “Keto friendly” lo que significa que es un complemento ideal para dietas cetogénicas o bajas en azúcar y cuyo segmento de consumidores podría sufrir diabetes, desea bajar de peso o simplemente disfrutar los beneficios que trae un snack de las características mencionadas anteriormente. En otras palabras, el público objetivo rechaza comer en la calle ya que son muy pocos los restaurantes que han adoptado dietas bajas en azúcares en su menú; además, no dispone de mucho tiempo libre, motivo por el cual un snack es más práctico y conveniente. Entonces, la principal razón por la que un cliente con las características previamente mencionadas compraría nuestro producto es la practicidad en el consumo, el sabor especial del producto y su carácter “Keto friendly”. Nos dirigimos al 28.7% de la población limeña ya que, tienen mayor capacidad de compra y se preocupan más por los alimentos que consumen.

- Diabéticos: está demostrado que una dieta cetogénica causa grandes reducciones de glucosa en la sangre y de los niveles de insulina, perfecto para una persona que sufre de diabetes tipo 1 y 2, ya que no contiene grasa ni azúcar. (Diabetes tipo 1 son aquellos que tienen esta característica desde que nacieron y dependen de la insulina. Diabetes tipo 2 son aquellos que tienen esta característica en efecto tardío y no dependen netamente de la insulina)⁴

⁴ Libman. I (2009). Epidemiología de la diabetes mellitus en la infancia y adolescencia: tipo 1, tipo 2 y ¿diabetes “doble”? (pp. 23, 27). Argentina: Sociedad Argentina de Endocrinología y Metabolismo. Recuperado de: http://www.raem.org.ar/numeros/2009-vol46/numero-03/revision_diabetes.pdf

- Personas que siguen dieta cetogénica: dentro de este grupo tenemos a las personas que desean bajar rápidamente de peso a través de una dieta cetogénica. Las personas en una dieta cetogénica pierden 2.2 veces más de peso que en una dieta baja en calorías y grasas. Por otro lado, en este grupo está incluido también las personas que mantienen un estilo de vida saludable a través de una dieta keto, que no necesariamente buscan bajar de peso, pero gozan de los beneficios de dicha dieta.

2.2.1. Determinación del tamaño de mercado

Para determinar el tamaño del mercado, se utilizarán datos estadísticos sobre los distintos segmentos hacia los cuales nos estamos dirigiendo, específicamente hacia las personas diabéticas, veganas y personas que consumen una dieta saludable que residen en la zona 7 de Lima Metropolitana (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina). Según fuentes de Gestión, una encuesta de la firma Invera aplicada a 400 personas, entre 17 y 70 años, de todos los niveles socioeconómicos, y que viven en la zona 7 de Lima Metropolitana indica que el 26% de limeños considera que su alimentación es saludable.⁵

En cuanto al segmento de personas que padecen de diabetes, en los últimos siete años los casos de diabetes se duplicaron en Lima Metropolitana y pasaron del 4% de la población al 8%.⁶ El sobrepeso, la obesidad, el sedentarismo, la falta de actividad física y la mala alimentación son los principales factores que pueden ocasionar el desarrollo de la diabetes tipo 2, que es la más común en el país y abarca el 95% de casos. El diabetes de tipo 2 se puede controlar al evitar los carbohidratos que elevan la glucosa sanguínea, haciendo que disminuya la necesidad de medicarse para bajarla, incluso es posible poder dejar de utilizar insulina por completo a la hora de comer.

⁵ Redacción Perú21 (2016). Día Mundial de la Diabetes: En el Perú el 50% de personas no está diagnosticada. Recuperado de: <https://peru21.pe/lima/dia-mundial-diabetes-peru-50-personas-diagnosticada-video-233290-noticia/>

⁶ Gestión.pe (2019). Solo el 26% de limeños considera que su alimentación es saludable. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/26-limenos-considera-alimentacion-saludable-111131-noticia/>

Figura 3. Población según NSE

Cuadro N° 12
Lima metropolitana 2019: APEIM estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas

Zonas	Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)					
	Miles	%	A	B	C	D	E	
1	Puente Piedra, Comas, Carabayllo.	1,309.3	12.4	0.0	14.6	39.7	36.6	9.1
2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.	1,318.3	12.5	2.1	28.3	47.6	19.9	2.1
3	San Juan de Lurigancho.	1,157.6	10.9	1.1	21.5	44.6	25.3	7.5
4	Cercado, Rimac, Breña, La Victoria.	771.2	7.3	2.5	29.9	43.9	21.5	2.2
5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.	1,477.6	14.0	1.4	11.6	45.6	33.3	8.1
6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.	377.7	3.6	16.2	58.1	20.5	3.5	1.7
7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.	810.6	7.7	35.9	43.2	13.6	6.3	1.0
8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.	878.3	8.3	2.0	29.1	48.8	17.3	2.8
9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac.	1,098.7	10.4	0.5	7.9	52.2	31.6	7.8
10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla y Mi Perú	1,100.4	10.4	1.4	19.0	46.0	24.4	9.2
11	Cieneguilla y Bañeros	190.5	1.8	0.0	9.9	47.6	32.7	9.8
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0	4.3	23.4	42.6	24.1	5.6

FUENTE: APEIM - Estructura socioeconómica 2018
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.PI.

Fuente: APEIM – Estructura socioeconómica 2018

Tabla 1. Cálculo del tamaño de mercado de snacks en soles

Descripción	%	Población	Fuente
Población de Lima Metropolitana	-	10'580,900	CPI, 2019
Población de Lima Metropolitana de zona 7	7.7%	810,600	CPI, 2019
Población de Lima Metropolitana de zona 7 de NSE A y B	79.1%	641,185	CPI, 2019
Población de Lima Metropolitana de zona 7 de NSE A y B de 18-45 años	41.7%	267,375	APEIM, 2018
Población de Lima Metropolitana de zona 7 de NSE A y B de 18-45 años con alimentación saludable	26%	69,518	GESTIÓN
TOTAL MERCADO POTENCIAL (Personas)		69,518	

Fuente: elaboración propia

Tamaño de mercado en soles (S/)

Para determinar el tamaño de mercado en soles, se tomó como referencia el precio promedio de snacks saludables y la frecuencia de compra de nuestro segmento objetivo que validamos a través de encuestas online, cuyos resultados se encuentran en el **Anexo 2**. Se utilizó un tamaño de muestra representativa que nos brindó los siguientes resultados:

Tabla 2. Cálculo de tamaño de mercado en soles

Población	69,518
Nivel de confianza	90%
Margen de error	+/-12%
Tamaño de muestra	48

Tabla 3. Cálculo de tamaño de mercado en soles

Pregunta	Respuesta
¿Estaría usted interesado en comprar un snack saludable bajo en azúcar?	Si: 88%
¿Cuántas veces a la semana consumes snacks saludables?	4 veces (frecuencia promedio según la encuesta de validación de problema)

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Cálculo del tamaño de mercado en soles

Descripción	%	Total
Tamaño de Mercado Potencial Personas		69,518
Personas que sí estarían dispuestas a comprar un snack bajo en azúcar	88%	61,176
Frecuencia de compra anual (4 semanalmente x 52 semanas al año)		208 (4 semanalmente x 52 semanas al año)

Tamaño mercado unidades 2019		12,724,608
Precio promedio de snack saludable		s/. 5 (precio promedio según la encuesta de validación de problema)
Total tamaño de mercado en soles		s/. 63,623,040

Fuente: elaboración propia

2.3. Descripción de la solución propuesta

2.3.1. Planteamiento de las hipótesis del modelo de negocio (BMC)

A continuación, se presentan las hipótesis que se buscan validar a través de los experimentos con los MVP's, así como sus respectivos criterios de éxito, resultados y aprendizajes.

Tabla 5. Cuadro Resumen Hipótesis 1

Hipótesis N°1
Supuesto: Los consumidores de Keto Bites valoran una comunidad online en la cual puedan compartir experiencias.
Experimento: Entrevistar a 20 posibles clientes interesados en el consumo de zucchini deshidratado y con capacidad de compra.
Métrica: Número de clientes que valoran una comunidad vs número de personas entrevistadas.
Criterio de éxito: El 70 % valora una comunidad online.
Resultado: <ul style="list-style-type: none"> ● El 75% de los entrevistados valora una comunidad online.
Aprendizajes y decisiones: Si bien mencionaron que una comunidad donde se comparten tips de estilo de vida saludable les agradaría, destacaron que no lo usarían a diario.

Tabla 6. Cuadro Resumen Hipótesis 3

Hipótesis N°3
Supuesto: El público objetivo de Keto Bites considera un valor agregado de la marca la política de re-utilizar empaques.
Experimento: Entrevistar a 20 posibles clientes interesados en el consumo de zucchini deshidratado y con capacidad de compra.
Métrica: Número de personas que consideran un valor agregado la reutilización de empaques vs número total de entrevistados.
Criterio de éxito: El 75% considera un valor agregado la reutilización de empaque.
Resultado: El 95% de los entrevistados considera políticas verdes como un valor agregado.
Aprendizajes y decisiones: Indicaron que en un entorno cambiante y de despilfarro, es importante que las empresas se preocupen por el medio ambiente por más mínimo que sea el aporte.

Tabla 7. Cuadro Resumen Hipótesis 7

Hipótesis N°7
Supuesto: El público objetivo consideran que Keto Bites es el complemento ideal para dietas bajas en azúcar.
Experimento: Entrevistar a 20 posibles clientes interesados en el consumo de zucchini deshidratado y con capacidad de compra.
Métrica: Personas que afirman que es el complemento ideal vs número de personas entrevistadas.
Criterio de éxito: Al 85 % de los entrevistados considera que es el complemento ideal.
Resultado: 95% de los entrevistados considera que es un snack keto-friendly ideal para dietas low-carb.
Aprendizajes y decisiones: Recomiendan que la comunicación lo posicione como un snack Keto-friendly y no como una comida cetogénica.

Tabla 8. Cuadro Resumen Hipótesis 8

Hipótesis N°8
Supuesto: El público objetivo de Keto Bites considera que el empaque es atractivo y portátil.
Experimento: Entrevistar a 20 posibles clientes interesados en el consumo de zucchini

deshidratado y con capacidad de compra.
Métrica: Personas que el empaque es atractivo y portátil vs número de personas entrevistadas.
Criterio de éxito: El 85% de los entrevistados considera que es el complemento ideal.
Resultado: El 100% de los entrevistados considera que el empaque es atractivo visualmente.
Aprendizajes y decisiones: Recomiendan añadir los ingredientes y especificar que son zucchini chips. Además, falta la información nutricional.

Tabla 9. Cuadro Resumen Hipótesis 9

Hipótesis N°9
Supuesto: El público objetivo de Keto Bites concuerda en que la textura y sabor del producto es agradable.
Experimento: Entrevistar a 20 posibles clientes interesados en el consumo de zucchini deshidratado y con capacidad de compra.
Métrica: Personas que afirman que el sabor y textura es agradable vs número de personas entrevistadas.
Criterio de éxito: Al 85% de los entrevistados considera que el producto es agradable.
Resultado: El 95% de los entrevistados considera que el producto es agradable tanto en textura, olor y sabor.
Aprendizajes y decisiones: Para que alguien compre Keto Bites debe gustarle en realidad el zucchini dado su sabor particular. De ello dependerá en gran medida el potencial de mercado de nuestro producto.

Tabla 10. Cuadro Resumen Hipótesis 10

Hipótesis N°10
Supuesto: El público objetivo está dispuesto a comprar Keto Bites por S/. 13.9 soles.
Experimento: Entrevistar a 20 posibles clientes interesados en el consumo de zucchini deshidratado y con capacidad de compra.
Métrica: Personas que estarían dispuestas a pagar S/. 13.9 vs número de personas entrevistadas
Criterio de éxito: Al 70% de los entrevistados pagaría S/. 13.9 por los Keto Bites.
Resultado: El 75% de los entrevistados si estaría dispuesto a pagar 13.90 soles por los Keto Bites.

Aprendizajes y decisiones: Si bien la mayoría pagaría S/ 11 o más por el producto, tuvieron dudas si les llenaría dado el volumen. Por lo que es importante posicionarlo como un snack y no una comida.

2.3.2. Diseño y desarrollo de experimentos que validen el modelo de negocio propuesto

I. MVP 1 - Experimento 1

Para el experimento 1 del MVP 1 se entrevistó a 20 personas del público objetivo con la finalidad de validar hipótesis relacionadas con los cuadrantes de segmentación de clientes, canales, propuesta de valor y fuentes de ingresos. A continuación, se evidencia un resumen de cada entrevista. En los anexos se adjuntó las evidencias físicas (cuestionario, fotos) y audiovisuales de las entrevistas. Posteriormente, se presentan los cuadros resumen de cada hipótesis.

Resultados obtenidos de las entrevistas

Entrevista #1: Ernesto Gamarra

Ernesto tiene 23 años y tiene una alimentación baja en grasa y balanceada. Para informarse sobre alimentos o snacks saludables lo prefiere a través de Facebook, ya que para él se libera más contenido o información. Además, le parece interesante utilizar como un chat en un grupo de personas que sigan la página y puedan enterarse de novedades, es por esta razón que opta por Facebook como un grupo más privado (como recomendaciones o tips). El empaque reciclable es un valor agregado normal para él. Él compra como snacks saludables frutas, algunas deshidratadas, frutos secos y ensaladas. Para adquirir ello, los compra normalmente en Wong y de vez en cuando en ferias, ya que aún no conoce mucho sobre ese mercado. Al enseñarle el empaque, su primera impresión como palabra es “natural”, se ve natural y es bueno que haya un espacio para ver el contenido por dentro. Al probarlo, le gustó el sabor especial a zucchini, le gustó mucho crocante y por último, sí estaría dispuesto a pagar S/. 14 del tamaño de 60 gramos, dos veces al mes.

Entrevista #2: Sandro Maynetto

Tiene 29 años y lleva una dieta bajo en azúcar y grasas saturadas. Él no tiene Instagram y tiene páginas de preferencia en Facebook. Para informarse sobre alimentos o snacks saludables lo prefiere a través de Facebook y le agradaría pertenecer a una comunidad donde se comparta información y tips. Que el empaque sea reciclable es un valor agregado muy importante para él. Para comprar sus productos saludables, lo hace en eco markets o supermercados. Al enseñarle el empaque, su primera impresión como palabra es “orgánico”, le da la impresión que es un alimento saludable y ecológico, ya que no tiene tantos tintes y el empaque es marrón; también le agrada que se pueda ver el contenido de adentro. Al probarlo, le agradó el producto, el sabor que sea entre dulce y salado también le gustó. Sobre la textura le gusta que sea crocante porque se siente natural y nuevo. Por último, el precio de S/. 13 le parece un poco elevado, por lo que pagaría S/. 10 como máximo

Entrevista #3: Jacqueline Beltran

Jacqueline tiene 46 años y tiene una alimentación baja en grasa, azúcar y sal, específicamente balanceada, ya que es diabética. Para informarse sobre alimentos o snacks saludables lo prefiere a través de Facebook, ya que no maneja muy bien Instagram. Además, no parece que que formaría parte de una comunidad de personas que sigan la página, ya que siempre sabe lo que debe comer. El empaque reciclable es un valor agregado normal para ella. Asimismo, realiza sus compras compra como snacks saludables frutas, algunas deshidratadas, frutos secos y ensaladas. Para adquirir ello, los compra normalmente en supermercados y en eco-tiendas. Al enseñarle el empaque, su primera impresión como palabra es “natural”, se ve natural y es bueno que haya un espacio para ver el contenido por dentro. Además, le gustaría el logo sea un poco más grande y que atrás tenga el contenido de valor nutricional. Al probarlo, le gustó el sabor especial a zucchini, le gustó mucho crocante y que se puede reemplazar por productos como papas en bolsa, entre otros. Por último, lo consumiría los fines de semana y sí estaría dispuesto a pagar S/. 13 por el tamaño de 60 gramos, dos veces al mes.

Entrevista #4: Ximena Mansilla

Ximena tiene 24 años y tiene una alimentación bajas en grasa y balanceada. Para informarse sobre alimentos o snacks saludables lo prefiere a través de Instagram, ya que usa más esta red

que Facebook, aunque sí le gustaría verlo también por Facebook. Además, le parece interesante utilizar una página especial donde los sigan personas de su mismo estilo de vida y pueda enterarse de novedades. El empaque reciclable es un valor agregado normal para ella. También, compra snacks saludables como frutas, deshidratados, frutos secos y ensaladas. Para adquirir ello, los compra normalmente en mercados (al por mayor), las tiendas orgánicas le parece difícil y de vez en cuando en ferias, ya que aún no conoce mucho sobre ese mercado. Al enseñarle el empaque, su primera impresión como palabra es “ecológico”, se ve orgánico y es bueno que haya un espacio transparente para ver el contenido por dentro. Al probarlo, le gustó el sabor especial a zucchini, le gustó mucho crocante y le gustaría combinarlos con salsas como guacamole, queso, entre otros. Por último, sí estaría dispuesto a pagar S/. 13 por el tamaño de 60 gramos.

Entrevista #5: Mauricio

Mauricio prefiere Instagram como principal red social para informarse sobre productos saludables por las imágenes y captions que te brinda mayor información. Si le interesaría formar parte de un grupo que sigue dietas “low sugar” porque le parece interesante las recetas que podría encontrar, ya que no todos tienen los mismos gustos. Considera que, a través de un grupo como este, todos pueden ayudarse para compartir conocimiento. Para Mauricio, si son importantes las políticas de reciclaje por parte de las empresas, sobre todo hoy en día ya que a no muchas les importa cuidar el medio ambiente. Para él es importante cuando un restaurante ofrece cañitas reciclables, por ejemplo. Mauricio suele comprar productos saludables a través de eco tiendas y supermercados. En cuanto a la degustación del producto Keto Bites, notó rápidamente que era zucchini por la presentación natural del chip. Le parece que el empaque es reciclable por el color y textura, y que es simple y llamativo a la vez. Si le agrado el producto, le gusto la textura, y mencionó que el sabor es fuerte. Mauricio sí agregaría este producto a su dieta como snack, y estaría dispuesto a pagar S/. 11 por el producto.

Entrevista #6: Camila

Camila prefiere Instagram como principal red social para informarse sobre productos saludables porque no usa Facebook. Si le interesaría formar parte de un grupo que sigue dietas “low sugar” porque a veces se le antoja algo cuando está en casa y le gustaría recetas saludables

para mantener una dieta saludable. Para Camila, si son importantes las políticas de reciclaje por parte de las empresas, porque le incentiva a comprar si sabe que una marca se preocupa por el medio ambiente y recicla. Camila suele comprar productos saludables a través de supermercados y a veces eco tiendas. En cuanto a la presentación del producto, le gusta bastante la portada minimalista, y dice que sería bueno incluir información nutricional en la parte posterior. El color le parece bastante “eco friendly”. Le gusta bastante el diseño. En cuanto a la degustación del producto Keto Bites, le parece que la textura podría ser más crocante y que le falta un poco de sal, pero que en general sabe bien. Camila si agregaría este producto a su dieta como snack, y no estaría dispuesto a pagar S/. 14 por el producto frecuentemente, pero si ocasionalmente. Agregó que S/. 9 le parece el precio justo.

Entrevista #7: Alberto

Alberto prefiere Facebook como principal red social para informarse sobre productos saludables. Si le interesaría formar parte de un grupo que sigue dietas “low sugar”. Para Alberto, si son importantes las políticas de reciclaje por parte de las empresas, porque le parece importante las iniciativas de cuidado del medio ambiente. Alberto suele comprar productos saludables a través de supermercados. En cuanto a la presentación del producto, el color le parece que transmite poco y el diseño tiene poca información. En cuanto a la degustación del producto Keto Bites, al abrir la bolsa, dice que el producto tiene un olor fuerte que podría predisponer a la persona que lo quiere poner. Comentó que inicialmente el sabor es agradable, pero es algo salado. Alberto sí agregaría este producto a su dieta como snack, siempre y cuando la presentación indique más información del producto. Igualmente, estaría dispuesto a pagar S/. 13 soles por el producto si es que la presentación indica más información del producto para hacer una buena compra.

Entrevista #8: Bertha

Bertha prefiere Instagram como principal red social para informarse sobre productos saludables. Sí le interesaría formar parte de un grupo que sigue dietas “low sugar”. Para Bertha, si son importantes las políticas de reciclaje por parte de las empresas, porque le gusta mucho que las personas tomen consciencia de colaborar con el medio ambiente a través del reciclaje. Bertha suele comprar productos saludables a través de tiendas por internet, pero recientemente

suele comprar en Flora y Fauna, y también en ferias. En cuanto a la presentación del producto, le gustó bastante la onda natural de la portada, a parte porque es material reciclado y le agrada que puede ver el producto a través de la línea transparente de plástico. El color le parece natural y le gusta bastante, dice que el color tierra para el empaque está de moda. Le agrada también la letra usada en la portada del empaque. En cuanto a la degustación del producto Keto Bites, le sintió un sabor medio dulce. La textura no le pareció ni muy seca ni muy blanca, y no se parece a la textura de una papa Lays por ejemplo, pero si le agrado bastante. Bertha sí estaría muy dispuesta en agregar este producto a su dieta como snack, y sí estaría dispuesta a pagar S/. 13 por el producto.

Entrevista #9: Denisse

Denisse lleva una dieta keto, en la cual consume productos con elevados porcentajes de grasa, ella pagaría por los Keto Bites S/. 6 aproximadamente, le gustaría encontrarnos en supermercados ya que es lo que más ella frecuenta.

Entrevista #10: Stefano

Stefano es un joven que le gusta mantenerse fit y consume muchas proteínas y semillas en su dieta. Nos comentó que le gustaría encontrarnos en supermercados y por redes sociales. Por los Keto Bites pagaría S/. 7.

Entrevista #11: Giuliano

Giuliano es un joven que lleva una vida saludable consumiendo productos como 7 semillas o frutos secos para poder llegar a su peso ideal. Normalmente le gustaría encontrarnos por redes sociales o supermercados y pagaría por los Keto Bites S/. 12.

Entrevista #12: Antonella

Antonella le gusta llevar una vida sana, ella consume una dieta keto en donde su alimentación consiste en consumir muchos tipos de grasas y como snack consume chicharrón o cabanossi. Le gustaría encontrarnos en tiendas como supermercados y pagaría por los Keto Bites S/. 9.5.

Entrevista #13: Angie

Angie le gusta llevar una vida saludable activa, considera que el producto es innovador, ella desearía encontrar información de comidas y recetas saludables por Instagram, ya que es la red que más utiliza. Ella valora mucho la política de reciclaje que tienen las empresas. Por otro lado, ella prefiere realizar las compras de productos saludables en ecotiendas, ecoferias y supermercados. Luego de mostrarle nuestro producto, ella se asombró, ya que le pareció un producto muy innovador y le gusto el color y diseño del empaque. No obstante, prefiere que el producto sea más salado y que le agreguen orégano en polvo. Considera agregar este producto como parte de su dieta a manera de Snack y estaría dispuesto a pagar S/.13 por este producto.

Entrevista #14: Evelyne

La red social que prefiere para informarse de productos saludables es Instagram por los videos e historias. Además, le pareció una buena idea la comunidad online donde se compartan tips para dietas bajas en azúcar. También indicó que una política de reciclaje podría ser un factor determinante para optar por un producto u otro. Cuando compra productos saludables lo hace en Wong, la Zanahoria o Flora y Fauna. Suele comprar endulzantes con cero calorías. En relación al producto, indicó que su primera impresión respecto al producto es que es natural debido al empaque. Respecto al diseño y color del empaque, le pareció atractivo dado los colores tierra del mismo. En cuanto al saber del producto, indicó que la textura es adecuada ya que se asemeja al de una “papa lays”; sin embargo, gustaría de un toque mayor de sal. Consideró que si lo compraría para incluirlo como complemento para su dieta y el precio dispuesto a pagar sería de S/.10.00.

Entrevista #15: Andrea

La red social que prefiere para informarse de productos saludables es Instagram por las historias de influencers relacionadas al rubro “fitness”. Además, no considera importante una comunidad online enfocada a las dietas bajas en azúcar. También indicó que una política de reciclaje podría ser un factor determinante para optar por un producto u otro. Cuando compra productos saludables lo hace en tiendas especializadas, como Flora y Fauna. Suele comprar postres que no utilizan azúcares refinados o bajos en azúcar. En relación al producto, indicó que su primera impresión respecto al producto es que es saludable por los tonos del empaque. Respecto al diseño y color del empaque, estos le transmitían que no es picante y que tiene un sabor ligero, aunque añadiría que son deshidratados en el empaque. En cuanto al sabor del

producto, indicó que es agradable y un poco dulce. Lo comería acompañado de una crema de palta. Consideró que si lo compraría para incluirlo como complemento para su dieta y el precio máximo dispuesto a pagar sería de S/.15.

Entrevista #16: Aaron

Aaron llevar una vida saludable, pues su familia tiene diabetes y por tal motivo, el trata de alimentarse saludablemente. El desearía encontrar información de comidas y recetas saludables por Instagram y Facebook, ya que son las redes que más utiliza. El valora mucho la política de reciclaje que tienen las empresas, y para él sería un valor agregado que nuestro producto tenga empaque ecológico. Por otro lado, Aaron prefiere realizar las compras de productos saludables en supermercados, ya que encuentra en un solo lugar todo lo que necesita. Luego de mostrarle nuestro producto, le gustó mucho, ya que le pareció un producto muy innovador y diferente a lo que ofrece el mercado. No obstante, prefiere que el producto tenga un sabor dulce. Considera agregar este producto como parte de su dieta a manera de Snack y sí estaría dispuesto a pagar S/. 13 por este producto.

Entrevista #17: Jonathan

Jonathan lleva una vida saludable y activa, el desearía encontrar información de comidas y recetas saludables por Facebook, ya que es la red que más utiliza. El valora mucho la política de reciclaje que tienen las empresas. Por otro lado, él prefiere realizar las compras de productos saludables en eco tiendas, eco ferias y supermercados. Luego de mostrarle nuestro producto, él se asombró, ya que le pareció un producto único con buenos beneficios, le gusto el color y diseño del empaque. No obstante, prefiere que el producto mantenga su sabor. Considera agregar este producto como parte de su dieta a manera de Snack y estaría dispuesto a pagar S/. 13 por este producto.

Entrevista #18: Mary

Mary considera que el producto es innovador y diferente, ella desearía encontrar información de comidas y recetas saludables por Instagram, ya que es la red que más utiliza. Ella valora mucho la política de reciclaje que tienen las empresas, y sería de gran valor añadido que nuestro producto utilice empaque ecológico. Por otro lado, ella prefiere realizar las compras de

productos saludables en eco tiendas y eco ferias. Luego de mostrarle nuestro producto, ella le gustó mucho, ya que le pareció un producto diferente a todo lo que consume y agradable; le gusto el color y diseño del empaque, ya que es ecológico. No obstante, prefiere que el producto sea un poco más salado. Considera agregar este producto como parte de su dieta a manera de Snack y estaría dispuesto a pagar S/. 10 por este producto.

Entrevista #19: Grecia

La red social que prefiere para informarse de productos saludables es Instagram por la facilidad de buscar temas específicos gracias a los *hashtags*. Además, sí le interesaría formar parte de una comunidad online que comparta principalmente recetas saludables y ricas. También indicó que una política de reciclaje podría ser un factor determinante para optar por un producto u otro. Cuando compra productos saludables lo hace en tiendas supermercados, y mercados para productos deshidratados. Suele comprar postres que no utilizan azúcares refinados o bajos en azúcar. En relación al producto, indicó que su primera impresión es una “armonía” en el aspecto visual, lo cual le da confianza al momento de compra. Respecto al diseño y color del empaque, le generan la percepción de un producto ecológico. En cuanto al sabor del producto, indicó que le parece bastante rico y crujiente. Lo comería acompañado de una crema de palta. Acotó que añadiría la información de ingredientes y tips para acompañarlo en la parte de atrás Consideró que si lo compraría para incluirlo como complemento para su dieta y el precio máximo dispuesto a pagar sería de S/. 13.00

Entrevista #20: Carolina

La red social que prefiere para informarse de productos saludables es Instagram porque según su percepción, los jóvenes ya no utilizan mucho Facebook. Además, sí le interesaría formar parte de una comunidad online que comparta principalmente recetas saludables y ricas. También indicó que una política de reciclaje podría ser un factor determinante para optar por un producto u otro. Cuando compra productos saludables lo hace en tiendas supermercados, y tiendas especializadas como la Sanahoria. En relación al producto, indicó que su primera impresión es que es un producto “limpio y minimalista” y que el producto se ve atractivo. Respecto al diseño y color del empaque, le encantó el tono tierra del papel y aspecto matificado aunque recomendaría añadir la información de ingredientes y tips para acompañar el producto.

En cuanto al sabor del producto, indicó que le parece rico, sin embargo, añadiría ajo. Consideró que definitivamente lo compraría para incluirlo como complemento para su dieta y el precio máximo dispuesto a pagar sería de S/. 12.5.

2.3.3 Análisis e interpretación de los resultados

A manera de análisis, se identificó que la mayoría de entrevistados que comprarían los Keto Bites consumen zucchini de manera regular en su dieta diaria y, quienes no tienen la costumbre de hacerlo, no gustan tanto del producto. Ello indica que es un producto difícil de adaptar a las costumbres arraigadas del público objetivo potencial y el potencial de mercado debería delimitarse en función del porcentaje de personas que consumen zucchini. Asimismo, consideran que la relación entre el precio, calidad y cantidad podría mejorar dado, que se visualiza poco contenido desde el exterior, dando la impresión de que la cantidad no es suficiente para el producto. Por otro lado, respecto al precio en función de valor percibido por el cliente, se encuentra por encima del promedio de snacks de la categoría en que se compete, siendo algo positivo para la marca ya que significa que brindamos un valor diferencial para los consumidores. Finalmente, la preferencia indiscutible por Instagram sobre Facebook es una oportunidad para trabajar con influencers del medio a través de canje, posicionando a Keto Bites como un snack keto-friendly moderno que se acomoda a las exigencias de la rutina diaria.

2.3.4 Aprendizajes de las validaciones

Entre los principales aprendizajes de las validaciones, se tienen los siguientes:

- Para lograr una comunicación eficaz de la propuesta de valor resulta indispensable posicionar al Keto Bites Zucchini Chips deshidratado como un snack Keto-friendly.
- La promesa de marca debe centrarse en que ofrecemos un snack con la deliciosa textura y sabor de un snack tradicional, pero sin sus compuestos dañinos ni octógonos.
- La comunicación debe resaltar que es un producto 100% natural, preparado con ingredientes de calidad y que mantenemos una política de materiales eco-amigables.

- ❑ Respecto al producto, es importante generar la percepción de que la cantidad es suficiente y vale el precio sugerido al público. Para ello, debe visualizarse más chips en la ventana transparente frontal.

II. MVP 1 - Experimento 2

Para el experimento 2, se realizó un grupo de enfoque a siete personas del grupo objetivo con la finalidad de validar el prototipo de Keto Bites. La estructura de esta técnica cualitativa de investigación fue la siguiente:

Introducción

- Presentación del moderador (Quién es, a qué se dedica y cuál es el objetivo del grupo de enfoque).
- Presentación de quiénes son los entrevistados del grupo de enfoque.
- Delimitación de las reglas (no hay respuestas buenas ni malas, no hay orden definido de quién participa primero).

Desarrollo

Preguntas generales

- ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente cuando escuchan de snacks saludables?
- Los que comen snacks saludables, ¿Por qué lo hacen? y los que no, ¿Por qué?
- ¿Consideran que hay alguna marca de snack saludable que le sean fiel?
- ¿Han consumido snacks deshidratados y con qué frecuencia?
- ¿Cuáles son las características que buscan en un snack saludable?
- ¿Compra siempre la misma presentación y marca de snack saludable o suele variar?
- Cuando compra un snack saludable, ¿Se fija en los ingredientes en la etiqueta?
- ¿Cuándo compra un snack saludable lo consume el mismo día o lo guarda para otro día?
- ¿En qué lugares suele comprar snacks saludables?

Preguntas específicas

Se introduce brevemente sobre el concepto de dieta cetogénica y luego se procede con la ronda de preguntas.

- ¿Qué opinan del nombre Keto Bites?
- Respecto al empaque, ¿le parece visualmente atractivo? ¿Por qué?
- Respecto al saber, ¿le parece agradable? ¿Qué podría mejorar?
- ¿Cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por este producto?
- ¿Cada cuánto compraría este producto?

Resultados obtenidos del grupo de enfoque

Respecto a la primera impresión de los encuestados al escuchar “snacks saludables” destaca una imagen negativa con opiniones como “alimentos secos, de mal sabor, de precio alto y difíciles de encontrar”. Sin embargo, una minoría indicó que la zanahoria y el apio eran los primeros en su lista y eran de componente orgánico. Los snacks saludables más consumidos son fruta no envasada, nueces, barras de granola y fruta deshidratada. Sin embargo, mencionaron que en ocasiones los snacks saludables no tienen un buen sabor y ello es un punto negativo al momento de la compra. Desean algo que les llene. Otro de los hallazgos fue que a excepción de las barras energéticas Natures Valley, no hay marcas de snacks saludables bien posicionadas en el mercado. Los entrevistados sólo identifican el producto como “galletas de linaza” pero no las marcas. Respecto al consumo de frutos deshidratados, se identificó que aquellas personas que mantenían actividad física frecuente, conocían varias opciones de snacks deshidratados como la Kale, Zanahoria y otros. El común denominador para la pregunta con qué frecuencia compra snacks deshidratados fue “muy poco” principalmente por la poca oferta de estos productos en supermercados y tiendas de conveniencia. Las características buscadas en un snack saludable se limitan a lo que un nutricionista pudiese recomendarles. Además, indicaron que es vital que tenga buen sabor para que sea parte de una dieta sostenible. Por otro lado, la mayoría indicó que tratan de probar nuevas opciones de snack saludables con cada compra. Cuando compran snacks en general suelen mirar la información nutricional. Además, el consumo del snack saludable que compran es casi siempre durante el mismo día y solo un entrevistado compra varios para consumir durante la semana. Los lugares ideales para comprar un snack saludable son los supermercados y tiendas de conveniencia. Respecto al nombre “Keto Bites” consideraron en general que es un nombre adecuado ya que refleja la dieta

cetogénica en dos palabras que suenan “bien” y es “muy dinámico”. Además, mencionaron que es un buen nombre si en el futuro se pretende lanzar nuevos productos para dieta cetogénica. En cuanto al empaque, indicaron que parece ecológico a primera vista y el contraste entre la impresión del logo y el color del cartón es “bonito”. Sin embargo, indicaron que pareciera que viene poco producto ya que a través de la “ventana” se ve poco zapallo italiano deshidratado. Cuando se procedió a degustar el producto, la mayoría estuvo de acuerdo que era agradable, sin embargo, indicaron que sería mejor si tuviese más sabor como ajo, sal y cebolla, bien condimentado.

Interpretación de los resultados

- Percepción negativa de snacks saludable de aquellos que no son del público objetivo por mal sabor y precio alto, en base a experiencias pasadas negativas.
- Oportunidad para posicionar marca con línea de productos saludables dada la ausencia de competidores bien posicionados.
- Ante la ausencia de snacks saludables bien posicionados, los entrevistados indicaron que están abiertos a probar nuevas posibilidades con cada nueva ocasión de compra.
- Los octógonos representan una oportunidad ya que redirigen la intención de compra de los consumidores poco informados sobre la alimentación saludable hacia productos saludables.
- El hecho que el snack saludable sea consumido el mismo día de la compra es un factor positivo para los Keto Bites ya que su vida útil no es muy extensa.
- El paladar de los limeños está acostumbrado a snacks más condimentados y eso será importante para la mejora del MVP.

2.3.5. Análisis e interpretación de los resultados

De acuerdo a los experimentos realizados, pudimos conocer que el zucchini es un vegetal que no se consume frecuentemente por los consumidores, pero a pesar de esto, si estarían dispuestos a consumirlo en la presentación de chips deshidratados. También pudimos ver, que a pesar de que la accesibilidad de las tiendas de conveniencia como bodegas para comprar diversos productos, no es el mejor medio para distribuir nuestro producto, debido al precio y las

características del mismo. Los clientes asocian que nuestro producto se comercializará mejor en una eco tienda. Por último, siendo conscientes que en el mercado ya existen productos enfocados en lo saludable, dimos énfasis en diseñar un producto que también ofrece los beneficios de una dieta keto baja en carbohidratos. Un hallazgo importante de nuestro segmento de diabéticos, es que el nuestro producto sería ideal para la estricta dieta que llevan en cuanto a la ingesta de azúcares y glucosa. Nos mencionaron que muchos snacks en el mercado están llenos de carbohidratos y no aportan valor nutricional en cuanto a la dieta que deben consumir. Tanto las personas que comen saludable como las personas con diabetes están de acuerdo que Keto Bites es una buena alternativa de un snack saludable que no aporta calorías de más y quita la ansiedad cuando te da hambre de momentos.

2.3.6. Aprendizajes de las validaciones

Gracias a los resultados tanto de las entrevistas como del focus group, hemos podido rescatar que al público le gustó nuestro producto ya que consideran que pueden consumir Keto Bites entre las comidas, a lo largo del día, como un snack sin miedo a excederse de las calorías de más. Asimismo, gracias al feedback de nuestro público pudimos rescatar mejoras en el producto como el agregarle un poco más de sal para aumentar el sabor, así como brindar más sabores, lo cual trabajaremos para que se haga posible. En cuanto al empaquetado, nos recomendaron agregar los ingredientes del producto en la parte posterior y darle más colores al empaquetado, lo cual aplicaremos para la próxima producción. El producto tuvo una buena recepción entre los entrevistados ya que nos indicaron que lo consumiría a lo largo del día y el nivel de recompra sería alto. En relación al precio, nos indicaron que comprarían el producto por un valor entre 7 y 10 soles, por lo que decidimos colocar el precio de 8.9 soles, que va de acuerdo a la percepción del consumidor con respecto al precio y va alineado con la propuesta de valor que estamos entregando. Identificamos que nuestro segmento preferiría comprar nuestro producto en eco-tiendas y a través de redes sociales. Los consumidores van a preferir la compra a través de internet siempre y cuando la interacción con la marca sea buena y ofrezcan delivery junto con un buen seguimiento del pedido.

2.4. Plan de ejecución del concierto

2.4.1. Diseño y desarrollo de los experimentos

Con la finalidad de validar los canales de venta propuestos en el canvas y la aceptación de los Keto Bites en el público objetivo, se realizaron distintos experimentos como la venta y sorteos del producto en un plazo de 8 semanas, desde el 30 de setiembre hasta el 24 de noviembre. Para ello, se produjeron 300 snacks bajo una inversión de S/. 1200 soles (Ver **Anexo 10** y **Anexo 11**). A continuación, se detalla el Plan de Venta Online, el Plan de Venta para Eco Tiendas, y el Plan de Venta para Eco Ferias.

Plan de Ventas Online

Se delegó a Marco y Rafaella, integrantes del grupo, para que se encarguen de la labor de venta y promoción a través de la página de Instagram “Keto Bitessperu”. Para ello, se publicó contenido informativo sobre el producto, promociones de ventas del producto y sorteos en asociación con otras marcas con la finalidad de aumentar la exposición de la marca, generar interés en el producto y obtener ventas.

Experimento 1: Ventas en Instagram

Desde el 30 de setiembre hasta el 24 de noviembre se realizaron ventas a través de Instagram y distribuyeron a través de motorizados de Glovo, con envíos únicamente a distritos de la 7 de Lima. El pago se realizaba a través de transferencia vía BCP o al contado. Precio de venta S/.13.90. Las evidencias de las ventas en Instagram se encuentran en el **Anexo 11**.

Hipótesis: El público objetivo está dispuesto a comprar Keto Bites a través de Instagram.

Sujeto de estudio: Personas que utilizan Instagram y siguen un estilo de vida saludable.

Hallazgos: Tras 8 semanas de venta en Instagram se obtuvieron los siguientes resultados

- Se vendieron 136 unidades de Keto Bites
- Se alcanzaron 280 intenciones de compra.
- Se realizó una promoción de 2x15 soles, lo cual dinamizó las ventas y aumentó el ticket promedio de compra.

Métricas: Tasa de conversión de ventas

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Intenciones de compra}} \times 100 = \frac{136}{280} = 48.6$$

Evidencias (Más evidencias en el Anexo 11):

Figura 4. Evidencias de las compras por Instagram

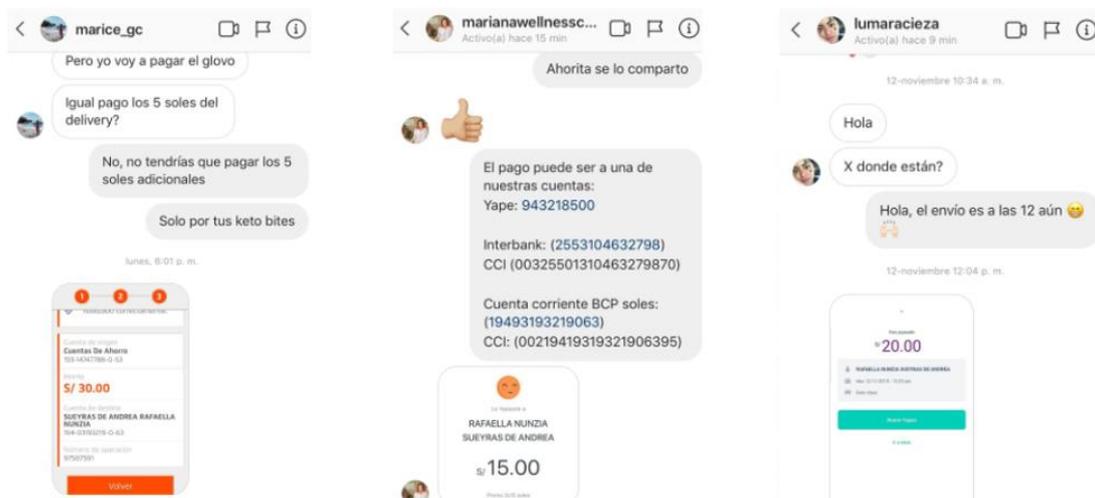


Figura 5. Foto de promoción 2x15 soles



Experimento 2: Estrategia de comunicación en Instagram

Se coordinó con otras marcas de alimentos saludables para hacer un sorteo con el objetivo de lograr una mayor exposición de marca en nuestro público meta y generar interés en el snack. La pauta publicitaria del anuncio fue S/.100 con una duración de 1 semana (25 octubre al 06 de noviembre). Las marcas participantes fueron Enkel Foods, Mari Manía y Pars_Perú. Asimismo, se publicó contenido informativo sobre el producto, sus beneficios y conveniencia desde el 30 de setiembre hasta el 24 de noviembre.

Hipótesis: El público objetivo considera que Instagram es el medio ideal para comunicar la propuesta de Keto Bites.

Sujeto de estudio: personas que utilizan Instagram y que interactuaron con la marca a través de publicaciones.

Hallazgos: Tras 1 semana de sorteo, se obtuvieron los siguientes resultados:

Sujeto 1 – Incremento de los seguidores a 421, se logró 337 likes en la publicación de Keto Bites.

Sujeto 2 – Los participantes del sorteo repostearon 20 veces la publicación del sorteo en total.

Sujeto 3 – Obtuvimos un engagement de 12.7%

Conclusión: La comunicación de la propuesta de valor de Keto Bites en Instagram generó interés en el público objetivo.

Métricas:

Engagement interacciones totales

Fórmula engagement interacciones totales	% de engagement
$\frac{\text{Total de interacciones}}{\text{Seguidores actuales}} \times 100$	$\frac{1032}{461} = 223.9$

Engagement del sorteo

Fórmula engagement sorteo	% de engagement
$\frac{\text{Total de interacciones}}{\text{Alcance}} \times 100$	$\frac{634}{4991} = 12.7$

CTR

Fórmula general de CTR (tasa de clicks)	% de conversión
$\frac{\text{Clicks en la publicación}}{\text{Alcance}} \times 100$	$\frac{132}{4991} = 2.6$

Evidencias del concierge:

Figura 6. Foto del sorteo

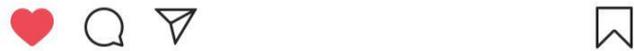


ketobitesperu
Lima

...

[Ver estadísticas](#)

[Promocionar](#)



Les gusta a [celeste_gomez_sanchez_quiroz](#) y 335 más

ketobitesperu ¡SORTEO! 🎉 Junto a [@marimaniaperu](#), [@enkelfoods](#) y [@pars.peru](#) estaremos sorteando lo mejor de nuestros productos!

Para participar:

Figura 7. Publicación informativa



Figura 8. Interacciones del sorteo

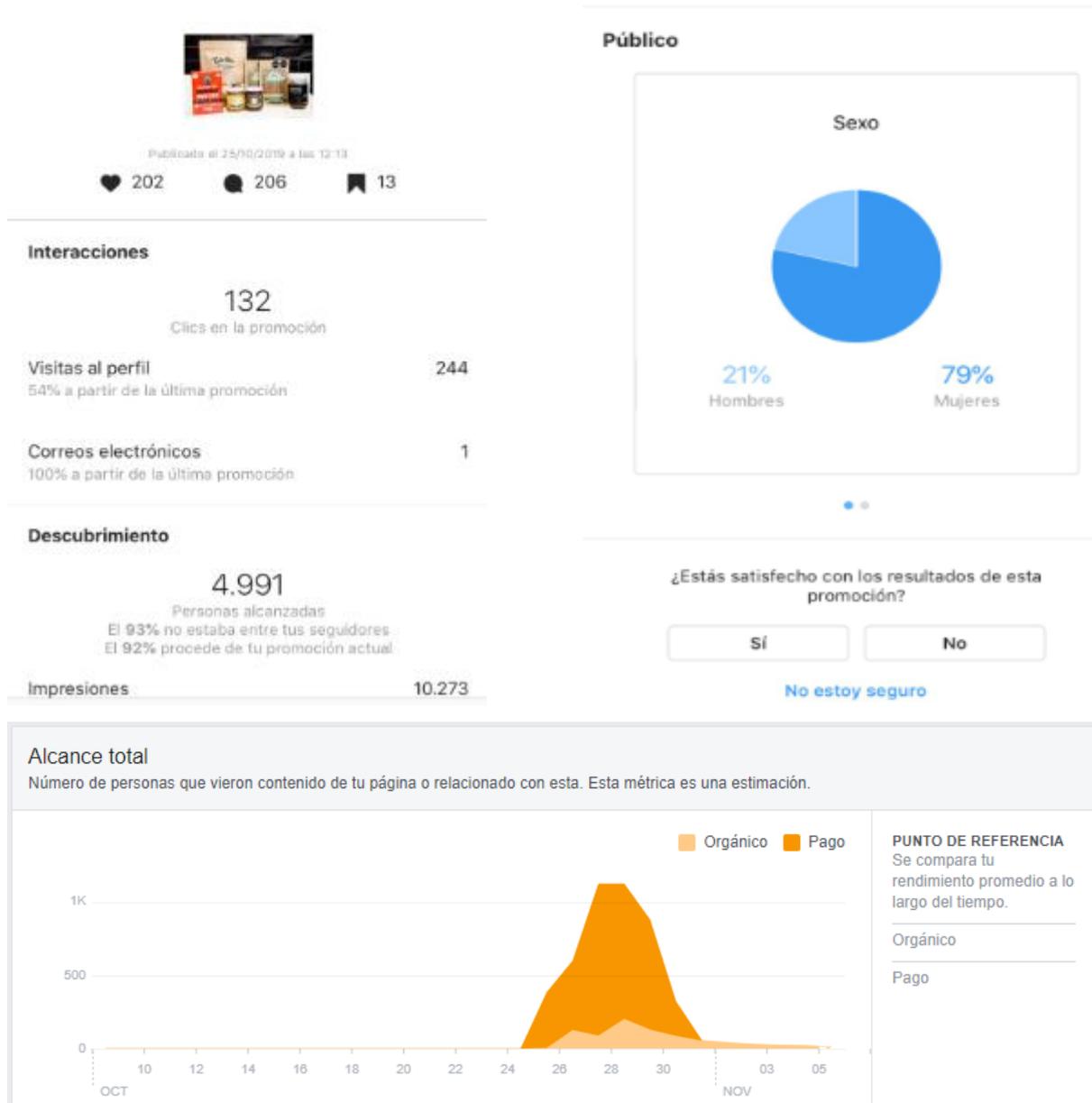


Figura 9. Alcance de la publicación



Plan Ventas para Eco Tiendas

Se contactó a 4 eco tiendas, ambas eco tiendas ubicadas en San Isidro, Miraflores, La Molina y Surco con el fin de ofrecerles Keto Bites y así poder validar el canal de venta propuesto en el Business Model Canvas. Si bien las tiendas exigían registro sanitario para vender a través de ellas, se acordó que degusten el producto a su público afluente y aquellos interesados en adquirirlo escribirían al instagram de Keto Bites.

Experimento 1: Degustación del producto e intermediación a través de 2 eco tiendas

Hipótesis: el público objetivo está dispuesto a comprar Keto Bites a través de eco tiendas.

Sujeto de estudio: Clientes asiduos a las tiendas 4 eco tiendas del 30 de setiembre al 24 de noviembre.

Hallazgos: tras 8 semanas de exposición en eco tiendas, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Sujeto 1 - Se vendieron 85 Keto Bites en Instagram a clientes derivados por las eco tiendas.

Sujeto 2 - Los clientes sugirieron añadir orégano a la fórmula para mejorar el sabor.

Métricas:

Número de personas referidas por eco tiendas/ ventas totales online.

Evidencias:

- Se firmó un acuerdo de colaboración sin responsabilidad alguna por parte de las ecotiendas en que se estipula la eco tienda participante, cuanto producto recibieron y en qué fecha lo recibieron. Esta información se encuentra adjunta en el **Anexo 11**.
- Además, se tomó foto a la exhibición del producto en las tiendas

Figura 10. Evidencia del producto en eco tiendas



Plan Ventas para Eco Ferias

Se contactó a La Pulpería Fit, empresa que participa de las eco ferias “Emprende Joven” (ubicado en distintos parques de la Molina) y “Eco feria: el Polo Green” (ubicado en el Centro Comercial El Polo) con la finalidad de ofrecerle Keto Bites y así tener presencia dentro de las ferias saludable, y poder validar el canal de venta propuesto en el Business Model Canvas.

Experimento 1: Venta y degustación del producto con una duración de 8 semanas

En el caso de la feria Emprende Joven, operaba de jueves a domingo de 1pm a 11pm, mientras que El Polo Green solo domingos de 9 am a 5pm. Se entregó una cantidad promedio de 12

bolsas semanales a La Pulpería Fit. El pago se realizaba a través de transferencia vía BCP o pago al contado. Precio de venta al intermediario S/. 10.80.

Hipótesis: El público objetivo de Keto Bites compraría a través de eco ferias.

Sujeto de estudio: Clientes asiduos en dos eco ferias del segmento objetivo en asociación con la tienda La Pulpería Fit entre el 30 de setiembre y el 24 de noviembre.

Hallazgos: Tras 8 semanas de pruebas se obtuvieron los siguientes resultados:

Sujeto 1 - Se vendieron 74 unidades de Keto Bites

Sujeto 2 - El público afluente considera muy importante la degustación antes de comprar un producto de marca y características desconocidas

Sujeto 3: El 75% de las ventas aproximadamente se dieron los días domingos, donde más gente visita eco ferias.

Sujeto 4: Se logró que aproximadamente 150 personas conozcan la marca, degusten el producto y lo compren.

Métricas:

Unidades vendidas por semana/ total de ventas del proyecto

Evidencias

- Venta Eco Tiendas: En las EcoTiendas labodeganatural, Thika Thani, La Esquina y Espressate Vegan no logramos vender ya que pedían registro sanitario, sin embargo, se degustó el producto y si a los clientes les gustaba podían adquirirlo por redes sociales con envío a domicilio. Gracias a esta mecánica se vendieron 85 unidades de Keto Bites. En la medida que el producto cuente con registro sanitario se podrá ingresar satisfactoriamente a los locales que demostraron un gran interés por adquirirlo.
- Venta Eco Ferias: Logramos incorporarlos en la eco feria para Jóvenes emprendedores en La Molina y “El Polo Green”. Se vendieron 74 unidades de Keto Bites a un precio de venta unitario de S/.10.80. Ingresar fue sencillo ya que se contó con el apoyo de La Pulpería Fit, stand con más de 5 años de experiencias en este rubro. Para la proyección de ventas, se pretende imitar esta dinámica con nuevos socios.
- Venta Online: En el transcurso de 5 semanas se venderon 136 Keto Bites a un precio de venta unitario de S/.13.90. Esto se logró gracias al boca a boca, publicidad pagada, influencers y sorteo, con este último pudimos obtener mayor visibilidad entre nuestro público meta logrando así mayor cantidad de ventas. Asimismo, logramos aumentar 368 seguidores, 337 Likes, 10273 impresiones y 4991 personas alcanzadas.

Las ventas obtenidas en el concierge durante las 8 semanas de implementación son las siguientes:

Tabla 11. Resultados del concierto en unidades por semana y canal de ventas

Concierto												
KETO BITES 40G	Canal	Medida	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Total	Crecimiento Prom.
	Venta Eco-tienda	Unidades	2	3	8	14	12	15	13	18	85	47%
	Venta Eco-Feria	Unidades	3	5	9	5	12	14	16	10	74	34%
	Venta On-line	Unidades	4	7	11	16	20	26	30	22	136	32%
	Total		9	15	28	35	44	55	59	50	295	51%

Fuente: elaboración propia

Tabla 12. Resultados del concierto en unidades por semana y canal de ventas

Concierto				
KETO BITES 40G	Canal	Medida	Semana 1 a Semana 8	Total ventas soles
	Venta Eco-tienda	S/.	S/10.80	S/918.00
	Venta Eco-Feria	S/.	S/10.80	S/799.20
	Venta On-line	S/.	S/13.90	S/1,890.40
	Total			S/3,608

Fuente: elaboración propia

Conclusiones del Concierge

Las ventas online y offline con apoyo de publicidad pagada, sorteos y una estrategia de posicionamiento online lograron ser exitosas, alcanzando 295 unidades de Keto Bites vendidas en un plazo de 8 semanas. Además, el concierge permitió validar los precios para el público final y para el intermediario, siendo S/.13.90 y S/.10.80 para cada uno, sin IGV. Cabe resaltar que las evidencias y fotografías de la elaboración del concierge se pueden visualizar en el **Anexo 10** y **Anexo 11**.

2.4.3. Aprendizajes del Concierge

Aprendizajes de la venta online:

- Estandarizar la comunicación.
- Realizar diseños con información de métodos de pago y promociones.
- Contactar mayor cantidad de influencers.
- Incorporar mayores imágenes de personas con los Keto Bites.
- Incorporar mayor pauta publicitaria invitando a escribirnos.
- Incrementar el número de post mensuales.

Aprendizajes de la venta a eco tiendas y eco ferias:

- Añadir orégano a los Keto Bites les da un sabor más completo.
- La degustación es esencial como elemento impulsor de ventas.
- La publicidad online para eco ferias debe enfocarse en los días domingos dado que es la fecha con más afluencia de público.
- Las eco tiendas exigen registro sanitario por presiones de la municipalidad por lo cual es indispensable tramitarlo lo antes posible con el fin de lograr las proyecciones de venta.
- El total de los intermediarios trabaja a consignación para productos nuevos por lo que debe considerarse en los Estados Financieros.

2.4.4 Validaciones del concierge del BMC

Propuesta de valor

El aspecto que más destacaron los consumidores fue que el snack mantiene la textura crocante a pesar de ser un deshidratado y el sabor es muy atractivo. En el caso de los intermediarios, se mostraron entusiasmados porque es una propuesta de snack nueva e innovadora en el mercado Limeño, sin competencia directa, con un margen atractivo de 28% para ellos. Con ello se valida satisfactoriamente este cuadrante del BMC.

Relaciones con los clientes

Una de las hipótesis planteadas en el BMC fue que el público objetivo prefiere Instagram sobre Facebook para informarse del producto. Para ello se publicó un anuncio que contenía el sorteo tanto en Facebook como Instagram con S/. 50 soles de pauta publicitaria. La acogida del anuncio en Instagram superó con creces al de Facebook, motivo por el cual se validó que Instagram es el medio ideal. En específico, el alcance en Instagram fue de 4991, casi 5 veces más que Facebook. Asimismo, los participantes del sorteo en Instagram fueron 268, casi 8 veces más que en Facebook. En el **Anexo 11** se encuentra la evidencia del anuncio mencionado.

Canales

Los canales de venta propuestos en el BMC incluían las ecoferias, online y ecotiendas. La alianza estratégica con La Pulpería Fit en el caso de las ecoferias y 4 ecotiendas nos permitió comprobar que tanto los intermediarios como el consumidor final están interesados en adquirir el producto. Además, la venta online a través de Instagram representó el 46% de las unidades vendidas. Con las evidencias mostradas anteriormente, se valida satisfactoriamente los canales de venta.

Fuente de ingresos

Los ingresos de Keto Bites dependen de los 3 canales de venta propuestos que son eco tiendas, ecoferias y online. En ese sentido, durante el concierto se obtuvo que la participación sobre las ventas de cada canal fue 28%, 25% y 46%, respectivamente. Ello es un resultado positivo, ya que el canal online recorta la ruta al mercado y provee el mayor margen siendo el 30% frente a 44% de los otros dos canales. De esta manera el concierto valida la rentabilidad del negocio y proporciona un *insight* de qué canal rentabilizaría más el negocio. Finalmente, el concierto

demuestra que el precio de venta para el intermediario y para el consumidor final es adecuado, tomando como referencia el costo del producto, el precio de la competencia y la percepción de valor de los consumidores recogida en las entrevistas del MVP.

Estructura de costos

A través del concierge se validó que la estructura de costos es la adecuada y es eficiente. Previo al inicio del concierge, se compraron 275 kilogramos de zucchini fresco y 300 bolsas. Se tercerizó el deshidratado del zucchini lo que aligeró la carga de trabajo. Con ello se fabricaron las 300 unidades de stock que servirían para atender la demanda del concierge. Alguno de los aprendizajes más importantes fueron que el costo del zucchini es menor entre martes y viernes debido a que los acopiadores traen mayor volumen de insumo desde la sierra y ello impacta en el precio. Asimismo, mantener una baja humedad durante la manipulación del snack deshidratado es esencial para garantizar su vida útil.

2.5. Proyección de ventas

Tabla 13. Pronóstico de ventas mensualizado del año 1 en soles y unidades

Pronóstico Ventas Mensual Año 1															
Canal		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
KETO BITES 40G	Venta Eco Tienda	Cantidad vendida	58	80	110	152	210	290	348	418	502	527	553	581	
		Precio venta	S/10.80	S/10.80	S/10.80	S/10.80	S/10.80	S/10.80							
		Total venta s/.	S/626.40	S/864.43	S/1,192.92	S/1,646.22	S/2,271.79	S/3,135.07	S/3,762.08	S/4,514.50	S/5,417.40	S/5,688.27	S/5,972.68	S/6,271.32	
	Venta Eco-Feria	Cantidad vendida	52	56	60	64	68	73	78	84	89	96	102	109	
		Precio venta	S/10.80	S/10.80	S/10.80	S/10.80	S/10.80								
		Total venta s/.	S/561.60	S/600.91	S/642.98	S/687.98	S/736.14	S/787.67	S/842.81	S/901.81	S/964.93	S/1,032.48	S/1,104.75	S/1,182.08	
	Venta Online	Cantidad vendida	98	132	179	241	277	319	367	422	443	465	488	513	
		Precio venta	S/13.90	S/13.90	S/13.90	S/13.90	S/13.90								
		Total venta s/.	S/1,362.20	S/1,838.97	S/2,482.61	S/3,351.52	S/3,854.25	S/4,432.39	S/5,097.25	S/5,861.83	S/6,154.93	S/6,462.67	S/6,785.81	S/7,125.10	
	Resumen	VENTAS SOLES TOTALES	S/2,550.20	S/3,304.31	S/4,318.50	S/5,685.73	S/6,862.18	S/8,355.13	S/9,702.14	S/11,278.14	S/12,537.26	S/13,183.42	S/13,863.24	S/14,578.50	
		Ventas unid total.	208	268	349	457	556	682	793	923	1034	1087	1144	1203	

Fuente: elaboración propia

Tabla 14. Pronóstico de ventas mensualizado del año 2 en soles y unidades

Pronóstico Ventas Mensual Año 2															
Canal		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
KETO BITES 40G	Venta Eco Tienda	Cantidad vendida	617	656	697	740	786	835	888	943	1002	1065	1131	1202	
		Precio venta	S/9.80	S/9.80											
		Total venta s/.	S/6,046.31	S/6,424.20	S/6,825.71	S/7,252.32	S/7,705.59	S/8,187.19	S/8,698.89	S/9,242.57	S/9,820.23	S/10,433.99	S/11,086.12	S/11,779.00	
	Venta Eco-Feria	Cantidad vendida	116	124	131	139	148	157	167	178	189	201	213	227	
		Precio venta	S/9.80												
		Total venta s/.	S/1,139.67	S/1,210.90	S/1,286.58	S/1,366.99	S/1,452.43	S/1,543.21	S/1,639.66	S/1,742.14	S/1,851.02	S/1,966.71	S/2,089.63	S/2,220.23	
	Venta Online	Cantidad vendida	545	579	615	653	694	737	784	833	885	940	999	1061	
		Precio venta	S/12.90												
		Total venta s/.	S/7,025.78	S/7,464.89	S/7,931.45	S/8,427.16	S/8,953.86	S/9,513.48	S/10,108.07	S/10,739.82	S/11,411.06	S/12,124.25	S/12,882.02	S/13,687.15	
	Resumen	VENTAS SOLES TOTALES	S/14,211.76	S/15,099.99	S/16,043.74	S/17,046.48	S/18,111.88	S/19,243.87	S/20,446.62	S/21,724.53	S/23,082.31	S/24,524.96	S/26,057.77	S/27,686.38	
		Ventas unid total.	1278	1358	1443	1533	1629	1730	1839	1953	2076	2205	2343	2490	

Fuente: elaboración propia

Tabla 15. Pronóstico de ventas mensualizado del año 3 en soles y unidades

Pronóstico Ventas Mensual Año 3															
Canal		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
KETO BITES 40G	Venta Eco Tienda	Cantidad vendida	1277	1357	1442	1532	1628	1729	1837	1952	2074	2204	2342	2488	
		Precio venta	S/7.80	S/7.80											
		Total venta s/.	S/9,961.07	S/10,583.63	S/11,245.11	S/11,947.93	S/12,694.68	S/13,488.09	S/14,331.10	S/15,226.79	S/16,178.47	S/17,189.62	S/18,263.97	S/19,405.47	
	Venta Eco-Feria	Cantidad vendida	241	256	272	289	289	289	289	289	289	289	289	289	
		Precio venta	S/7.80												
		Total venta s/.	S/1,877.57	S/1,994.92	S/2,119.60	S/2,252.07									
	Venta Online	Cantidad vendida	1127	1198	1273	1352	1437	1527	1622	1723	1831	1945	2067	2196	
		Precio venta	S/10.90												
		Total venta s/.	S/12,287.93	S/13,055.92	S/13,871.92	S/14,738.91	S/15,660.10	S/16,638.85	S/17,678.78	S/18,783.70	S/19,957.68	S/21,205.04	S/22,530.35	S/23,938.50	
	Resumen	VENTAS SOLES TOTALES	S/24,126.56	S/25,634.47	S/27,236.63	S/28,938.92	S/30,606.84	S/32,379.02	S/34,261.95	S/36,262.57	S/38,388.23	S/40,646.73	S/43,046.40	S/45,596.05	
		Ventas unid total.	2645	2810	2986	3173	3353	3544	3748	3964	4194	4438	4697	4973	

Fuente: elaboración propia

Supuestos utilizados para la proyección:

En primer lugar, para el primer año de operaciones comerciales, se tomó como referencia de la tasa de crecimiento promedio obtenida en el concierto de ventas. En tal caso, la tasa de crecimiento mensual para eco tienda y canal online es de 1.21% y 1.18% respectivamente para el año 1. Mientras que, para eco ferias, se hizo una proyección más conservadora para el año 1, debido a que es un canal que no vende los 7 días de la semana y en ocasiones ni atiende, por lo que sirve principalmente para reforzar nuestro posicionamiento y comunicar nuestra promesa de marca.

En el caso del año 2 y 3, se tomó como referencia la tasa de crecimiento del mercado de snacks saludables anual que asciende a 6% interanual. Euromonitor señala que el consumo per cápita en el Perú se encuentra por debajo de la región, con \$100 anuales frente a \$450 de E.E.U.U. Ello significa que existe un amplio potencial de crecimiento para el mercado y el producto en específico.

Figura 13. Consumo Per Cápita de snacks saludables en países de Latinoamérica entre 2010 y 2015



Fuente: Euromonitor Intenacional (2016)

Análisis de la escalabilidad del negocio:

En referencia al modelo de negocio, se identificaron dos ejes en que se sustenta su escalabilidad. El primero es el gran potencial comercial que, según el mapeo de potenciales clientes, se identificaron entre 96 eco tiendas y eco-ferias que comercializan un mix de productos afines a nuestra propuesta. Por ello, en el primer año se pretende ingresar al 36% de puntos de venta. Según el pronóstico de ventas, en el año 1 se venden en promedio 430 unidades mensuales lo que significa 12 unidades por local al mes. Para el segundo año, con un objetivo comercial de 62 locales, en promedio se venderán 1066 unidades mensuales a 17 unidades por local. Finalmente, para el año 3 con una meta de captar el 85% de locales comerciales, se tienen ventas mensuales en promedio de 2077 unidades a 27 unidades por local. Estos resultados indican que a medida que capturemos más puntos de venta y el público consumidor conozca más sobre el producto, mayor será el crecimiento en ventas bruto y la frecuencia de compra. Otra oportunidad para el escalamiento del negocio es el interés por parte de grandes cadenas de supermercados en incluir snacks saludables *premium* en su cartera de productos. Por ejemplo, Supermercados Wong cuenta con una sección de productos orgánicos en que se comercializan avenas, sazónadores, cereales, etc; que, a pesar de no ser necesariamente orgánicos, sí son saludables.

El segundo eje de la escalabilidad del negocio reside en la estructura de costos. Como se mencionará en el capítulo de Plan de Operaciones, la empresa cuenta con una estructura flexible dado que tercerizamos parcialmente el proceso de fabricación que permite alcanzar un costo unitario total compuesto por 50% costos fijos y 50% costos variables a partir del segundo semestre del año 2. Esto es positivo para la empresa dado que le permite enfocarse en otros procesos claves que generan mayor valor para el negocio, como el marketing, venta y distribución y, en última instancia, ahorrar costos de planillas e inversión de maquinaria costosa.

3. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

3.1. Plan Estratégico

3.1.1. Declaraciones de Misión y Visión

Misión: Crear un alimento sano a base de zucchini que permita experimentar nuevas alternativas de snacks, generando hábitos extraordinarios a nuestros consumidores. De esta forma, extender el estilo de vida sano mediante una alimentación novedosa durante los entretiempos del día. Asimismo, satisfacer la demanda del mercado de ciudadanos que optan por obtener un colesterol bueno para sus cuerpos.

Visión: Desarrollar un liderazgo en el mercado nacional de vegetales y frutos deshidratados, ofreciendo una nueva variedad de alimentación sana para los ciudadanos bajo una dieta estricta cetogénica. De esta forma, eliminamos barreras para las personas que no pueden ingerir azúcar, como diabéticos, y personas que siguen dietas cetogénicas, que deseen disfrutar de bocadillos cuando deseen. Asimismo, permitimos aprovechamiento al máximo del tiempo sin dejar de lado las prioridades alimenticias, ofreciendo un producto rápido y delicioso.

Valores:

- Empatía: Participamos de forma afectiva a las personas, nos ponemos en el lugar de otros.
- Respeto: Ambiente de respeto entre el equipo y para los consumidores. “Trata a las personas como te gustaría que te traten”
- Integridad: Trabajo en equipo y resolución de conflictos.
- Innovación: Producto saludable para aquellas personas que tienen dificultades de alimentación sana y/o que no pueden ingerir otro tipo de snacks. Asimismo, innovación en la producción, ya que lo fabricamos con cuidado y delicadeza para ofrecer lo que el cliente espera consumir.
- Pasión: Hacer lo que nos gusta relacionado a nuestro estilo de vida, expandiendo esta cualidad a las personas.

3.1.2. Análisis Externo

3.1.2.1. Análisis de la competencia directa, indirecta y potencial.

Tabla 16. Análisis de proyectos similares locales e internacionales

Tipo de competencia	COMPETIDORES DIRECTOS		
Competidores	<i>Sallqa</i>	<i>Raíces - tienda a granel</i>	<i>Kale Chips</i>
Variables	Descripciones		
Presentación	Bolsa plástica de 30 grs Postres: enteros o por tajadas	A granel, las personas llenan la cantidad que deseen.	Bolsa plástica de col rizada de 40 grs.
Sabores/Contenido	Snacks deshidratados variado: zucchini, camote, yuca, manzana, piña, mango, entre otros. Postres de chocolate, vainilla, kekes, entre otros.	Snacks deshidratados variados: diversidad de verduras (incluye zucchini) y frutas deshidratadas.	Col rizada deshidratada.
Mercado	Personas alérgicas al gluten, intolerantes a la lactosa y normales que desean comer de manera sana.	Personas que les gusta alimentarse sanamente y requieren de snacks saludables	Personas que desean una dieta saludable, low carb.
Precios	Postres enteros (promedio): S/.72.50 Postres en tajadas (promedio): S/.9	Mix de verduras deshidratadas 100 grs: S/.20 Frutas deshidratadas	Bolsa plástica de col rizada de 40 grs: S/.14

	Snacks deshidratados: S/.6.50	de cada especie 100 grs: S/.9.50	
Presencia de canales	Redes sociales: Facebook e Instagram. Así como tienda física y página web	Redes sociales: Facebook e Instagram. Así como tienda física y página web	Redes sociales: Facebook e Instagram. Así como tienda física (La Sanahoria)
Foco de negocio	Productos orgánicos y saludables (postres y snacks deshidratados salados y dulces).	Productos a granel orgánicos y saludables (fruta y vegetales deshidratados, nueces, entre otros.	Productos orgánicos y saludables (snacks deshidratados).
Innovación	Alta innovación, ya que sus productos están hechos de productos naturales y no contienen lácteos, gluten, preservantes ni saborizantes.	Alta innovación, ya que piden a las personas que lleven su propio envase porque operan libre de plástico y otros componentes para no generar residuos.	Alta innovación, ya que sus productos están hechos de productos naturales low carb, y no contienen lácteos, gluten, preservantes ni saborizantes.
Facilidad de adquisición	A pedido por la página web, redes sociales y atención en el local físico en Santiago de Surco	Principalmente atención en el local físico ubicada en San Borja. Página web y redes sociales solo para ver el catálogo de productos o separar	A pedido por las redes sociales y atención en los locales de La Sanahoria.

Fuente: elaboración propia

Figura 14. Sallqa (snacks deshidratados)



Fuente: Imagen de la página de Facebook de Sallqa

Figura 15. Raíces - tienda a granel



Fuente: Imagen de la página de Instagram de Raíces

Figura 16. Kale Chips - Col Rizada Deshidratada



Fuente: Imagen de la página de Facebook de La Sanahoria

Tabla 17. Tipos de competencia: indirecta

Tipo de competencia	COMPETIDORES INDIRECTOS			
Competidores	<i>Olivico Organic</i>	<i>Noa Natural</i>	<i>Maqfruex</i>	<i>Fiber fruits</i>
Variables	Descripciones			
Presentación	Fracos de vidrio 250 grs Snacks bolsas de plástico 150 grs y 227 grs	Fracos de vidrio 375 grs Snack bolsas 30 grs	Al por mayor y al por menor bolsas de plástico de 30 grs	Snacks bolsas de plástico de 60 grs
Sabores/Contenido	Vidrio: miel de abeja y aceite de oliva Snacks: frutas deshidratadas (mango y piña). verduras deshidratadas (tomate y variedad de aceitunas)	Vidrio: pisco macerado Snacks: frutas deshidratadas (manzana, piña y mango), verduras deshidratadas (tomate, aceitunas negras y cebolla)	Frutas deshidratadas (aguaymanto, fresa, piña, plátano, mango), verduras deshidratadas (ají jalapeño, ají habanero)	Solo frutas deshidratadas (manzana, aguaymanto, fresas, mango, entre otros)

Mercado	Personas que deseen alimentarse de manera saludable. Sus productos contienen una cantidad ligera de azúcar	Personas que se alimentan de forma saludable. Asimismo, personas que ingieren alcohol de una manera diferente con sabores de frutas.	Personas que se alimentan con snacks saludables	Personas que tengan una dieta que favorezca su calidad de vida y una alimentación saludable.
Precios	Frascos de vidrio (promedio): S/. 24.5 Snacks 150 grs: S/. 17.90 Snacks 227 grs: S/.27.40	Pisco: S/.25 Snacks 30 grs: S/. 5	Snacks 30 grs: S/. 4.50	Snacks 60 grs
Presencia de canales	Redes sociales: Facebook e Instagram. Así como página web y presencia en la tienda “Las vacas bio bodega feliz” en Barranco y San Isidro	Redes sociales: Facebook e Instagram. Así como página web y tienda física en el Centro de Lima	Página web y planta en Piura	Redes sociales: Facebook e Instagram. Así como página web y presencia en tiendas saludables (Mellizos, la orgánica Perú y Gatti)
Foco de negocio	Productos orgánicos fabricados en huertos propios.	Productos orgánicos y saludables. Asimismo, pisco macerado a base de frutas naturales	Se encarga de la exportación de dichos snacks, pero también comercializan nacionalmente por pedido	Elaboración de frutos secos y harinas saludables
Innovación	Alta, al plantar sus propios productos de manera orgánica, contribuye a la	Medio, ya que falta contenido de información de los productos, pero se enfocan en el rubro	Alta, ya que se encuentra en la fase de internacionalización	Medio, ya que solo se enfocan en frutos deshidratados y contienen ligero contenido de

	mejora del medio ambiente	orgánico		azúcar
Facilidad de adquisición	A pedido por la página web, redes sociales y atención en su bio bodega asociada	A pedido por redes sociales y tienda física	A pedido por página web (correo electrónico)	A pedido por redes sociales, página web y atención en tiendas saludables asociadas

Fuente: elaboración propia

Figura 17. Olivico Organic



Fuente: Imagen de la página web Olivico Organic

Figura 18. Noa Natural - tomate deshidratado



Fuente: Imagen de la página de Instagram (tomate deshidratado)

Figura 19. Maqfruex - akí jalapeño deshidratado



Fuente: Imagen de la página web

Figura 20. Fiber Fruits



Fuente: Imagen de la página de Facebook

Tabla 18. Tipos de competencia: potencial

Tipo de competencia	COMPETIDORES POTENCIALES	
Competidores	<i>Wasi Organics</i>	<i>Mamalama</i>
Variables	Descripciones	
Presentación	Fracos de vidrio de 250 grs, granola (en cartón) de 300 grs	Barras de 28 grs,
Sabores	Nueces de Brasil, miel, maíz morado, pasas, pecanas, quínoa, cranberry, entre	Chocolate, cacao, chía, cañihua, maca, entre otros.

	otros.	
Mercado	Personas diabéticas y los que se alimentan libre de gluten. También, personas naturales que no tienen ninguno de estos hábitos, pero que quieren alimentarse saludablemente.	Personas que se alimentan libre de gluten, intolerantes a la lactosa y veganos. También, personas naturales que no tienen ninguno de estos hábitos, pero que quieren alimentarse saludablemente.
Precios	Frascos: S/. 18.10 Granola: S/. 19.50	Barras 28 grs (promedio): S/. 3.5
Presencia de canales	Página web, Facebook e Instagram	Página web, Facebook e Instagram y llamadas
Foco de negocio	Snacks orgánicos, spreads y granolas orgánicas sin azúcar	Snacks naturales hechos de granos andinos. No usan saborizantes artificiales ni preservantes.
Innovación	Alta innovación, ya que sus productos son elaborados sin azúcar ni preservantes, apto para personas diabéticas.	Regular, ya que sus productos al parecer tienen azúcar, son orgánicos y naturales. Asimismo, el mercado es para personas que tienen hábitos alimenticios sanos.
Facilidad de adquisición	A pedido por la página web, facebook y presencia en supermercados como Wong, Tottus y Vivanda. También, tiendas orgánicas como Flora y fauna (Miraflores) y vía telefónica.	A pedido por la página web, facebook e Instagram.

Fuente: Elaboración propia

Figura 21. Wasi Organics Granola



Fuente: Imagen de la página de web

Figura 22. Mamalama snack bar



Fuente: Imagen de la página web

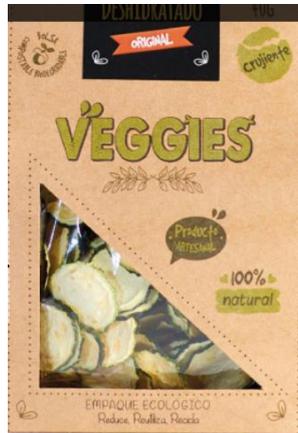
Tabla 19. Tipos de competencia: internacional

Tipo de competencia	COMPETIDORES INTERNACIONALES	
Competidores	<i>Kalul may (Chile)</i>	<i>Botanas saludables (Mexico)</i>
Variables	Descripciones	
Presentación	Bolsas de cartón ecológico de 10 grs y 40 grs	Bolsas de plástico 250 grs
Sabores	Variado: leche de coco, zucchini, remolacha,	Variado: camote, yuca, jícama, zanahoria, betabel y

	algarroba, cranberry, chía, cacao, entre otros	zucchini, kiwi, mango, naranja, entre otros
Mercado	Personas que deseen alimentarse de manera saludable y para personas diabéticas, ya que no contiene azúcar. Asimismo, se podría establecer una dieta cetogénica	Personas que deseen alimentarse de manera saludable.
Precios	10 grs: 1000 pesos chilenos (USD: \$1.41, PEN: S/. 4.70) 40 grs: 3200 pesos chilenos (USD: \$4.53, PEN: S/. 15.03)	Pesos mexicanos: 80 (USD: \$4.21, PEN: S/. 13.66)
Presencia de canales	Página web, Facebook, Instagram, tiendas físicas y supermercados chilenos	Página de Facebook y tienda física
Foco de negocio	Desarrollar productos innovadores de calidad y 100% naturales que permitan cambiar hábitos alimenticios de grandes y chicos mediante snacks deshidratados.	Vegetales y frutas deshidratadas y crujientes, en su totalidad naturales y orgánicas en bolsas de plástico
Innovación	Alta innovación porque elaboran productos simples, naturales, saludables y sabrosos; además, poco comunes. Además, usan bolsas ecoamigables.	Regular, son productos saludables, pero algunos de sus alimentos son comunes, como las frutas deshidratadas. Asimismo, su mercado es para personas que desean alimentarse saludablemente.
Facilidad de adquisición	Vía tienda en línea, vía telefónica, vía e-mail y atención en tiendas.	Vía Facebook y tienda física

Fuente: Elaboración propia

Figura 23. Kalul May - Chile



Fuente: Imagen de la página de Instagram

Figura 24. Botanas saludables - Mexico



Fuente: Imagen de la página de Facebook

3.1.3. Análisis Interno

Figura 25. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia

A. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Para los sustitutos, es un poder alto, debido a que contamos con amenazas existentes en el mercado actual, ya que nuestro producto puede ser sustituido por cualquier snack deshidratado o frutos secos, así como Sallqa y Raíces que tiene productos similares al nuestro e incluye zucchini. La verdura deshidratada es poco común en el mercado de snacks deshidratados, pero sí existen diversas compañías que ofrecen frutas deshidratadas y a buen precio. Por otro lado, se podría dar la situación en la que aparezcan nuevas marcas con productos sustitutos a un precio menor al nuestro, ya que la tendencia de vida saludable está en crecimiento. No obstante, para enfrentar estas situaciones se tendrá que realizar economías de escala, diferenciación y posicionamiento de nuestros productos.

B. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Debido a que nuestro mercado dirigido es un nicho, es considerado un poder bajo, ya que se puede determinar que a largo plazo nuevas empresas ingresen a nuestro mercado, ofreciendo el mismo producto. Asimismo, podría originarse nuevos competidores de verdura deshidratada al darse cuenta que no hay tanta presencia en Lima, pero la ventaja que tiene Keto Bites es que

está estudiando el mercado con anticipación. Por ello, la compañía seguirá brindando innovación en sus productos y diferenciación, para que los clientes prefieran los alimentos que ya conocen (en este caso el de zucchini deshidratado), contribuyendo gracias a ellos a ser líderes y posicionarnos en el mercado.

C. Rivalidad entre empresas.

En este punto, se considera un poder alto. Se evitará la rivalidad con las otras empresas que deseen ingresar a nuestro mercado, pues esto generará mayores costos en la implementación de estrategias. Asimismo, esta rivalidad da como resultado que el crecimiento de la industria sea mucho más lento, que el mercado se sature. Para el sector de frutas deshidratadas, existen temporadas donde producen ciertas frutas en distintos momentos del año y la mayoría de ellas se enfocan en la calidad y precio. Por lo que nos ayudará a mejorar la competitividad de la empresa sin realizar “guerras” por precio en el sector. No obstante, esto ayudará a la mejora e innovación de los productos para poder destacar por encima de los demás.

D. Poder de negociación con proveedores.

El poder de negociación con los proveedores es muy buena, entonces sería poder bajo, ya que las empresas que nos brindan la materia prima y los envases, tienen buenas referencias de nuestro producto, y lo ven muy rentable a corto y largo plazo. Asimismo, se otorgan herramientas necesarias para poder alcanzar el objetivo en común. Los proveedores establecidos son los que brindan la materia prima (zucchini), bolsas como empaque y la persona encargada de la deshidratación.

E. Poder de negociación con los clientes.

El poder de negociación con los compradores es bajo, ya que nuestro producto se diferencia de los demás por ser bajo una dieta cetogénica, no hay una cantidad relevante de productos sustitutos, ya que no hay muchos productos que estén dirigidos a las personas con este tipo de dieta. Por tal motivo, estaríamos ganando en el poder de negociación. Como se mencionó, se tienen como productos sustitutos como frutas deshidratadas, pero al mantener una dieta baja en azúcar regularizará la compra de estos, ya que ciertas frutas como el mango y plátano tienen cierto contenido de azúcar.

Después del análisis establecido, se obtiene una situación favorable para la comercialización de zucchini deshidratado en Lima. Las mayores amenazas son de los competidores existentes y los que puedan surgir. Esto ayudaría a la compañía a establecer estrategias competitivas para el desarrollo como crecimiento; además de los conocimientos que se están adquiriendo

mediante se avanza el proyecto. Por lo tanto, se debería implementar la venta de zucchinis deshidratados para las personas que llevan un estilo de vida saludable y alimentos bajos en azúcar, considerada dieta cetogénica.

3.1.4. Análisis FODA

Tabla 20. Análisis FODA

<i>Fortalezas (F)</i>	<i>Debilidades (D)</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad total 2. Innovación 3. Alianza con profesionales para el diseño, finanzas y chef 4. Producto especializado en dieta cetogénica y diabéticos 5. Buena gestión y acogida de redes sociales 6. Producto de fácil adaptación para nuevos formatos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No contamos con un local comercial 2. Respaldo económico débil 3. No contamos con maquinaria propia para una producción eficaz 4. Corta vida útil 5. Solo una presentación 6. Producción de costos altos
<i>Oportunidades (O)</i>	<i>Amenazas (A)</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia de bajar de peso 2. Tendencia de vida saludable en crecimiento 3. Desarrollo de un nuevo concepto en el mercado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia directa e indirecta 2. Futuros competidores potenciales. 3. Escasos proveedores de zucchini 4. Fracasos a causa de la falta de experiencia

4. Cada vez más las personas adquieren snacks saludables	5. Que una marca reconocida imite nuestro producto
5. Las personas se enteran cada vez más sobre novedades a través de las redes sociales	6. Muchas compañías tienen enfoque saludable
6. Público influenciado por las ecotiendas	

Fuente: elaboración propia

3.1.5. Análisis de objetivos y estrategias

3.1.5.1. Objetivos

A continuación, se mencionan los objetivos del proyecto, basados en la estrategia Smart respecto al corto, mediano y largo plazo

Objetivos a corto plazo

- Aumentar los “follows” de instagram en un 50% para el mes de Octubre (de 130 a 195), 40% para el mes de Noviembre (de 195 a 273) y 30% para el mes de Diciembre (de 273 a 354).
- Comunicar al 100% de las personas que nos siguen en Instagram sobre las propiedades del zucchini.
- Que las ventas sean 30% mediante Instagram, 25% a eco tiendas, 25% a eco ferias y el resto (correos y venta presencial a conocidos) en 20%.
- Mejorar costos de producción en un 30% conforme vayamos ganando experiencia durante 3 meses.
- Mejorar en un 40% nuestro envase de forma más personalizada (agregarle contenido a la parte de atrás, la parte de adelante equivale a un 60% y la parte de atrás a un 40%).

Objetivos a mediano plazo

- Fidelizar el 50% de clientes que hayan comprado Keto Bites.
- Establecer lazos fuertes con el 90% de los proveedores y una relación agradable.
- Que las ventas sean 40% mediante Instagram, 30% a eco tiendas, 30% a eco ferias.

- Aumentar nuestro portafolio de productos mediante el lanzamiento de 1 nuevo ingrediente como sabor bajo una dieta cetogénica (como queso, mantequilla, entre otros) en 3 meses.
- Lanzar un tamaño reducido en un 33.5% (de 60 gramos a 20 gramos).
- Mejorar costos de producción en un 20% adicional conforme vayamos ganando experiencia.

Objetivos a largo plazo

- Mejorar costos de producción en un 50% adicional conforme vayamos ganando experiencia o hasta alcanzar el punto máximo de disminuciones de costos medios.
 - Que las ventas sean 20% mediante Instagram, 50% a eco-tiendas y 30% a eco ferias.
 - Tener nuevos 2 nuevos sabores, al obtener 2 con anterioridad, entonces tendríamos 4 en total.
 - Tener al 90% de clientes en la comunidad Keto.
 - Evaluar oportunidades de entrada a restaurantes saludables en un 30% de la participación de mercado.
- Hicimos una prueba de producto con queso mozzarella y parmesano derretido, un poco de orégano y ajo también. Es por esto que nos gustaría llegar a restaurantes de comida con el enfoque que nos estamos centrando, una vez ya aumentado nuestro portafolio de productos.

Figura 26. Prueba de producto



Fuente: elaboración propia

3.1.5.2. Estrategia Genérica

Enfoque: De acuerdo a las estrategias genéricas planteadas por Porter, la estrategia propuesta para Keto Bites es la de enfoque, ya que consiste en ingresar en un determinado nicho o segmento de mercado bastante reducido. Es decir, se entrará al sector de snacks bajo una dieta cetogénica, mercado todavía en crecimiento y que no existe mucha competencia en este mercado y no se comercializan como tal. La ventaja diferencial de ubicarnos en este segmento es la limitada cantidad de competidores y de productos sustitutos, en donde fácilmente nos podemos diferenciar con nuestra propuesta de valor. Asimismo, otra de las ventajas que nos brinda esta estrategia, es que las grandes compañías buscan llegar a todo el mercado y por lo general, desatienden los nichos o necesidades específicas.

Por otro lado, se obtiene la estrategia de diferenciación, porque al encontrar solo dos competencias directas que comercialicen zucchini deshidratado, es una innovación para el mercado de alimentos deshidratados. El zucchini tiene un sabor especial y que a muchas personas les agrada (de acuerdo a nuestra investigación). También, al preguntarles a los

posibles clientes si habían escuchado anteriormente sobre verduras deshidratadas nos dijeron que no, entonces es una ventaja diferencial para nuestra compañía, debido a que podemos posicionarnos en el mercado y conocerlo antes de que nueva competencia en el rubro ingrese al mercado. De esta manera, se puede trabajar en equipo y se puede aprovechar la oportunidad de diferenciación al momento de la toma de decisiones conjunta.

3.1.5.3. Estrategias FO, DO, DA y FA

Tabla 21. Matriz de estrategias FO, DO, DA, FA

FO (Maxi - Maxi)	DO (Mini - Maxi)
<p>(F2; F4; F6 y O2; O4): Lanzamiento de nuevos productos. Vegetales bajos en carbohidratos como berenjena, espinaca, entre otros y agregar otras salsas según la opinión y gustos de nuestros clientes.</p> <p>(F1; F2; F4 y O2; O3; O5): Participar en ferias y eventos del sector para mayor reconocimiento de la marca y que posibles clientes prueben y visualicen nuestro producto. Así como dar a conocer los beneficios de tener una dieta cetogénica</p> <p>(F2; F3 y O2; O3; O4):</p>	<p>(D1; D4 y O3; O4; O6): Medir la cantidad de clientes nuevos y la cantidad de bolsas que compran. Así como el medio que más lo adquieren y cada cuánto tiempo compran</p> <p>(D1; D2; D3 y O1; O2; O4; O6): Asociarnos con inversionistas interesados en nuestra propuesta. Así como consolidar alianzas estratégicas con tiendas eco-amigables y/o naturales</p> <p>(D3; D6 y O5; O6): Desarrollar Know-How como procedimientos y funciones de marketing para el desarrollo de nuevos productos y así adquirir</p>

<p>Análisis de nuevas competencias que podrían presentarse para conocer su enfoque de negocio, mercado. Asimismo, estar preparados por si se presenta una competencia directa</p> <p>(F1; F4 y O1; O2; O4; O6)</p> <p>Ingresar a tiendas minoristas orgánicas que puedan comercializar nuestro producto y tengamos una percepción positiva</p>	<p>nuevas experiencias para la disminución de costos de producción</p>
<p><i>FA (Maxi - Mini)</i></p>	<p><i>(DA (Mini - Mini)</i></p>
<p>(A4; A5 y F1; F2; F4; F6):</p> <p>Reuniones con clientes frecuentes para desarrollar otro tipo de sabores generando incentivo</p> <p>(A1; A2; A3 y F3; F6):</p> <p>Crear vínculos unidos con nuestros proveedores para aminorar costos</p> <p>(A1; A2; A6 y F1; F2; F4; F5):</p> <p>Despliegue de campaña publicitaria a través de redes</p>	<p>(D3; D5 y A1; A2; A5):</p> <p>Sacar productos que no tuvieron buena acogida</p> <p>(D3; D6 y A4; A6):</p> <p>Limitar nuestra distribución del producto a redes sociales y pedidos</p> <p>(D1 y A1; A2; A5; A6):</p> <p>Comunicar nuestro valor agregado y posicionarnos de manera positiva en la mente del consumidor</p>

<p>sociales, ya que tenemos una buena acogida en Instagram (a través de sorteos o influencers)</p>	
--	--

Fuente: elaboración propia

3.1.5.4. Metas

- Garantizar calidad en el servicio y que los clientes tengan una buena percepción de ello.
- Imponer una tendencia de consumo responsable, novedosa, rentable y sostenible con el medio ambiente.
- Revolucionar el mercado a personas que quieran bajar de peso a practicar una dieta cetogénica, implementando snacks de verduras deshidratadas.
- Generar top of mind en verduras deshidratadas.
- Construir un nicho de consumo nacional en un mercado naciente.
- Adquirir experiencias en distintas áreas, como principal de producción y marketing para rentabilizarlo (área de producción volverla un sistema estandarizado).
- Incrementar el margen anual de ingresos de manera que cumplamos con los estándares que pide el mercado, incluyendo proactividad.
- Ofrecer otros vegetales deshidratados y salsas.
- Ser rentables para la expansión regional en el Perú.
- Alcanzar los 1000 seguidores en la página de Instagram.
- Potenciar la imagen del producto.
- Lograr un alto nivel de ventas a través de redes sociales como inicio.

3.1.6. Formalización de la empresa

a) Constitución de la empresa

Se solicitó a la doctora Erika Chavieri, abogada especializada en el rubro corporativo cuál es el proceso y costos que se incurren para constituir una empresa. A continuación, se adjuntan varios documentos con relación a la constitución de la empresa.

Figura 27. Requisitos para constitución de una empresa

REQUISITOS Y COSTOS PARA LA CONSTITUCION DE UNA EMPRESA

1. Realizar la reserva del nombre que llevara la empresa ante SUNARP
2. Firma de Minuta de constitución por parte de los accionistas y apertura de Kardex Notarial
3. Depósito del capital social pactado en la Minuta de constitución
4. Firma de la Escritura Pública de constitución en donde se insertara la constancia del depósito del capital (el capital social es pactado por los accionistas, puede ser en promedio 500, 1000, 5000 soles incluso importes mayores o puede considerarse aporte de muebles en lugar de dinero).
5. Inscripción ante Sunarp de la nueva empresa, este último trámite lo realiza directamente la Notaria ante Registros Públicos, demora en promedio 7 días útiles desde su presentación a las oficinas de Registros Públicos, esto en caso de no existir observaciones del registrador.

Costos aproximados:

1. Reserva de nombre S/.18.00 soles
2. Gastos Notariales de S/.600 a S/.900 soles (Notaria Av. La Molina)
3. Gastos Registrales S/.100 aprox.

Atentamente



Dra. Erika Chavieri D.
Reg. CAL N° 33824

b) Registro de marca

De la misma manera, la abogada Chavieri facilitó el procedimiento y costos incurridos para registrar una marca en Indecopi.

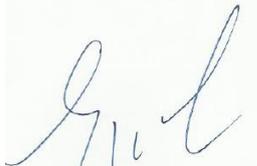
Figura 28. Requisitos para registro de marcas

**REQUISITOS Y COSTOS PARA REGISTRO DE MARCAS DE PRODUCTOS
Y/O SERVICIOS:**

- Presentar solicitud ante INDECOPI.
- Indicar los datos de identificación del(s) solicitante(s).
- Indicar cuál es el signo que se pretende registrar (denominativo, mixto, tridimensional, figurativo u otros).
 1. Si la marca es mixta, figurativa o tridimensional se deberá adjuntar su reproducción (tres copias de aproximadamente 5 cm de largo y 5 cm de ancho en blanco y negro o a colores si se desea proteger los colores).
 2. De ser posible, se sugiere enviar una copia fiel del mismo logotipo al correo electrónico: logos-dsd@indecopi.gob.pe (Formato sugerido: *JPG o TIFF, a 300 dpi y bordes entre 1 a 3 pixeles*).
- Consignar expresamente los productos y/o servicios que se desea distinguir con el signo solicitado, así como la clase y/o clases a la que pertenecen.

COSTOS:

Adjuntar la constancia de pago del derecho de trámite, cuyo costo es equivalente al 13.90% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) por una clase solicitada, esto es S/. 534.99 Nuevos Soles.



Erika Chavieri Delgado
Reg. CAL N° 33824

Tabla 22. Ficha técnica de Keto Bites - Zucchini Chips

Nombre	KetoBites - Zucchini Chips
Categoría	Snacks saludables
Descripción corta del Producto	Snack de 100% zucchini deshidratado listo para comer. Se utilizó sal y especias para aderezar de manera superficial el zucchini. Liso para su consumo inmediato.
Ingredientes	Zucchini y especias.
Beneficios principales	Bajo en calorías, rico en minerales, vitamina B3 y potasio. Ideal para dietas de pérdida de peso y cetogénicas.
Lugar de elaboración	Elaborado por alumnos de la UPC en avenida los ángeles 244, Ate-Puruchuco
Registro Sanitario	En proceso
Medida del empaque	Altura: 25cm Ancho: 18cm Peso: 10 gramos
Contenido neto:	60 gramos
Precio	8.9 soles
Contraindicaciones:	No consumir si tiene <u>alergia o intolerancia al zapallo italiano, ajó, cebolla, paprika.</u>

Fuente: elaboración propia

c) Proveedores y cotizaciones

A continuación, se presenta un resumen de los proveedores de insumos y materiales necesarios para elaborar los Keto Bites. En la sección de anexos se encuentran las evidencias de dichas cotizaciones.

Tabla 23. Resumen de materia prima

INSUMO/ MATERIAL	Unidades	Costo inc. IGV	Proveedor razón social	Contacto
Zapallo italiano	1 unidad	S/1.20	CHIO E.I.R.L	945871364
Bolsa pouch con zipper con impresión	1 unidad	S/1.50	Gráfica Paulos S.A.C	946269826
Sal de maras	1 kg	S/19.00	Almacenes Laurita SAC	katherinevalleas@gpro-2.com
Mix de especias	1kg	S/0.80	MALSA S.A.C	351 6457

Fuente: elaboración propia

d) Razón social y Régimen tributario

Se considera que es indispensable constituir una persona jurídica para, en primera instancia, limitar la responsabilidad de los socios ante los posibles sucesos de la empresa. Además, la razón social ideal para constituir la empresa Keto Bites es la Sociedad Anónima Cerrada por las siguientes razones. En primer lugar, permite un número de entre 2 y 20 accionistas. Los accionistas de la empresa serán los integrantes del grupo: Rafaella, Renzo, Linda, Maria Fe y Marco. En contraste, la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L en adelante), solo permite 1 socio, por lo que no sería una óptima elección. El segundo motivo es que, a diferencia de la Sociedad Anónima, la S.A.C no considera obligatorio la formación de un Directorio ni la Junta de Accionistas presencial, lo cual agiliza y facilita la burocracia interna.

En cuanto al régimen tributario, nos acogemos al Régimen Especial de la Renta (RER en adelante). Según la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, pueden acogerse a este régimen aquellas empresas dedicadas a la manufactura y comercialización de productos y que, como condición especial, facturen menos de S/ 525 000 en ingresos. Algunos de los beneficios de este régimen son:

- Simplificación de la labor contable: solo se lleva Registro de Compras y de Ventas
- Solo se presenta una declaración mensual
- El Impuesto a la Renta mensual asciende a 1.5% de los ingresos netos anuales.

3.1.7. Diagrama Gantt de las metas propuestas

Tabla 24. Diagrama de Gant de metas para proyecto Keto Bites

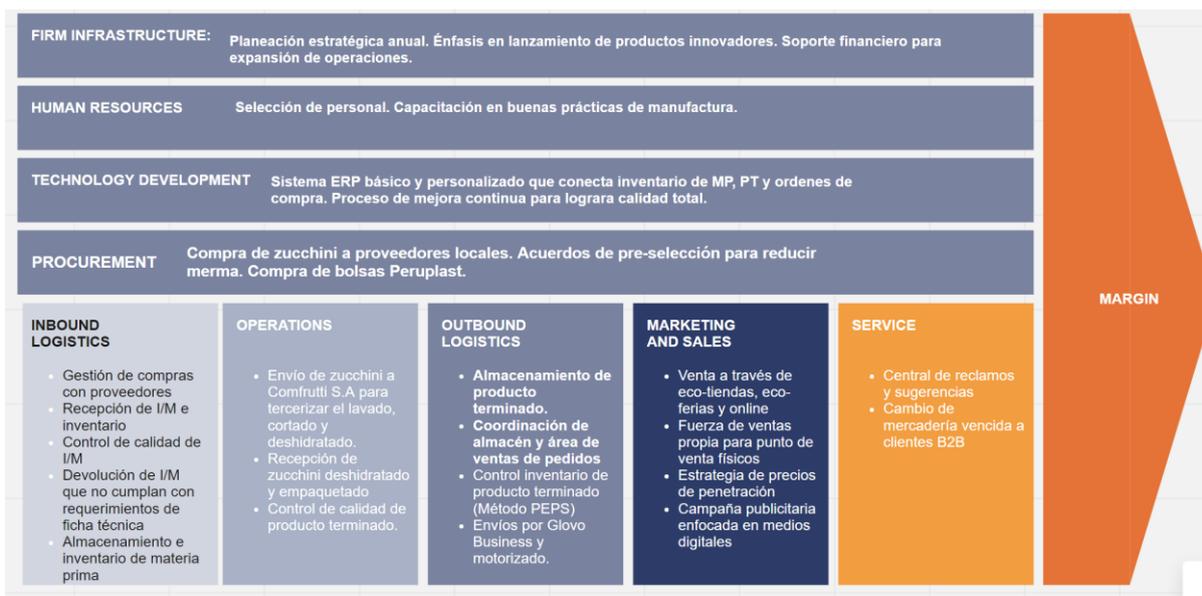
Actividad	SETIEMBRE				OCTUBRE			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Definición del negocio								
Diseño del Logo								
Creación y contenido de Instagram								
Alcanzar 1000 seguidores en la pagina de Instagram								
Generar Top of mind en verduras deshidratadas								
Potenciar imagen del producto								

Fuente: elaboracion propia

4.2. Plan de Operaciones

4.2.1. Cadena de valor

Figura 29. Cadena de valor

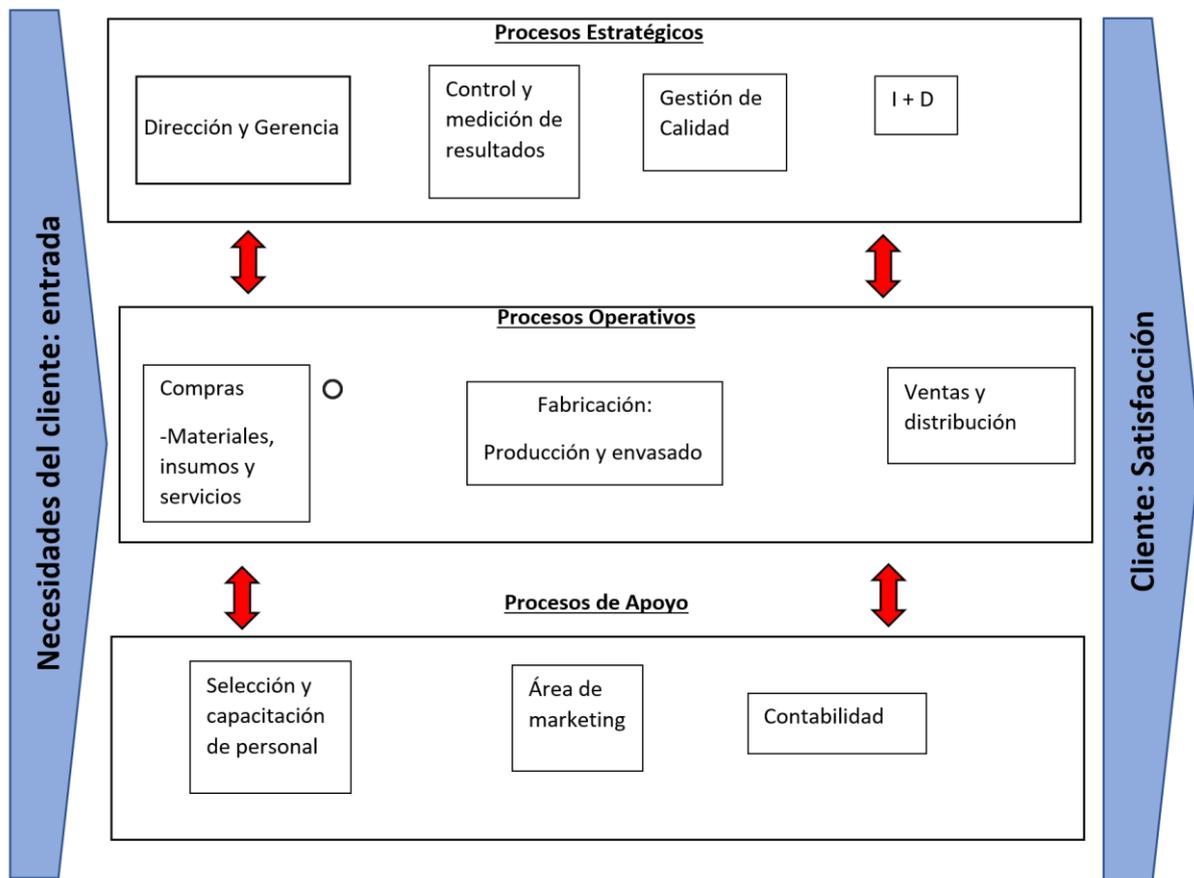


Fuente: elaboración propia

4.2.2. Determinación de procesos

4.2.2.1. Mapa general de procesos de la organización

Figura 30. Mapa de procesos



Fuente: elaboración propia

4.2.2.2. Descripción de procesos estratégicos

- **Dirección y Gerencia:** este proceso implica establecer los objetivos anuales de la organización, dirigir la función contable, supervisar a los subordinados directos, diseñar planes estratégicos para el desarrollo de negocios y aprobar presupuestos de cada área funcional. El Gerente General cuenta con el apoyo de un staff de contabilidad y de recursos humanos

Frecuencia: continua salvo actividades de planificación.

Responsable: gerente general.

Indicadores: cumplimientos de objetivos

- Control y Medición de resultados: el control y medición de resultados es un proceso estratégico que guía a los responsables de cada área hacia la forma más eficiente de alcanzar los resultados. Los ciclos de medición dependen del proceso operativo. En el caso de la producción hay procesos de control diario, semanal y mensual. Un ejemplo es el indicador de unidades solicitadas por comercial/unidades producidas. Además, según los resultados del control se tomarán decisiones que implican estrategia, capacitación de personal, entre otros.

Frecuencia: semanal y mensual dependiendo del área

Responsable: jefe de operaciones, de marketing y gerente general.

Indicadores: merma, número de devoluciones, evaluación de desempeño, número de ventas concretadas.

- Gestión de calidad: se pretende dar un enfoque de gestión de calidad en todos los procesos de manera que se genere mayor eficiencia y así un mejor producto para los clientes. Para ello, se plantea diagramar cada proceso, definir indicadores y con ello identificar puntos de mejora. De esta forma, se inicia un ciclo de mejora continua donde los jefes junto a sus respectivos equipos de trabajo se reúnen constantemente con el fin de ajustar puntos débiles y aumentar la productividad.

Frecuencia: proceso de mejora continua.

Responsable: jefe de operaciones y de marketing.

Indicadores: número de propuestas de mejora implementadas por periodo por área.

- Innovación y desarrollo: Keto Bites es una empresa dedicada a la producción y comercialización de snacks saludables y *keto-friendly*. En ese sentido, para diversificar en el futuro la cartera de productos y mejorar aún más la calidad de los actuales, las pruebas constantes de nuevos métodos y técnicas de producción son indispensables para la sostenibilidad del negocio

Frecuencia: proceso continuo.

Responsable: jefe de operaciones y de marketing

Indicadores: número de propuesta de mejora implementadas.

4.2.2.3. Descripción y flujograma de procesos operativos

- Compras:

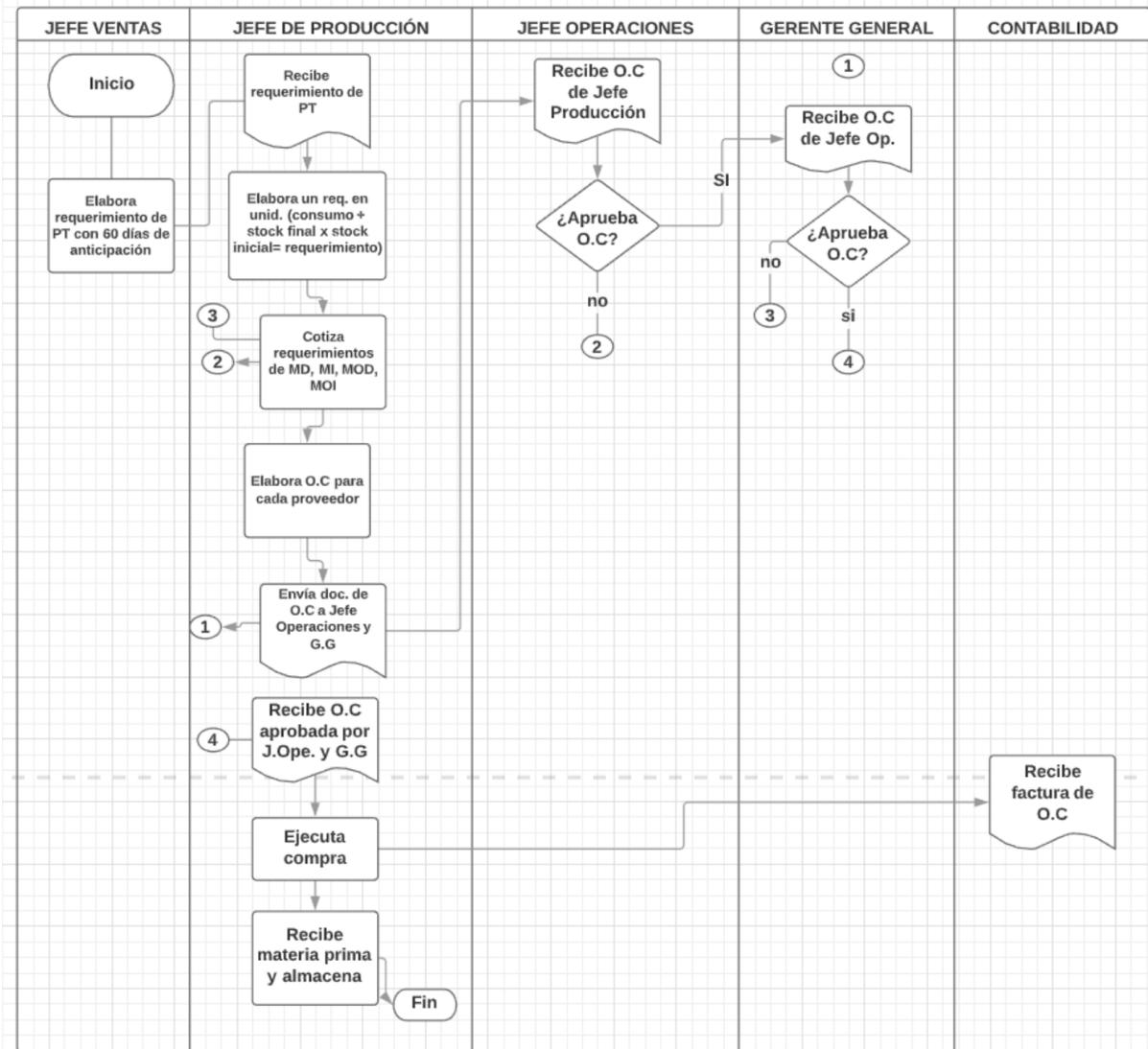
El proceso de compra inicia con la elaboración del requerimiento de producto terminado (PT) con 60 días de anticipación. Este documento se entrega al jefe de producción quien elabora un requerimiento de material directo, indirecto, mano de obra directa e indirecta. Posteriormente, cotiza los ítems mencionados y elabora una orden de compra para cada proveedor. Las órdenes de compra se envían al Jefe de Operaciones y al Gerente General, quienes deben aprobar en ese orden para poder ejecutar la compra. Finalmente, se envía la factura al área contable.

Frecuencia: Bimensual y mensual dependiendo del insumo/material.

Responsable: Jefe de operaciones

Indicadores: Cumplimiento del plan de compra, pedidos generados sin problema/total pedidos generados, tiempo empleado desde que hace la solicitud hasta que se recibe el producto,

Figura 31. Diagrama de flujo de compras



Fuente: elaboración propia

- Ventas y distribución

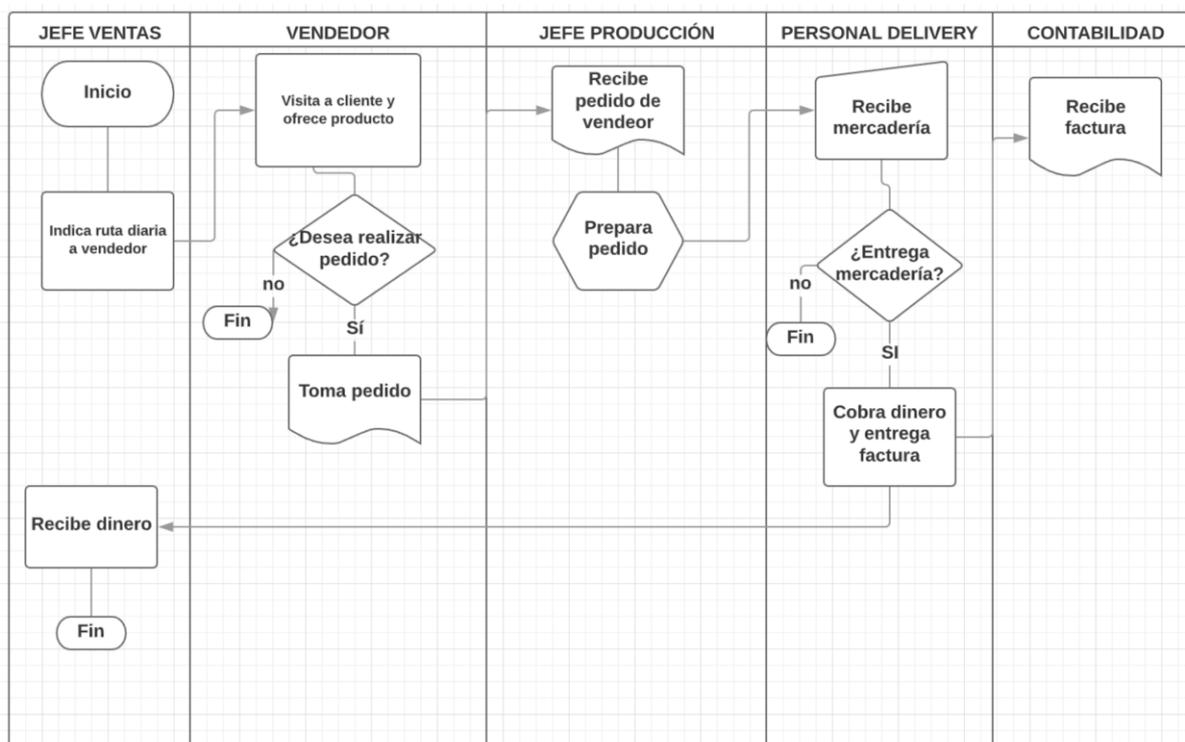
La labor de venta inicia con una reunión matutina a las 9 am del jefe de ventas con el vendedor en que se repasa la ruta diaria. Luego el vendedor visita a los clientes y ofrece el producto. Si desean realizar un pedido, el vendedor lo anota y se notifica al jefe de producción quien posteriormente prepara el pedido. Luego, el día siguiente, el personal de delivery recibe la mercadería y procede a entregarla. Una vez que el personal de delivery cobra el dinero, el área de contabilidad registra la copia de la factura y el jefe de ventas recibe el dinero.

Frecuencia: Diaria.

Responsable: Jefe de marketing

Indicadores: Número de despachos cumplidos a tiempo, número de pedidos tomados por día.

Figura 32. Diagrama de flujo de ventas y distribución



Fuente: elaboración propia

- Producción

El proceso de producción inicia con la participación de la empresa Comfrutti S.A, *partner* externo encargado de la fabricación parcial del snack en cuestión. El primer paso es el pesaje del zucchini, sal y orégano. Ello con la finalidad de calcular el nivel de merma por ciclo de producción. Luego, se da la fase de lavado y desinfección en una solución al 5% de clorhidrato de sodio y 5% de ácido ascórbico por cada litro de agua. A continuación, sigue el cortado en rodajas de 1 milímetro de espesor. Posteriormente se seca el zucchini manualmente con un

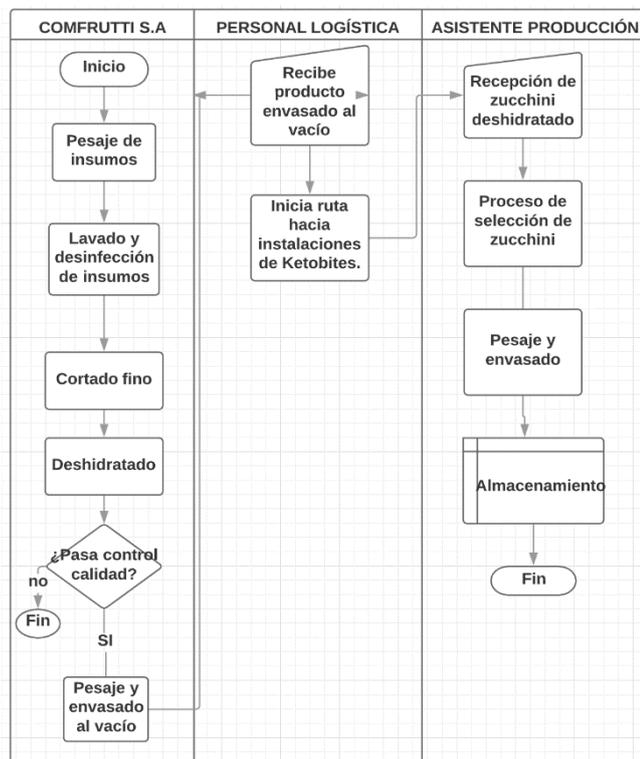
manto de papel de alta absorción. Una vez seco, se ingresa al horno en que se deshidrata por 20 horas a una temperatura de 80 grados centígrados. Una vez deshidratado, se transporta a las instalaciones de Keto Bites. La última fase involucra el empaquetado que la realiza un asistente de producción con la ayuda de la balanza industrial, para así alcanzar los 40 gramos por snack.

Frecuencia: bimensual en promedio

Responsable: jefe de operaciones

Indicadores: snacks producidos/plan mensual de producción, merma, producto devuelto por falla.

Figura 33. Diagrama de flujo de producción



Fuente: elaboración propia

4.2.2.4. Descripción de procesos de soporte

- Selección y capacitación de personal: la selección de personal prioriza a recomendados por colaboradores actuales de la empresa. La capacitación implica desde la cultura organizacional hasta los *hard skills* necesarios para desempeñar sus funciones.

Frecuencia: Varía según necesidades de capital humano de la empresa. Semestral en promedio.

Responsable: Jefe de Área y Gerente General.

Indicadores: satisfacción laboral, ausentismo, rotación de personal, facto de utilidad.

- Área de marketing: se encarga de planificar, implementar y controlar las acciones de *pull* y *push* de los intermediarios y consumidores. Ello incluye la estrategia de promoción, producto, precio y plaza.

Frecuencia: Anual

Responsable: Jefe de Marketing

Indicadores: Retorno sobre Inversión de Marketing, participación de mercado, *awareness* de la marca, incremento de nuevos clientes, métricas de RFM.

- Contabilidad: estará a cargo de un tercero que se contratará bajo la modalidad de recibo por honorarios. Su función incluye ordenar cuentas, elaborar Estados Financieros mensuales y estar al día con las exigencias tributarias impuestas por la SUNAT.

Frecuencia: Mensual

Responsable: Contador

Indicadores: ROE, ROA, tiempo de procesamiento de facturas.

4.2.2.5. Capacidad producción y/o servicio

Previo a definir la capacidad de producción, se analiza la ubicación óptima de las instalaciones de Keto Bites.

Tabla 25. Matriz de factores de ubicación de planta

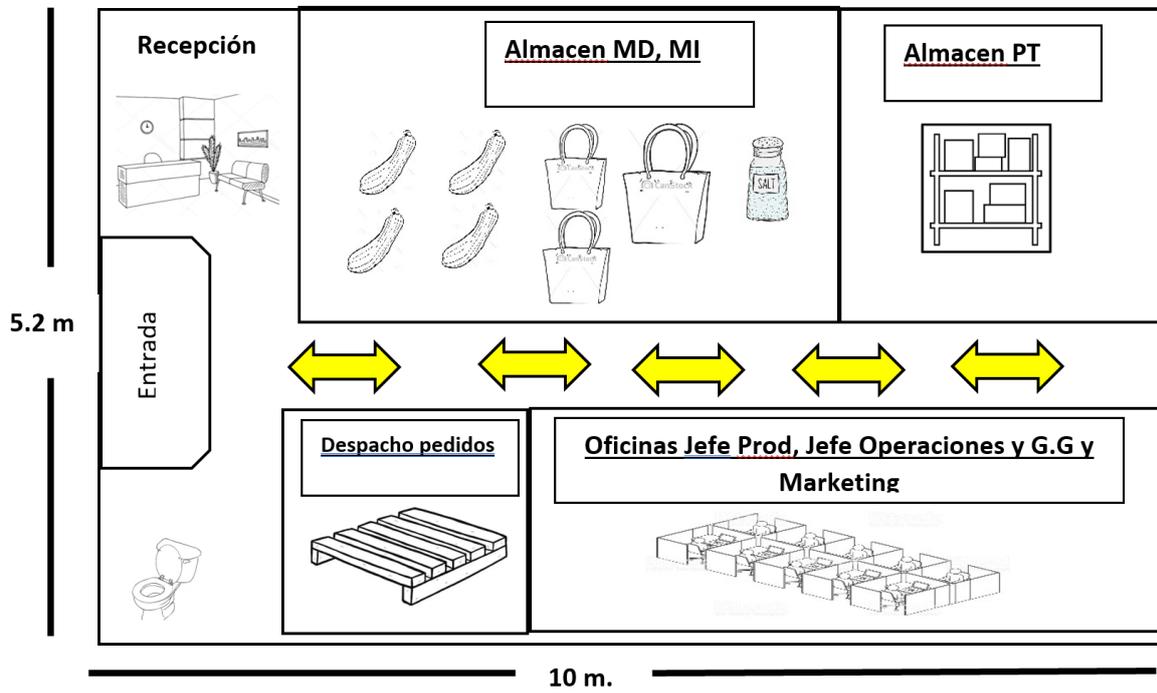
Factores evaluados por distrito de Lima Moderna							
Factores/Variables	Peso	Barranco		Ate		La victoria	
		Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado
Cerca al segmento	20%	4.5	0.9	1.8	0.36	1.2	0.24
Precio de alquiler	30%	1.5	0.45	4	1.2	4	1.2
Vías de Acceso	10%	2	0.2	3.5	0.35	3.5	0.35
Seguridad	20%	4	0.8	3.5	0.7	2.5	0.5
Cerca a proveedores	20%	2	0.4	3.5	0.7	4	0.8
Total	100%		2.75		3.31		3.09

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en el cuadro anterior, se identificó que Ate es la mejor ubicación para las instalaciones de la compañía con un puntaje ponderado de 3.31 frente a 2.75 de Barranco y 3.09 de la Victoria. Las adecuadas vías de acceso y la cercanía con el mercado de productores, donde se encuentran los principales proveedores constituyen los principales motivos de esta elección. (Puntaje del 1 al 5, donde 5: Muy eficiente y 1: Muy poco eficiente)

Posteriormente, se diseña el layout de las instalaciones, siendo de la siguiente manera:

Figura 34. Layout de centro de operaciones



Fuente: elaboración propia

En la entrada se ubica la recepción y los servicios. Seguido se ubica el cuarto de despachos, donde están organizados los pedidos de producto terminado listo para ser enviados por el personal de delivery. Más adelante se ubica el almacén de material directo e indirecto, que incluye frigoríficos para mantener la cadena de frío de los insumos. Al costado se encuentra el almacén de producto terminado, con bajo grado de humedad para conservar de mejor manera los Keto Bites de zucchini. Finalmente, en la esquina derecha inferior del plano se ubican las oficinas donde tanto el jefe de producción, operaciones, marketing y contabilidad.

La capacidad productiva de la empresa es altamente flexible dado que se terceriza el proceso de producción. Como se mencionó anteriormente, la fabricación del producto se divide en dos fases: producción y envasado. Comfrutti S.A, como se mencionó anteriormente, se encarga de la primera con una capacidad instalada para producir 450 kilogramos de zucchini deshidratado cada 3 días, más que suficiente para abastecer las ventas mensuales más altas del pronóstico. La merma en el proceso de cortado se estima que es de 3.5%, es decir, por cada 100 kilogramos de zucchini fresco, 3.5 kilogramos se desechan, principalmente la parte de los extremos de la corteza del vegetal. Por otro lado, Keto Bites se encarga de la fase de envasada que se realiza

manualmente; sin embargo, demanda poco tiempo por lo que una semana de jornada laboral de 8 horas basta para abastecer el total de la demanda de un mes. La merma en este proceso suele ser de 0.1%, es decir, por cada 100kg de zucchini deshidratado, 100 gramos se desechan ya sea porque se quebró al momento de seleccionarlo o tiene color opaco.

Por lo tanto, se concluye que el proyecto Keto Bites tiene capacidad de producción suficiente para satisfacer la demanda futura bajo una estructura de costos principalmente variables.

4.2.3. Presupuesto y Costos

Tabla 26. Plan de producción por mes y año en unidades

Plan de producción												
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Año 1	239	308	401	526	639	784	912	1062	1189	1250	1315	1383
Año 2	1470	1561	1659	1763	1873	1990	2114	2246	2387	2536	2695	2863
Año 3	3042	3232	3434	3649	3856	4076	4310	4559	4823	5104	5402	5719
Incluyen S.S 15%												

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 26. Se aprecia el plan de producción mensual y por año. Para su elaboración, se tomó como base el pronóstico de ventas y se le sumó un inventario de seguridad de 15%, con el fin de atender pedidos imprevistos.

Tabla 27. Requerimiento de Material directo e indirecto por mes y año

		Requerimiento en unidades de medida de MD y MI											
		mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Año 1	Zucchini Fresco kg	207	266	346	454	552	678	788	917	1027	1080	1136	1195
	Bolsas e impresión	239	308	401	526	639	784	912	1062	1189	1250	1315	1383
	Sal de maras kg	0.48	0.62	0.80	1.05	1.28	1.57	1.82	2.12	2.38	2.50	2.63	2.77
	Orégano molido kg	0.33	0.43	0.56	0.74	0.89	1.10	1.28	1.49	1.66	1.75	1.84	1.94
Año 2	Zucchini Fresco kg	1270	1349	1433	1523	1618	1719	1827	1941	2062	2191	2328	2473
	Bolsas e impresión	1470	1561	1659	1763	1873	1990	2114	2246	2387	2536	2695	2863
	Sal de maras kg	2.94	3.12	3.32	3.53	3.75	3.98	4.23	4.49	4.77	5.07	5.39	5.73
	Orégano molido kg	2.06	2.19	2.32	2.47	2.62	2.79	2.96	3.15	3.34	3.55	3.77	4.01
Año 3	Zucchini Fresco kg	2628	2792	2967	3152	3331	3521	3724	3938	4167	4409	4667	4941
	Bolsas e impresión	3042	3232	3434	3649	3856	4076	4310	4559	4823	5104	5402	5719
	Sal de maras kg	6.08	6.46	6.87	7.30	7.71	8.15	8.62	9.12	9.65	10.21	10.80	11.44
	Orégano molido kg	4.26	4.52	4.81	5.11	5.40	5.71	6.03	6.38	6.75	7.15	7.56	8.01

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 27 se aprecia el requerimiento de material directo e indirecto. Los materiales directos son el zucchini y la bolsa “pouch con zipper”. Los indirectos son el orégano y la sal de maras. La unidad de medida de todos los insumos y materiales son los kilogramos, a excepción de las bolsas. Este requerimiento sirve como base para el cuadro “presupuesto de material directo e indirecto en soles” que monetiza cada uno de los ítems propuestos en el cuadro “requerimiento de material directo e indirecto por mes y año” En el caso específico de la sal de maras y el orégano, el proveedor únicamente plantea pedidos mínimos a partir de 1kg.

Por lo que, a pesar de que esta cantidad exceda el requerimiento mensual (sal y orégano), se compra y almacena para los meses siguientes. En relación al *lead time de los materiales* (tiempo que transcurre desde que se genera un pedido de compra hasta que ingresa a las instalaciones), es mínimo, siendo máximo de 1 día por lo que no complica el planeamiento de producción.

Tabla 28. Presupuesto de material directo e indirecto en soles (S/)

		Presupuesto MD y MI monetizado											
		mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Año 1	Zucchini Fresco kg	S/289.31	S/372.74	S/484.87	S/636.00	S/773.07	S/948.74	S/1,103.12	S/1,284.14	S/1,437.88	S/1,512.26	S/1,590.53	S/1,672.90
	Bolsas e impresión	S/119.60	S/154.09	S/200.44	S/262.92	S/319.58	S/392.20	S/456.03	S/530.85	S/594.41	S/625.16	S/657.52	S/691.57
	Sal de maras kg	S/88.00						S/88.00					
	Orégano molido kg	S/38.00					S/38.00				S/19.00		
Año 2	Zucchini Fresco kg	S/1,777.46	S/1,888.55	S/2,006.58	S/2,131.99	S/2,265.24	S/2,406.82	S/2,557.25	S/2,717.08	S/2,886.89	S/3,067.32	S/3,259.03	S/3,462.72
	Bolsas e impresión	S/734.79	S/780.72	S/829.51	S/881.35	S/936.44	S/994.97	S/1,057.15	S/1,123.22	S/1,193.43	S/1,268.01	S/1,347.27	S/1,431.47
	Sal de maras kg	S/114.00				S/95.00			S/95.00			S/95.00	
	Orégano molido kg	S/88.00			S/88.00				S/88.00		S/22.00		
Año 3	Zucchini Fresco kg	S/3,679.14	S/3,909.09	S/4,153.41	S/4,412.99	S/4,663.71	S/4,930.09	S/5,213.12	S/5,513.84	S/5,833.35	S/6,172.84	S/6,533.54	S/6,916.79
	Bolsas e impresión	S/1,520.94	S/1,615.99	S/1,716.99	S/1,824.31	S/1,927.95	S/2,038.07	S/2,155.07	S/2,279.39	S/2,411.48	S/2,551.82	S/2,700.93	S/2,859.36
	Sal de maras kg	S/194.75			S/194.75			S/194.75			S/194.75		
	Orégano molido kg	S/160.16			S/160.16			S/160.16			S/160.16		

Fuente: elaboración propia

Tabla 29. Presupuesto de costos indirectos de fabricación por mes y año en soles (S/)

		Presupuesto CIF											
AÑO/CONCEPTO		mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Año 1	Alquiler local	S/900	S/900	S/900	S/900	S/900	S/900	S/900	S/900	S/900	S/900	S/900	S/900
	Luz y agua	S/22	S/28	S/36	S/47	S/58	S/71	S/82	S/96	S/107	S/113	S/118	S/124
Año 2	Alquiler local	S/900	S/900	S/900	S/900	S/900	S/900	S/900	S/900	S/900	S/900	S/900	S/900
	Luz y agua	S/132	S/141	S/149	S/159	S/169	S/179	S/190	S/202	S/215	S/228	S/243	S/258
Año 3	Alquiler local	S/900	S/900	S/900	S/900	S/900	S/900	S/900	S/900	S/900	S/900	S/900	S/900
	Luz y agua	S/274	S/291	S/309	S/328	S/347	S/367	S/388	S/410	S/434	S/459	S/486	S/515

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 29, se aprecia el presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación (CIF en adelante). Para ello, en vista que tercerizamos la mayor parte del proceso de fabricación de los Keto Bites, únicamente se consideró el alquiler del local mensual y un costo de luz y agua en función de las unidades producidas. Para ello, se prorrateo el servicio de luz y agua mensual dado que las instalaciones se utilizan tanto para labores relacionadas a la producción como para tareas administrativas.

Tabla 30. Presupuesto de mano de obra directa e indirecta por año

AÑO	Tipo trabajador	Sueldo bruto	Tiempo Jornada	Quien asume
AÑO 1	Jefe producción	S/930	6hrs	
	1 operario	S/700.00	6 hrs	MARCO
AÑO 2	1 Operario	S/930.00	8 hrs	EXTERNO
	Jefe producción	S/1,600.00	8 hrs	MARCO
AÑO 3	1 Operario	S/930.00	8 hrs	EXTERNO
	Jefe producción	S/3,500.00	8 hrs	MARCO

Fuente: elaboración propia

Además, la figura 34 muestra las necesidades de personal de producción por año, que se dividen en mano de obra directa e indirecta. Un miembro del equipo de Keto Bites asumirá la jefatura de producción y con un sueldo bruto de S/. 1200 soles. Asimismo, se contratará por 6 horas a un externo para que desempeñe labores de organización de materiales y de envasado del producto deshidratado.

A continuación, en la figura 35, se aprecia la evolución del costo unitario, costo variable unitario y costo fijo unitario por mes y año. En resumen, se puede ver que la empresa cuenta con una estructura de producción flexible porque los costos fijos unitarios pasan de representar el 83% del costo total en el año 1 a solo el 49% del costo total en el año 3 (ver figura 37)

Tabla 31. Evolución del costo unitario total por mes y año

COSTO UNITARIO TOTAL en S/.												
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
AÑO 1	S/12.903178	S/10.009067	S/8.110548	S/6.610901	S/5.757782	S/5.073306	S/4.669954	S/4.182451	S/3.927658	S/3.838182	S/3.723408	S/3.628676
AÑO 2	S/4.195600	S/3.923966	S/3.798732	S/3.732139	S/3.622344	S/3.468652	S/3.370606	S/3.360352	S/3.191366	S/3.115054	S/3.061628	S/2.951049
AÑO 3	S/3.668384	S/3.448638	S/3.351630	S/3.357601	S/3.181797	S/3.107109	S/3.118459	S/2.968672	S/2.904632	S/2.913394	S/2.786197	S/2.731526

Fuente: elaboración propia

Tabla 32. Evolución del costo variable unitario por mes y año

COSTO VARIABLE UNITARIO en S/												
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Año 1	S/2.33	S/1.80	S/1.80	S/1.80	S/1.80	S/1.85	S/1.90	S/1.80	S/1.80	S/1.81	S/1.80	S/1.80
Año 2	S/1.86	S/1.73	S/1.73	S/1.79	S/1.79	S/1.74	S/1.75	S/1.83	S/1.75	S/1.76	S/1.79	S/1.75
Año 3	S/1.92	S/1.80	S/1.80	S/1.90	S/1.80	S/1.80	S/1.88	S/1.80	S/1.80	S/1.87	S/1.80	S/1.80

Fuente: elaboración propia

Tabla 33. Evolución del costo fijo unitario por mes y año

COSTO FIJO UNITARIO en S/												
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Año 1	S/10.576923	S/8.209568	S/6.311049	S/4.811402	S/3.958283	S/3.225363	S/2.773969	S/2.382952	S/2.128159	S/2.023487	S/1.923908	S/1.829177
Año 2	S/2.333997	S/2.196703	S/2.067486	S/1.945869	S/1.831406	S/1.723676	S/1.622283	S/1.526855	S/1.437040	S/1.352508	S/1.272949	S/1.198070
Año 3	S/1.752210	S/1.649139	S/1.552131	S/1.460829	S/1.382298	S/1.307609	S/1.236617	S/1.169173	S/1.105133	S/1.044354	S/0.986698	S/0.932027

Fuente: elaboración propia

4.2.3.1. Inversión Inicial

La inversión inicial del plan de operaciones comprende desde las maquinarias y equipos necesarios para la producción hasta los muebles y enseres de oficina de uso administrativo. En el caso de la maquinaria y equipo, los principales costos los ocupa la balanza industrial y el frigorífico industrial. En el caso de la balanza, es indispensable dado que cada gramo adicional de zucchini aumenta en gran medida los costos y se debe considerar que el zucchini es el material directo de mayor peso en la estructura de costos. Por otro lado, el frigorífico industrial sirve para mantener una adecuada cadena de frío en la logística y manipulación del zucchini fresco. Finalmente, se adquirirán 3 laptops para uso en área de operaciones, marketing y gerencia general.

Tabla 34. Inversión inicial - Plan de Operaciones

ACTIVOS FIJOS					
INVERSIÓN PARA PRODUCCIÓN					
Nro.	Maquinarias y equipo de producción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Observaciones
2	Extintor	1.00	S/ 65.00	S/ 65.00	-
3	Infraestructura de almacenamiento	1.00	S/ 8,500.00	S/ 8,500.00	Incluye Estantes, pallets, piso, mobiliario
5	Acondicionamiento del local	1.00	S/ 7,000.00	S/ 7,000.00	Máquina acondicionadora
6	Frigorífico Industrial	1.00	S/ 3,540.00	S/ 3,540.00	
Nro.	Muebles y enseres de oficina	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Observaciones
6	Laptop	3.00	S/ 1,199.00	S/ 3,597.00	
7	Escritorio	5.00	S/ 199.00	S/ 995.00	
11	Sillas	5.00	S/ 25.90	S/ 129.50	
			Total	S/ 23,826.50	

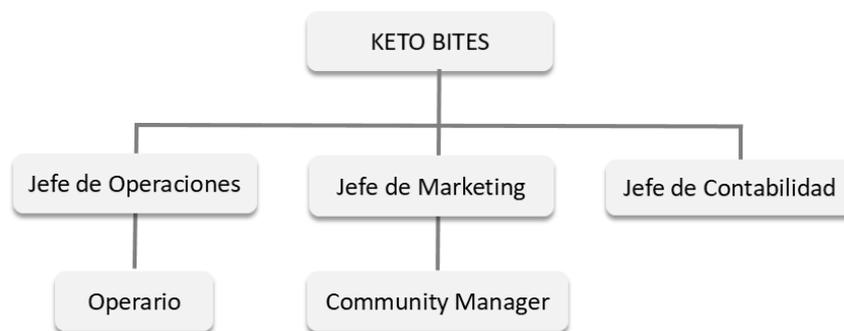
Fuente: elaboración propia

4.3. Plan de Recursos Humanos

4.3.1. Estructura organizacional

Organigrama para el primer año:

Figura 35. Organigrama primer año



Fuente: elaboración propia

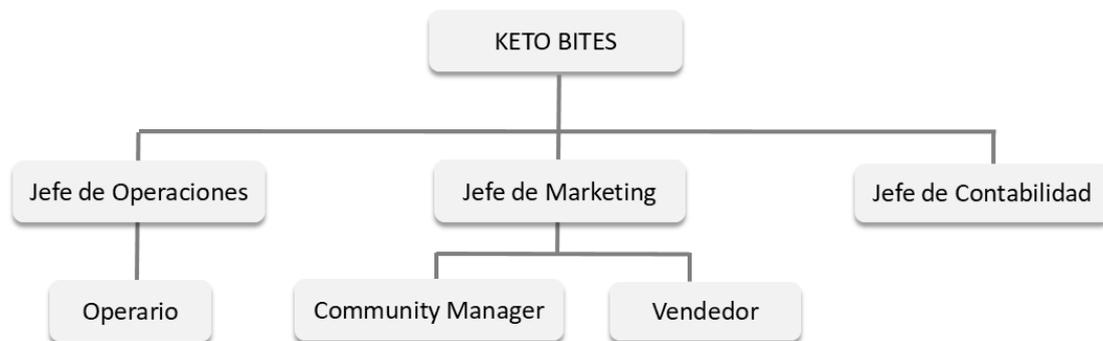
Para el primer año de funcionamiento del negocio establecimos 6 puestos con las siguientes responsabilidades:

- Jefe de Operaciones:
Logística de distribución y abastecimiento del producto terminado.
- Operario:
Proceso de deshidratado y empaquetado.
- Jefe de Marketing:
Ejecución del plan de marketing que incluye estrategias de producto, precios, promoción y plaza.
- Community Manager:
Gestión de las ventas a través de las redes sociales, y producción de contenido semanal para alimentar la interacción en estas redes.
- Jefe de Contabilidad:

Creación de los flujos financieros de la empresa, y medición de la rentabilidad del negocio.

Organigrama para el segundo año:

Figura 36. Organigrama segundo año



Fuente: elaboración propia

Para el segundo año, hemos incorporado un vendedor al equipo, para darle un mayor enfoque a las ventas y poder incrementar nuestra presencia en los distintos canales de venta. Asimismo, hemos incrementado el sueldo en todos los puestos (a excepción del community manager y del operario). Los puestos de trabajo cubren las siguientes responsabilidades:

- Jefe de Operaciones:

Logística de distribución y abastecimiento del producto terminado.

- Operario:

Proceso de deshidratado y empaquetado.

- Jefe de Marketing:

Ejecución del plan de marketing que incluye estrategias de producto, precios, promoción y plaza.

- Community Manager:

Gestión de las ventas a través de las redes sociales, y producción de contenido semanal para alimentar la interacción en estas redes

- Vendedor:

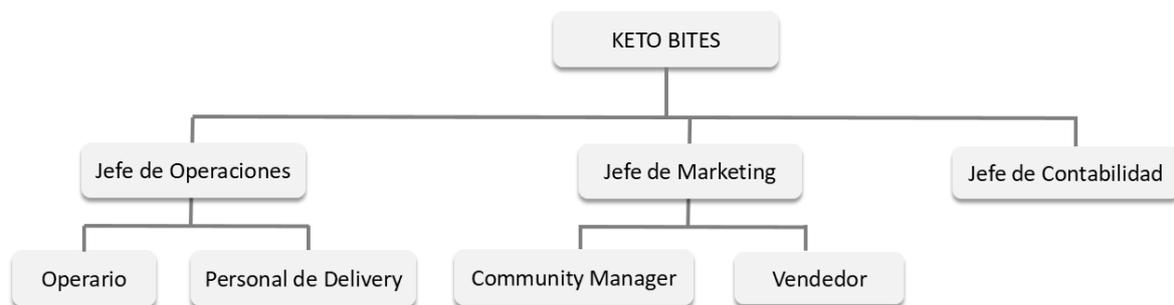
Gestión de las ventas a través del canal físico: eco ferias y eco tiendas.

- Jefe de Contabilidad:

Creación de los flujos financieros de la empresa, y medición de la rentabilidad del negocio.

Organigrama para el tercer año:

Figura 37. Organigrama para el tercer año



Fuente: elaboración propia

Para el tercer año, hemos incorporado un encargado de delivery al equipo, debido a la tendencia creciente de las ventas. De esta manera, podemos disminuir los costos de distribución mientras que la cantidad de pedidos aumentan. Asimismo, hemos incrementado el sueldo en todos los puestos a excepción del operario que mantiene sueldo de practicante. Los puestos de trabajo cubren las siguientes responsabilidades:

- Jefe de Operaciones:

Logística de distribución y abastecimiento del producto terminado.

- Operario:

Proceso de deshidratado y empaquetado.

- Personal de Delivery:

Encargado de la distribución del producto, asegurando el oportuno reabastecimiento del producto, en buen estado, a nuestros canales de venta y clientes.

- Jefe de Marketing:

Ejecución del plan de marketing que incluye estrategias de producto, precios, promoción y plaza.

- Community Manager:

Gestión de las ventas a través de las redes sociales, y producción de contenido semanal para alimentar la interacción en estas redes.

- Vendedor:

Gestión de las ventas a través del canal físico: eco ferias y eco tiendas.

- Jefe de Contabilidad:

Creación de los flujos financieros de la empresa, y medición de la rentabilidad del negocio.

4.3.2. Determinación de los puestos de trabajo requeridos

Tabla 35. Perfil puesto Jefe de Operaciones

DATOS DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	Jefe de Operaciones
Jefe inmediato:	-
Supervisa a:	Operario
RESUMEN DEL CARGO	
Asegurar el cumplimiento de la producción y distribución efectiva del producto a través de la gestión y análisis del gasto, acorde al presupuesto establecido. Es su responsabilidad la implementación de planes de eficiencias en procedimientos administrativos para el ahorro de costos.	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	

- Asegurar el cumplimiento del costo de distribución, estableciendo estrategias de ahorro.
- Asegurar la correcta distribución del producto al consumidor final e intermediarios.
- Realización de reportes e informes técnicos, gestionando la rentabilidad de la producción.
- Gestión del control de inventario de producto terminado.
- Manejo de las relaciones estratégicas con los proveedores de insumos y demás intermediarios que participan en la cadena de producción.
- Evaluación de proyectos para identificar impactos o beneficios financieros para la empresa.

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS GENERALES

- Liderazgo
- Comunicación efectiva
- Toma de decisiones
- Actitud positiva y resolutiva frente a los problemas
- Ser eficiente
- Multidisciplinar
- Adaptarse a los cambios y al entorno

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- Capacidad de negociación e influencia con diferentes áreas.
- Experiencia en desarrollo de equipos de trabajo.
- Amplia experiencia en manejo de proyectos.
- 2 años de experiencia en el puesto.

PROFESIÓN / OCUPACIÓN

Egresado de la carrera de finanzas, economía, administración, ingeniería empresarial.

Fuente: elaboración propia

Tabla 36. Perfil puesto operario

DATOS DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	Operario
Jefe inmediato:	Jefe de Operaciones
Supervisa a:	-
RESUMEN DEL CARGO	
<p>Responsable de todo lo referente a los procesos productivos para lograr la eficiencia y productos de calidad. Vela por el correcto funcionamiento de maquinarias y equipos. Es responsable de las existencias de materia prima, material de empaque y productos en proceso durante el desempeño de sus funciones.</p>	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ● Supervisa todo el proceso de producción y empaquetado del producto terminado. ● Vela por el correcto funcionamiento de maquinarias y equipos. ● Es responsable de las existencias de materia prima, material de empaque y productos en proceso durante el desempeño de sus funciones, gestionando el reabastecimiento oportuno. ● Vela por la calidad de todos los productos fabricados. ● Ejecuta planes de mejora y de procesos. ● Cumple y hace cumplir los manuales de procesos y cumple y hace cumplir las buenas prácticas de manufactura. ● Ejecuta y supervisa planes de seguridad industrial. Controla la higiene y limpieza de la fábrica. ● Establece controles de seguridad y determina parámetros de funcionamiento de equipos y procesos que garanticen la producción y mantengan la seguridad del empleado. 	

COMPETENCIAS	
<p align="center">COMPETENCIAS GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Alto sentido de compromiso, ética, trabajo en equipo, colaborador, responsable, buena comunicación y orientado al logro de metas, con capacidad de planificación, organización y supervisión de personal y buen manejo de información confidencial. ● Prontitud y coherencia en la toma de decisiones. ● Gestión del tiempo. ● Creación y generación de estrategias. ● Flexibilidad. ● Dirección y supervisión de personal. ● Negociación. <p align="center">COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia previa en producción y gestión de alimentos ● Conocimientos en tecnología de información, para tratar con diversas tecnologías y programas. ● Fuertes habilidades de negociación para así obtener los materiales dentro del presupuesto, en el momento adecuado. ● Capacidad de trabajar de manera lógica y sistemática. 	
PROFESIÓN / OCUPACIÓN	
Egresado de la carrera de ingeniería industrial, ciencia y tecnología de alimentos, administración.	

Fuente: elaboración propia

Tabla 37. Perfil puesto jefe de contabilidad

DATOS DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	Jefe de Contabilidad
Jefe inmediato:	-
Supervisa a:	-

RESUMEN DEL CARGO

- Suministra la información contable necesaria y de las operaciones que ésta realiza
- Vela por el normal desenvolvimiento de los procesos en la unidad con el objeto de garantizar la calidad en el servicio.
- Dirige y controla la aplicación y ejecución del sistema general de contabilidad.
- Dirige, supervisa y controla el proceso contable de las unidades bajo su responsabilidad.
- Presenta informe de observaciones y sugerencias sobre la marcha de las actividades contables.
- Verifica los comprobantes de ingreso y órdenes de pago.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- Encargado de evaluar la contabilidad de la empresa
- Facturación
- Sustentaciones de gastos

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS GENERALES

- Capacidad de análisis
- Capacidad de manejo de problemas
- Toma de decisiones éticas
- Correcta aplicación de conocimientos financieros

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- Capacidad de manejo de recursos contables
- Conocimiento de excel
- Análisis contable
- Capacidad de manejar de manera ética los estados contables

PROFESIÓN / OCUPACIÓN
Egresado de la carrera de Administración/ Contabilidad

Fuente: elaboración propia

Tabla 38. Perfil puesto jefe de marketing

DATOS DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	Jefe de Marketing
Jefe inmediato:	-
Supervisa a:	Fotógrafo/Community Manager
RESUMEN DEL CARGO	
<p>Gestiona la planificación estratégica del negocio, gestionando la combinación de los medios de comunicación para la publicidad y promoción. Encargado de la gestión del valor e imagen de Keto Bites, y de lograr que la marca participe activamente en ferias, para que aumente el reconocimiento o “awareness” en Lima.</p>	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ● Encargado de la correcta administración de dinero en marketing ● Encargado del correcto despacho de los productos a clientes ● Encargado de la imagen de marca ● Implementar estrategias para el correcto crecimiento de la empresa ● Encargado de la publicidad de la empresa ● Manejo de indicadores de marketing ● Encargado de generar tráfico tanto en tiendas como en redes 	
COMPETENCIAS	

COMPETENCIAS GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de trabajo en equipo ● Capacidad de trabajo bajo presión ● Capacidad de evaluar temas financieros ● Trabajo de forma ética
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento de excel ● Conocimiento de estrategias de marketing ● Capacidad de solución de problemas ● Manejo de redes sociales ● Manejo de publicidad ● Conocimientos en diseño gráfico
PROFESIÓN / OCUPACIÓN
Egresado de la carrera de Administración/ Marketing

Fuente: elaboración propia

Tabla 39. Perfil puesto community manager

DATOS DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	Community Manager
Jefe inmediato:	Jefe de Marketing
Supervisa a:	-
RESUMEN DEL CARGO	

Gestión de las redes sociales y comunicación con el cliente. Actualizan constantemente las redes sociales como Instagram y Facebook de contenido informativo del producto, al igual que sorteos, descuentos y promociones.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- Responsable de realizar calendarios a tiempo
- Encargado de compartir ideas para las redes sociales
- Manejo de redes sociales
- Manejo de ads
- Manejo de comunicar información de productos

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS GENERALES

- Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad de análisis de marketing
- Capacidad de elaborar propuestas de mejora

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- Manejo de redes sociales
- Manejo de adds
- Conocimiento de excel
- Manejo de google ads

PROFESIÓN / OCUPACIÓN

Egresado de la carrera de Marketing/ Administración

Fuente: elaboración propia

Tabla 40. Perfil puesto vendedor

Nombre del puesto:	Vendedor
Jefe inmediato:	Jefe de Marketing
Supervisa a:	-
RESUMEN DEL CARGO	
<p>Brinda asesoramiento en la venta de productos y servicios a los clientes que acuden a la la eco tienda o eco feria. Detecta oportunidades para orientar la venta hacia una estrategia más rentable para el negocio, sin olvidar nunca las necesidades del cliente.</p>	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ● Cumplir con los objetivos de ventas ● Encargado de puntos de venta físicos y el inventario en estas ● Atender reclamaciones ● Explicar promociones y ofertas disponibles ● Realizar demostraciones del producto ● Dar consejos de uso sobre el producto ● Resolver dudas sobre el servicio ● Informar de garantías y seguros ● Dar servicio post venta 	
COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS GENERALES	
<p>Capacidad de análisis, solución de problemas, trabajo en equipo, poder de negociación.</p>	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento de excel ● Manejo de tiendas ● Manejo de personal ● Manejo de inventario ● Licencia de manejo 	

PROFESIÓN / OCUPACIÓN

Egresado de la carrera de Administración
--

Fuente: elaboración propia

4.3.3. Presupuesto de RRHH

Tabla 41. Presupuesto de RRHH para el año 1

		Año 1												TOTAL	
Puestos y Cargos		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Jefe de Operaciones	S/	930.00	S/ 11,160.00												
Operario	S/	700.00	S/ 8,400.00												
Jefe de Marketing	S/	930.00	S/ 11,160.00												
Community Manager	S/	500.00	S/ 6,000.00												
Jefe de Contabilidad	S/	930.00	S/ 11,160.00												
Sueldo Bruto	S/	3,990	S/ 3,990	S/ 47,880.00											
ESSALUD	9%	S/ 359.10	S/ 359.10	S/ 359.10	S/ 359.10	S/ 359.10	S/ 359.10	S/ 359.10	S/ 359.10	S/ 359.10	S/ 359.10	S/ 359.10	S/ 359.10	S/ 359.10	4309.2
AFP	11.73%	(468.03)	(468.03)	(468.03)	(468.03)	(468.03)	(468.03)	(468.03)	(468.03)	(468.03)	(468.03)	(468.03)	(468.03)	(468.03)	-S/ 5,616.32
SCTR	1.23%	8.61	8.61	8.61	8.61	8.61	8.61	8.61	8.61	8.61	8.61	8.61	8.61	8.61	103.32
5ta	8%	(319.20)	(319.20)	(319.20)	(319.20)	(319.20)	(319.20)	(319.20)	(319.20)	(319.20)	(319.20)	(319.20)	(319.20)	(319.20)	-3830.4
Sueldo Neto a pagar	S/	3,211.38	S/ 3,211.38	S/ 38,536.60											
Pagos al Estado	S/	678.30	S/ 678.30	8139.6											
Pago a AFP	S/	468.03	S/ 468.03	5,616,324											

Fuente: elaboración propia

Tabla 42. Presupuesto de RRHH para el año 2

Puestos y Cargos	Año 2												TOTAL	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Jefe de Operaciones	S/ 1,600.00	S/ 19,200.00												
Operario	S/ 930.00	S/ 11,160.00												
Jefe de Marketing	S/ 1,400.00	S/ 16,800.00												
Vendedor	S/ 930.00	S/ 11,160.00												
Community Manager	S/ 500.00	S/ 6,000.00												
Jefe de Contabilidad	S/ 1,000.00	S/ 12,000.00												
Sueldo Bruto	S/ 6,360	S/ 76,320.00												
ESSALUD 9%	572.40	572.40	572.40	572.40	572.40	572.40	572.40	572.40	572.40	572.40	572.40	572.40	572.40	6868.8
AFP 11.73%	(746.03)	(746.03)	(746.03)	(746.03)	(746.03)	(746.03)	(746.03)	(746.03)	(746.03)	(746.03)	(746.03)	(746.03)	(746.03)	-S/ 8,952.34
SCTR 1.23%	11.44	11.44	11.44	11.44	11.44	11.44	11.44	11.44	11.44	11.44	11.44	11.44	11.44	S/ 137,268.00
5ta 8%	(508.80)	(508.80)	(508.80)	(508.80)	(508.80)	(508.80)	(508.80)	(508.80)	(508.80)	(508.80)	(508.80)	(508.80)	(508.80)	-6105.6
Sueldo Neto a pagar	S/ 5,116.61	S/ 61,399.33												
Pagos al Estado	S/ 1,081.20	12974.4												
Pago a AFP	S/ 746.03	S/ 8,952,336.00												

Fuente: elaboración propia

Tabla 43. Presupuesto de RRHH para el año 3

Puestos y Cargos	Año 3												TOTAL	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Jefe de Operaciones	S/ 3,500.00	S/ 42,000.00												
Personal de Delivery	S/ 500.00	S/ 6,000.00												
Operario	S/ 930.00	S/ 11,160.00												
Jefe de Marketing	S/ 3,300.00	S/ 39,600.00												
Vendedor	S/ 1,200.00	S/ 1,500.00	S/ 17,700.00											
Community Manager	S/ 930.00	S/ 11,160.00												
Jefe de Contabilidad	S/ 3,000.00	S/ 36,000.00												
Sueldo Bruto	S/ 13,360	S/ 13,660	S/163,620.00											
ESSALUD 9%	1,202.40	1,229.40	1,229.40	1,229.40	1,229.40	1,229.40	1,229.40	1,229.40	1,229.40	1,229.40	1,229.40	1,229.40	1,229.40	14725.8
AFP 11.73%	(1,567.13)	(1,602.32)	(1,602.32)	(1,602.32)	(1,602.32)	(1,602.32)	(1,602.32)	(1,602.32)	(1,602.32)	(1,602.32)	(1,602.32)	(1,602.32)	(1,602.32)	-S/ 19,192.63
SCTR 1.23%	11.44	11.44	11.44	11.44	11.44	11.44	11.44	11.44	11.44	11.44	11.44	11.44	11.44	S/ 137,268.00
5ta	8%	(284.80)	(308.80)	(308.80)	(308.80)	(308.80)	(308.80)	(308.80)	(308.80)	(308.80)	(308.80)	(308.80)	(308.80)	-3681.6
	14%	(1,372.00)	(1,372.00)	(1,372.00)	(1,372.00)	(1,372.00)	(1,372.00)	(1,372.00)	(1,372.00)	(1,372.00)	(1,372.00)	(1,372.00)	(1,372.00)	-S/ 16,464.00
Sueldo Neto a pagar	S/ 11,519.51	S/ 11,760.32	S/140,883.04											
Pagos al Estado	S/ 1,487.20	S/ 1,538.20	18407.4											
Pago a AFP	S/ 1,567.13	S/ 1,602.32	S/19,192,626.00											

Fuente: elaboración propia

4.4. Plan de Marketing

Objetivos Año 1:

1er Objetivo: Lograr que el 20% del público afluyente en nuestros puntos de venta físicos (eco-tiendas y eco-ferias), reconozcan nuestro producto.

2do Objetivo: Lograr vender 8703 unidades al final del 2020

3ero Objetivo: Ingresar a 40 puntos de venta incluyendo eco-ferias y eco tiendas al final del 2020.

Objetivos año 2:

1er objetivo: Lograr que el 40% del público afluyente en nuestros puntos de venta físicos (eco-tiendas y eco-ferias), reconozcan nuestro producto.

2ndo objetivo: Lograr vender 21875 de Keto Bites al final del 2021, ocupando el

3er objetivo: Ingresar a un total de 65 puntos de venta incluyendo eco-ferias y eco tiendas.

4to objetivo: Incrementar la frecuencia de compra por punto de venta en 30%.

Objetivos año 3:

1er objetivo: Ubicarnos dentro del top 5 marcas de snacks más recordadas dentro del público afluentes en nuestros puntos de venta físicos como eco tiendas y eco ferias.

2ndo objetivo: Lograr vender 44526 unidades de Keto Bites al final del 2022

3er objetivo: Ingresar a un total de 90 puntos de venta incluyendo eco-ferias y eco tiendas.

4to objetivo: Obtener un ROI positivo de las acciones de marketing realizadas frente a los ingresos, a final del 2022.

4.4.1. Estrategias de marketing (offline y online)

Online:

Como estrategia online de Keto Bites estamos enfocándonos en redes sociales con Facebook e Instagram, sin embargo, mayor fuerza de marketing estamos realizando con Instagram ya que, ahí se encuentra la mayor cantidad de nuestro público objetivo. En esta red social hemos decidido realizar post interdiarios con el fin de que conozcan nuestro producto, los beneficios y momentos en que pueden consumir sus Keto Bites. Asimismo, como estrategia para lograr mayor alcance, entre nuestro público objetivo, hemos realizado un sorteo junto con otras marcas y dentro de esta se está invirtiendo 100 soles en publicidad pagada para lograr mayor alcance y promocionar tanto el sorteo como nuestros Keto Bites.

Offline:

Como estrategia offline hemos logrado incorporarnos a la feria para jóvenes emprendedores en La Molina, con esto logramos vender en mayor cantidad nuestros Keto Bites y que la gente conozca nuestra marca. Asimismo, el marketing boca a boca es muy fuerte para un producto como los Keto Bites, es por esto que cada integrante del grupo está encargado de realizar ventas directas a las personas cercanas.

Tabla 44. Estrategias de Marketing

Marketing Mix / Año	Año 1 Lanzamiento	Año 2 Crecimiento	Año 3 Consolidación
Producto	<p>Objetivo: Aumentar conocimiento de marca Keto Bites</p> <p>Estrategia: Elaboración de post's dando a conocer los beneficios y sorteo para lograr mayor alcance</p>	<p>Objetivo: Incrementar la compra de los Keto Bites.</p> <p>Estrategia: realizar ofertas llamativas</p>	<p>Objetivo: Incrementar el valor de marca gracias a la ampliación de productos</p> <p>Estrategia: Incrementar productos de la misma categoría</p>

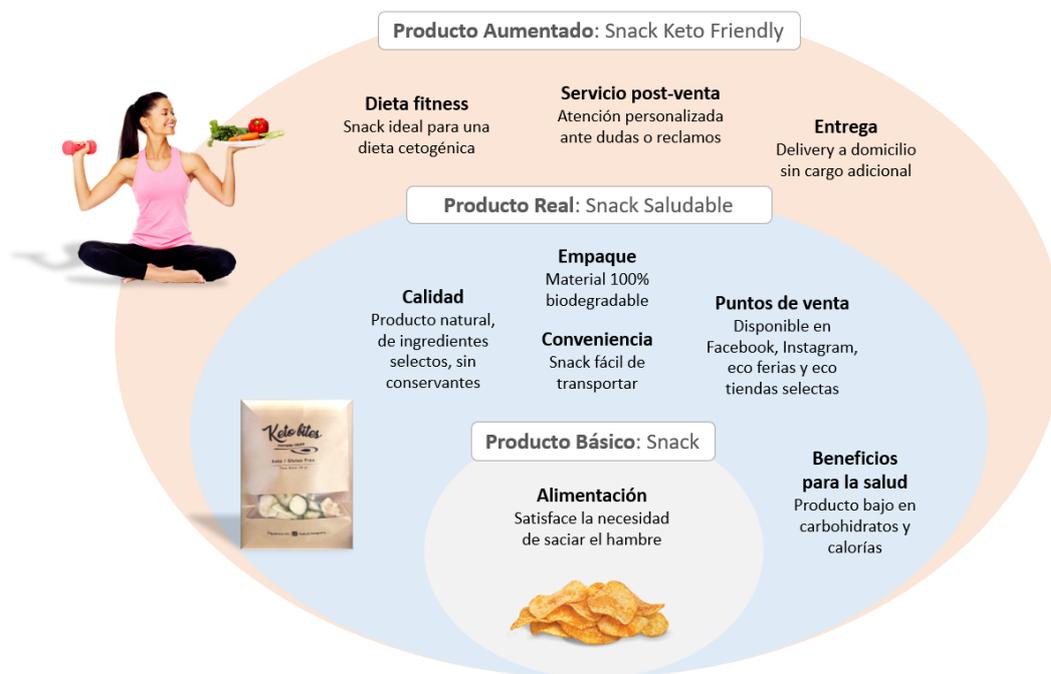
Precio	<p>Objetivo: Incremento de seguidores/ ventas.</p> <p>Estrategia: Precios con descuentos</p>	<p>Objetivo: Conocimiento de marca en puntos de venta.</p> <p>Estrategia: Descuentos</p>	<p>Objetivo: Aumentar la compra por cliente</p> <p>Estrategia: Paquetes de productos/alianzas con marcas.</p>
Plaza	<p>Objetivo: Ingresar a diversas ecoferias/ tiendas</p> <p>Estrategia: Contacto con diversos encargados brindando nuestro valor diferencial.</p>	<p>Objetivo: Aumentar la participación de mercado</p> <p>Estrategia: Presentarnos en diversos puntos de venta.</p>	<p>Objetivo: Ingresar a supermercados.</p> <p>Estrategia: Posicionarnos como una marca saludable en los distintos puntos ecofriendly.</p>
Promoción	<p>Objetivo: Incrementar el conocimiento de marca.</p> <p>Estrategia: Sorteos/Influencers/publicidad pagada</p>	<p>Objetivo: Aumentar presencia de marca en consumidores</p> <p>Estrategia: Marketing digital.</p>	<p>Objetivo: Fidelizar y generar en los clientes una recompra</p> <p>Estrategia: Programas de fidelización por suscripciones/E-mailing/felicitaciones fechas especiales/puntos.</p>

Fuente: elaboración propia

Niveles de producto

A continuación, se explicarán los niveles del producto desarrollado (básico, real y aumentado) y se detallarán cada una de sus características, desde los aspectos más básicos o funcionales hasta aquellos que conforman la propuesta de valor.

Figura 38. Niveles de Producto



Fuente: elaboración propia

4.4.1.1. Descripción de estrategias de producto

Año 1:

Con el fin de innovar y darle una nueva oportunidad de consumo al mercado de consumidores de estilo vida saludable, hemos creado nuestro producto, Keto Bites, un snack que es ideal para dietas bajas en azúcares y para personas que deseen llevar en general una alimentación saludable. La propuesta de valor para los consumidores es un snack saludable, orgánico, bajo en azúcar y de buen sabor que satisfaga su paladar, manteniendo una textura similar a las clásicas papas de bolsa. El diferencial de nuestro producto, a comparación del resto de snacks saludables, es la ventaja ser un snack keto friendly, es decir, cuenta con las características de una dieta cetogénica y aporta diversos beneficios como reducción de apetito, pérdida de peso,

aumento en la energía corporal, mejora los niveles de glucosa y aumenta el colesterol bueno. Ofrecemos una sola presentación de 40 gramos, que contiene zucchini deshidratado y una mezcla de sal con otros componentes para darle un mejor sabor, sin dejar de lado el aspecto saludable del snack.

Año 2:

Emplearemos una estrategia de **desarrollo de productos** al ampliar nuestro portafolio para ofrecer mayor variedad de sabores, como lo son: canela, cebolla, barbecue, entre otros. Esta iniciativa se creó en base a las recomendaciones de nuestros clientes, ya que quieren nuevas alternativas de sabores para escoger.

Año 3:

Para los próximos años hemos propuesto mejoras en el empaque tanto a nivel estético y de conservación de manera que la vida útil del producto sea mayor y así sea más atractivo para los intermediarios y para nuestros clientes.

4.4.1.2. Descripción de estrategias de fijación de precio

Para el primer año establecimos un precio de S/. 13.9 para nuestro producto. Para fijar adecuadamente el precio, se tomó en consideración los resultados del concierge de venta, la percepción de valor por parte de los usuarios, los precios de nuestra competencia directa y los costos. En cuanto a los resultados obtenidos del concierge, fueron bastante positivos ya que conseguimos una rápida aceptación del producto con el precio establecido. A continuación, se adjunta un resumen de las ventas del concierge:

- Venta Eco Tiendas: 85 unidades de Keto Bites.
- Venta Eco Ferias: Logramos incorporarlos en la Eco Feria para Jóvenes emprendedores en La Molina, esta duró 4 días y logramos vender 74 unidades de Keto Bites.

- Venta Online: En el transcurso de 8 semanas pudimos vender en total 136 unidades de Keto Bites.

Por otro lado, realizamos 20 entrevistas a personas pertenecientes a nuestro público objetivo para comprobar si estarían dispuestos a pagar un precio inicial de S/.13.9 por nuestro producto. Se obtuvo una aceptación de 65% posterior a la degustación del producto. Finalmente, comparamos también nuestro precio con los precios de nuestra competencia directa como Sallqa y Raíces, que ofrecen productos deshidratados. Llegamos a la conclusión de que este tipo de producto se ofrece en diversas presentaciones y tamaños, por lo cual no hay un estándar en cuanto a un precio definido por el mercado. A pesar de esto, Keto Bites se posiciona en un rango aceptable en comparación a los precios definidos por la competencia directa en cuanto a productos con características similares. Se adjuntan los precios a continuación:

- Sallqa:

Snacks deshidratados (zucchini, camote, yuca, manzana, piña): S/.6.50

- Raíces - tienda a granel:

Mix de verduras deshidratadas 100grs: S/.20

Frutas deshidratadas de cada especie 100 grs: S/.9.50

- Kale Chips

Snack deshidratado de col rizada 40grs: S/.14

Finalmente, validamos que el precio vaya acorde con nuestra estructura de costos y márgenes deseados para garantizar la rentabilidad del negocio. El costo unitario de la producción de Keto Bites es de S/. 6.03 para el primer año y el precio de venta en el canal online e intermediarios es de S/. 13.9 y S/.10.80, lo cual nos genera un margen bruto unitario de 130% y 79%, respectivamente. Llegamos a la conclusión de que el precio establecido de S/. 13.9 soles genera márgenes aceptables, y aún más importante, el público objetivo si está dispuesto pagar ese valor.

Año 1:

Para el primer año, hemos definido el precio de 10.8 soles a nuestros intermediarios del canal offline (eco ferias y eco tiendas), mientras que el canal online el precio es de 13.9 soles para el cliente final.

Año 2:

Para el segundo año, hemos definido el precio de 9.8 soles a nuestros intermediarios del canal offline (eco ferias y eco tiendas), mientras que para el canal online el precio es de 12.9 soles para el cliente final.

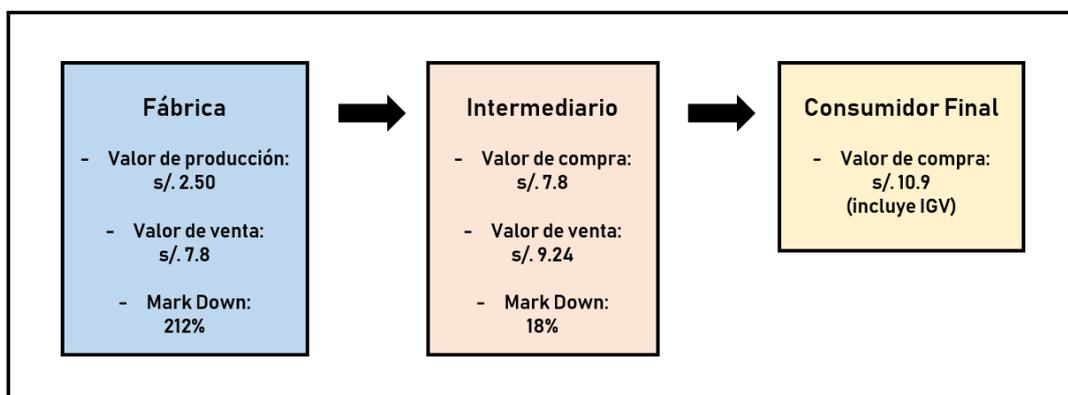
Año 3:

Para el tercer año, hemos definido el precio de 7.8 soles a nuestros intermediarios del canal offline (eco ferias y eco tiendas), mientras que para el canal online el precio es de 10.9 soles para el cliente final.

Go To Market

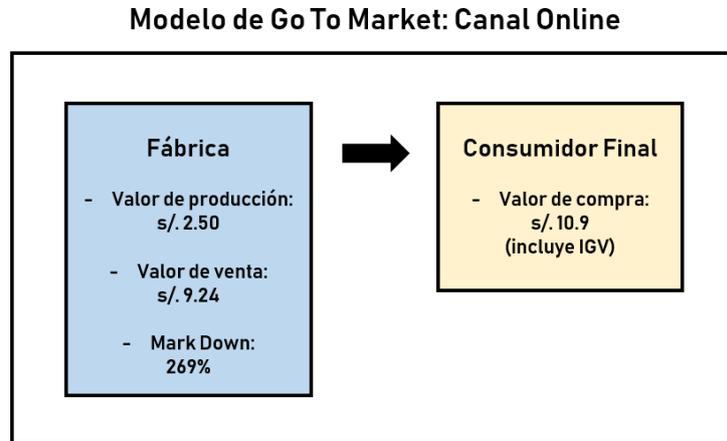
Figura 39. Go To Market Eco Ferias y Eco Tiendas

Modelo de Go To Market: Eco ferias y Eco tiendas



Fuente: elaboración propia

Figura 40. Go to Market Canal Online



Fuente: elaboración propia

4.4.1.3. Descripción de estrategias de plaza

Se considera que las estrategias de plaza serán iguales para los tres años del proyecto. Hemos establecido la **distribución selectiva** como nuestra estrategia de distribución, debido a la exclusividad que queremos transmitir, pero sin ir al extremo de utilizar una distribución exclusiva ya que queremos que nuestro producto tenga la mayor cobertura posible sin caer en la categoría de ser un producto de consumo masivo, para no perder el valor de marca ni la credibilidad en nuestra propuesta de valor. Los canales a través de los cuales se comercializará el producto serán las eco-tiendas, eco-ferias y la venta on-line a través de Instagram. A continuación, detallaremos la estrategia empleada para cada canal:

Eco ferias

Coordinamos con contactos internos para lograr conseguir un stand en la feria, en el cual podemos exhibir nuestro producto y podemos ampliar nuestra red de contactos estratégicos. Cabe mencionar que el precio promedio por el alquiler de un stand es de 300 soles por 3 días, a excepción de la feria en La Molina que es gratis, ya que busca promover el emprendimiento. Buscamos entrar con más fuerza en este mercado de eco ferias para poder incrementar nuestro público y el reconocimiento de marca, por lo cual hemos establecido las siguientes inversiones

para los próximos años destinadas a las eco ferias exclusivamente, cuyos montos serán explicados con mayor detalle en el presupuesto del plan de marketing:

- Producto
- Flyers
- Banners
- Anfitriona

A continuación, hemos enlistado las eco ferias a las que hemos atendido y buscamos atender en un futuro.

- La Molina: Joven Emprende

De jueves a domingo, admisión gratis.

Figura 41. Eco Feria Joven Emprende



- Surco: Eco feria El Polo Green

Todos los domingos de 9am a 4pm.

Figura 42. Eco Feria El Polo Green



- San Borja: Eco feria San Borja

Se realiza mensualmente.

Figura 43. Eco Feria San Borja



- Barranco: Feria Ecológica de Barranco

Se realiza todos los domingos.

Figura 44. Feria Ecológica de Barranco



Eco-tiendas

Enviamos correos de presentación y se realizaron visitas presenciales para presentar el producto y regalar muestras del mismo. El mapeo de las tiendas las podrá visualizar en el **Anexo 6**. Las inversiones que hemos incluido para este canal son:

- Anfitriona
- Banners
- Producto
- Flayers

Finalmente, hemos considerado ir disminuyendo el precio al cual venderemos nuestro producto en las eco tiendas. A medida que van disminuyendo los costos operativos por eficiencias y economías de escala, tendremos la capacidad de disminuir el precio a nuestros intermediarios, para que puedan beneficiarse con un mejor margen de ganancia, incentivándolos a impulsar la venta de nuestro producto.

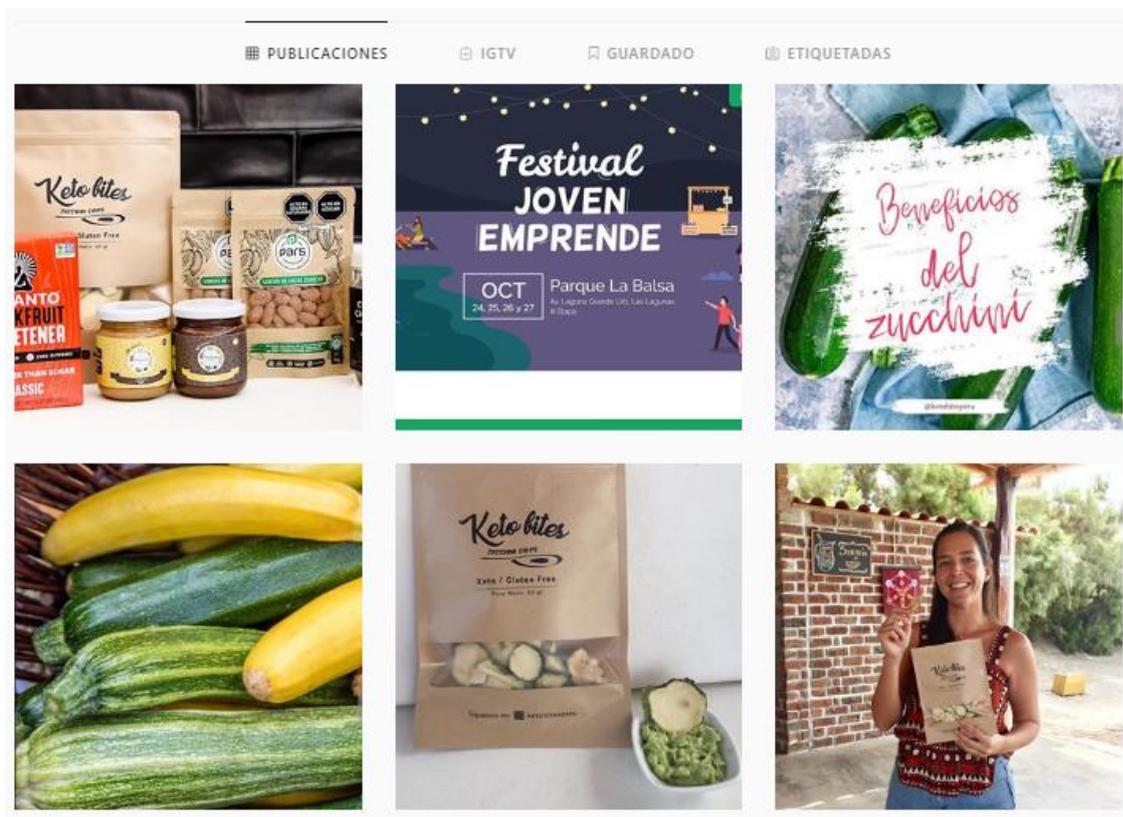
Venta Online

Mediante la venta online, gracias a las estrategias de marketing que estamos realizando, hemos logrado vender 74 unidades de Keto Bites por Instagram a la fecha. Esta plataforma es importante para la rentabilidad del negocio, ya que no requiere mayor inversión y te abre las

puertas a un gran mercado de consumidores. Las estrategias que hemos establecido como fuerza de marketing en redes sociales son los siguientes:

- Posts intermediarios en Instagram brindando información, imágenes y beneficios de los Keto Bites.

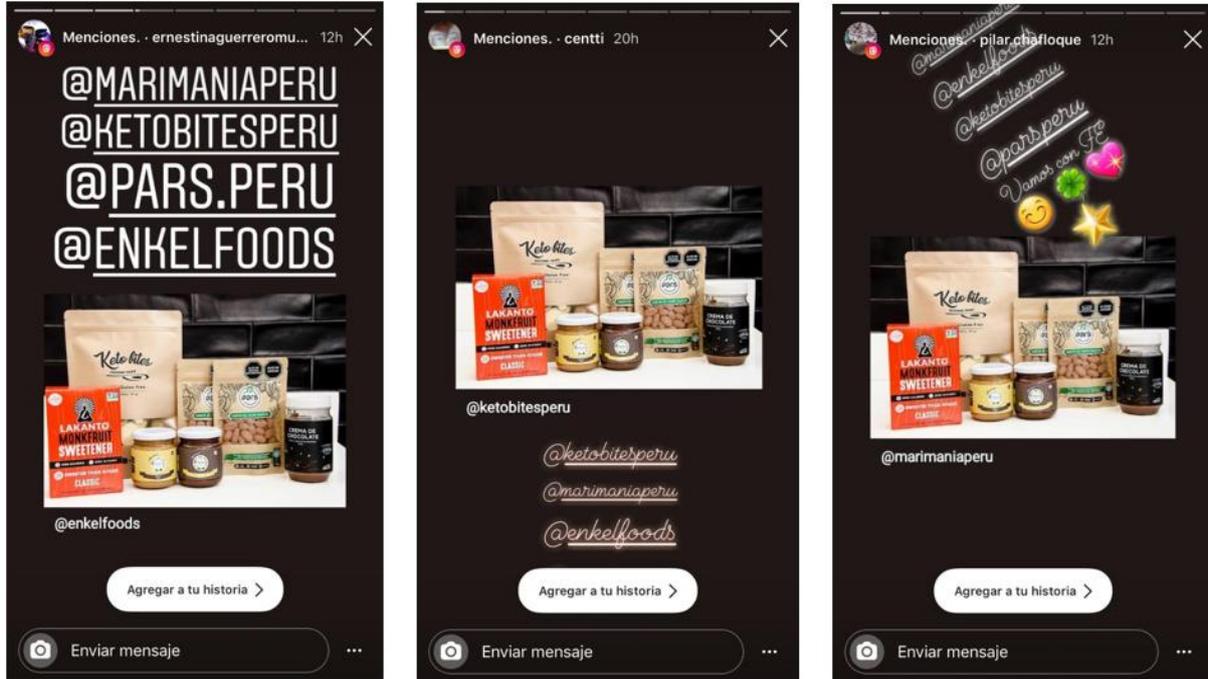
Figura 45. Posts de Instagram - Keto Bites



Fuente: Instagram

- Insta Stories publicados por los clientes.

Figura 46. Insta-Stories de nuestros clientes



Fuente: Instagram

- Sorteos

Figura 47. Post del Sorteo



Fuente: Instagram

4.4.1.4. Descripción de estrategias de promoción

Para la estrategia de promoción de Keto Bites, se plantea como política de la empresa invertir entre el 5 y 7% de las ventas en acciones promocionales. Habiendo dicho ello, para el primer año hemos decidido realizar 3 tipos de campañas para los 3 primeros años, adicionalmente hemos lanzado vía Instagram la promoción de 2 keto Bites por 15 soles durante 2 semanas, con esto hemos logrado incrementar nuestras ventas y lograr mayor interacción con el cliente. Asimismo, implementaremos la campaña “Verano Healthy”, esta consiste en promocionar los Keto Bites, dándolos de gustar, en las playas del Regatas, donde se encuentran muchas personas de nuestro público objetivo. Esta se realizará con personas contratadas para la activación del producto en donde obsequiarán Keto Bites junto con volantes mostrando los beneficios de nuestro producto. En segundo lugar, implementaremos la Campaña Saludable en donde se realizarán activaciones tanto en las eco ferias como en las eco tiendas para incentivar la venta, además implementaremos una campaña en redes sociales para lograr incentivar y fomentar la alimentación saludable con Keto Bites. Finalmente implementaremos la campaña de Navidad en donde realizaremos activaciones navideñas con nuestros Keto Bites en los distintos puntos

de venta y en redes sociales. A parte de las campañas promocionales se realizará publicidad pagada en redes sociales para incrementar la cantidad de ventas, el conocimiento de marca y las alianzas con influencers para promocionar nuestros productos por Instagram. Finalmente se invertirá en material POP, jaladores de vista y tarjetas con promociones para incentivar la recompra y lograr mayor visibilidad de nuestro producto en puntos de venta.

4.4.2. Presupuesto

Tabla 45. Presupuesto de Marketing Año 1

Estrategia	Tipo (Push/Pull)	Actividad/ táctica	Tipo (ATL/ BTL)	Requerimiento para actividad	Unidad de medida	Frecuencia anual	Costo unitario	Cantidad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1				
Campañas promocionales	Pull	Verano Healthy (playa)	BTL	Personal de activación	Soles	3	S/ 100.00	8	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00										S/ 2,400.00				
				Folleto		1	S/ 0.15	1000	S/ 150.00															S/ 150.00	
				Sampling		3	S/ 6.44	50	S/ 80.50	S/ 80.50	S/ 80.50	S/ 80.50	S/ 80.50	S/ 80.50	S/ 80.50	S/ 80.50	S/ 80.50	S/ 80.50	S/ 80.50	S/ 80.50	S/ 80.50	S/ 80.50	S/ 80.50	S/ 80.50	S/ 966.00
				Personal de activación		4	S/ 40.00	1	S/ 60.00	S/ 60.00	S/ 60.00								S/ 40.00			S/ 40.00			S/ 260.00
		Vida Saludable (gym)	BTL	Banner	Soles	1	S/ 70.00	1					S/ 70.00											S/ 70.00	
				Sampling		4	S/ 6.44	5				S/ 32.20		S/ 32.20			S/ 32.20		S/ 32.20		S/ 32.20			S/ 128.80	
				Publicidad pagada		1	S/ 100.00	1															S/ 100.00	S/ 100.00	
		Navidad (snack navideño)	BTL	Bolsas Navideñas	Soles	1	S/ 0.50	1000													S/ 500.00		S/ 500.00		
				Estrategia influencers		TTL	Sampling	12	S/ 6.44	4	S/ 25.80	S/ 25.80	S/ 25.80	S/ 25.80	S/ 309.60										
		Marketing digital	Pull	Sorteo de lanzamiento	TTL	Productos	Soles	12	S/ 6.44	2	S/ 12.90													S/ 12.90	
Publicidad pagada	1					S/ 50.00		1	S/ 50.00															S/ 50.00	
Mezcla promocional en el Punto de venta	push	Activaciones en el Pdv Implementación POP	BTL	Sampling		2	S/ 6.44	5					S/ 32.20		S/ 32.20							S/ 64.40			
				Personal		2	S/ 40.00	1					S/ 40.00		S/ 40.00									S/ 80.00	
				Stand		2	S/ 250.00	1					S/ 250.00		S/ 250.00										S/ 500.00
				mostradores		1	S/ 25.00	17	S/ 425.00																S/ 425.00
Total									S/ 1,604.20	S/ 966.30	S/ 966.30	S/ 208.50	S/ 428.50	S/ 138.50	S/ 468.50	S/ 138.50	S/ 106.30	S/ 178.50	S/ 606.30	S/ 206.30	S/ 6,016.70				

Fuente: elaboración propia

Tabla 46. Presupuesto de Marketing Año 2

Estrategia	Tipo (Push/Pull)	Actividad/ táctica	Tipo (ATL/ BTL)	Requerimiento para actividad	Unidad de medida	Frecuencia anual	Costo unitario	Cantidad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 2					
Campanías promocionales	Pull	Verano Healthy (playa)	BTL	Personal de activación	Soles	3	S/ 100.00	8	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00										S/ 3,000.00					
				Folletos		1	S/ 0.10	2000	S/ 200.00															S/ 200.00		
				Sampling		3	S/ 3.65	100	S/ 365.00	S/ 365.00	S/ 365.00														S/ 1,095.00	
		Vida Saludable (gym)	BTL	Personal de activación	Soles	6	S/ 80.00	1	S/ 160.00	S/ 160.00	S/ 160.00	S/ 160.00		S/ 160.00		S/ 160.00					S/ 160.00	S/ 160.00		S/ 1,120.00		
				Banner		1	S/ 70.00	1				S/ 70.00													S/ 70.00	
				Sampling		2	S/ 3.65	10				S/ 36.50			S/ 36.50											S/ 73.00
			Navidad (stuck navideño)	BTL	Publicidad pagada	Soles		S/ 200.00	1													S/ 100.00	S/ 100.00		S/ 200.00	
					Bolsas Navideñas		1	S/ 0.30	3000													S/ 900.00			S/ 900.00	
					Remuneración influencer		12	S/ 3.65	8	S/ 29.20	S/ 29.20	S/ 29.20	S/ 29.20	S/ 29.20	S/ 29.20	S/ 29.20	S/ 29.20	S/ 29.20	S/ 29.20	S/ 29.20	S/ 29.20	S/ 29.20	S/ 29.20	S/ 29.20	S/ 29.20	S/ 350.40
Marketing digital	Pull	Sorteo	TTL	productos	Soles		S/ 3.65	3						S/ 10.95								S/ 10.95				
				Publicidad paga		1	S/ 100.00							S/ 100.00											S/ 100.00	
Mezcla promocional en el Punto de venta	push	Activaciones en el Pdv Implementación POP	BTL	Sampling	soles	4	S/ 3.65	10		S/ 36.50			S/ 36.50		S/ 36.50		S/ 36.50					S/ 146.00				
				Personal stand		4	S/ 40.00	1		S/ 40.00			S/ 40.00		S/ 40.00		S/ 40.00							S/ 160.00		
				stand		4	S/ 250.00	1	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 250.00	S/ 250.00		S/ 500.00		S/ 250.00							S/ 250.00	S/ 3,000.00	
				Dise/muestra		1	S/ 25.00	35	S/ 875.00																	S/ 875.00
				Total									S/ 3,129.20	S/ 2,130.70	S/ 2,054.20	S/ 545.70	S/ 355.70	S/ 336.65	S/ 605.70	S/ 29.20	S/ 355.70	S/ 29.20	S/ 1,189.20	S/ 539.20	S/ 11,300.35	

Fuente: elaboración propia

Tabla 47. Presupuesto de Marketing Año 3

Estrategia	Tipo (Push/Pull)	Actividad/ táctica	Tipo (ATL/ BTL)	Requerimiento para actividad	Unidad de medida	Frecuencia anual	Costo unitario	Cantidad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 3				
Campanías promocionales	Pull	Verano Healthy (playa)	BTL	Personal de activación	Soles	3	100	16	S/ 1,600.00	S/ 1,600.00	S/ 1,600.00										S/ 4,800.00				
				Folleto		1	0.1	4000	S/ 400.00															S/ 400.00	
				Sampling		3	2.5	200	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00														S/ 1,500.00
		Vida Saludable (gym)	BTL	Personal de activación	Soles	12	80	2	S/ 160.00	S/ 160.00	S/ 160.00	S/ 160.00	S/ 160.00	S/ 160.00	S/ 160.00	S/ 160.00	S/ 160.00	S/ 160.00	S/ 160.00	S/ 160.00	S/ 160.00	S/ 160.00	S/ 160.00	S/ 1,920.00	
				Banner		1	70	3	S/ 240.00																S/ 240.00
				Sampling		4	2.5	15		S/ 37.50		S/ 37.50		S/ 37.50		S/ 37.50		S/ 37.50							S/ 150.00
		Navidad (snack navideño)	BTL	Publicidad pagada	Soles		200	1												S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 200.00		
				Bolsas Navideñas		1	0.25	5000														S/ 1,250.00	S/ 1,250.00	S/ 1,250.00	
		Marketing digital	Pull	Estrategia influencers	TTL	pago con productos		12	3.75	12	S/ 45.00	S/ 45.00	S/ 45.00	S/ 45.00	S/ 45.00	S/ 45.00	S/ 45.00	S/ 45.00	S/ 45.00	S/ 45.00	S/ 45.00	S/ 45.00	S/ 45.00	S/ 540.00	
				trabajo con influencer	TTL	Pago influencer		1	500	3	S/ 500.00						S/ 500.00						S/ 500.00	S/ 1,500.00	
Mezcla promocional en el Punto de venta	push	Activaciones en el Pdv	BTL	Sampling	Soles	6	3.75	10		S/ 37.50		S/ 37.50		S/ 37.50		S/ 37.50		S/ 37.50		S/ 37.50	S/ 37.50	S/ 225.00			
				Personal		6	40	1		S/ 240.00		S/ 240.00		S/ 240.00		S/ 240.00		S/ 240.00		S/ 240.00		S/ 240.00	S/ 240.00	S/ 1,440.00	
				stand		6	250	4	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00		S/ 500.00		S/ 1,000.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 6,500.00	
				Mostrador		1	25	60	S/ 1,500.00																S/ 1,500.00
				Total									S/ 5,945.00	S/ 3,620.00	S/ 3,305.00	S/ 520.00	S/ 705.00	S/ 520.00	S/ 1,705.00	S/ 770.00	S/ 455.00	S/ 732.50	S/ 1,805.00	S/ 2,082.50	S/ 2,082.50

Fuente: elaboración propia

4.5. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

No sólo los gobiernos deben enfocarse en buscar formas para lograr un desarrollo conjunto y sostenible, sino que nosotros como empresa también tenemos la responsabilidad de aportar al medio ambiente. La RSE, se evalúa de distintas maneras y evaluar distintos costos y escoger el que nos convenga. Al obtener la mayoría de las encuestas en que el desarrollo sostenible es un valor agregado para ellos, se desarrollarán los datos de forma detallada a continuación.

Por lo tanto, se identifica un objetivo principal para el desarrollo sostenible que es el de: garantizar una vida saludable y promover el bienestar de la ciudad. A continuación, se desarrollará de forma más exhaustiva cómo podemos lograr dicho objetivo.

Las 3 dimensiones de la RSE

Tabla 48. Las 3 dimensiones de la RSE

	Interno	Externo
Dimensión ecológica	<ol style="list-style-type: none"> 1. No requiere de procesos industrializados 2. El empaque es de bolsa de cartón 3. La tinta del empaque es escasa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Máquina deshidratadora no emite CO2 2. Extracción de zucchini de manera orgánica 3. Brindamos un producto nutritivo para el bienestar social 4. Ampliar soluciones de reciclaje
Dimensión económica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer producto de calidad y fiabilidad 2. Inversiones en proveedores 3. Salud, seguridad y cumplimiento de normas en el lugar de trabajo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beneficio para personas que no puedan/desean comer otras grasas y azúcar 2. Facilidades de adquisición del producto en ecoferias, ecotiendas e Instagram 3. Dispuestos a pagar futuros impuestos
Dimensión social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprendizaje permanente de los trabajadores 2. Trabajo en equipo 3. Inclusión social con todo tipo de socio 4. Mostrar a los trabajadores la importancia del cuidado del medio ambiente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindamos oportunidades de trabajo a proveedores de zucchini y bolsas de papel-cartón 2. Motivación y confianza para trabajadores y proveedores 3. Exigir y colaborar un comportamiento conductual adecuado para todos los socios

Fuente: elaboración propia

Dimensión ecológica

Interno:

1. Al ser un producto que requiere de materia prima, este no requiere de procesos industrializados, por lo que el servicio de deshidratado es el único procedimiento con gastos eléctricos que se generan.
2. El empaque es de bolsa de cartón, este tiene un tiempo de degradación de 8 meses a un año, mientras que el plástico tiene por lo menos 100 años.⁷
3. La tinta del empaque es escasa; es decir, no tiene en la parte de atrás, por lo que el empaque se degradará más rápido. También, se puede reciclar y será de manera más eficiente por no tener tintes adicionales.

Externo:

1. La máquina deshidratadora que se utiliza como terciarización es de manera eléctrica, por lo tanto, no emite CO₂ (lo que produce gas de efecto invernadero), lo cual es integrado en el humo negro, por lo que sólo emite vapor que es humo blanco y no contamina el ambiente. Asimismo, se mide en toneladas GEI.
2. El zucchini tiene épocas altas de producción, los cuales son entre los meses de marzo y setiembre. El proveedor que nos brinda el recurso realiza la extracción de zucchini de manera semi orgánica. Se siembra la semilla a dos centímetros de la profundidad de la tierra (como se había mencionado anteriormente, la dieta cetogénica cuenta con hortalizas crecidas en la superficie de la tierra). Y luego, fertilizan la tierra de acuerdo a requisitos que se necesitan, incluyendo riego y demás.
3. Brindamos un producto nutritivo para el bienestar social, ya que el zucchini tiene diversos beneficios como el contenido alto de fibra y agua, por lo que es ideal para las personas que quieran adelgazar. De esta manera, se controla el colesterol y brinda el colesterol bueno, elimina toxinas de la piel de forma que lucha contra el envejecimiento. Asimismo, no posee cantidad de azúcar.

⁷ (Chacon, M., Pacheco, A., Cendejas, M., Ortega, F., 2016: 69)
https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Ciencias_Ambientales_y_Recursos_Naturales/vol2num5/Revista_de_Ciencias_Ambientales_y_Recursos_Naturales_V2_N5_7.pdf

4. Ampliar soluciones de reciclaje (fomentar el impacto ambiental):
 - Reciclar las mismas bolsas y volver a comercializarlas
 - Informar en la comunidad Keto Bites (por redes sociales) que pueden dejar sus empaques a cambio de un descuento en la próxima compra
 - Usar semillas (extraer del zucchini) para volverlas a sembrar.
 - Optimizar tiempos de utilización eléctrica mediante vayamos ganando experiencia (para ordenarlo a la compañía tercerizadora)

Dimensión económica

Interno:

1. Ofrecer producto de calidad y fiabilidad. El zucchini se extrae de manera semi orgánica, sin pesticidas y al adquirirlo, pasa por un proceso de deshidratado en el tiempo indicado y estándares requeridos.
2. Inversiones en proveedores: Se brinda oportunidad de negocio para aquellas personas que desean comercializar sus productos. Asimismo, se adquiere experiencia por ambas partes sobre negociaciones y así mejorar en proyectos futuros.
3. Salud, seguridad y cumplimiento de normas en el lugar de trabajo: velamos por nuestra salud mediante utilización de equipos necesarios y cooperación, seguridad para todos los socios, generando un grato ambiente laboral.

Externo:

1. Beneficio para personas que no puedan/desean comer otras grasas y azúcar, ya que brindamos nuevas oportunidades de adquirir alimentos rápidos y nutritivos para personas que desean alimentarse de forma sana y bajo en azúcar; asimismo, nuestro producto no contiene dicho componente.
2. Facilidades de adquisición del producto en eco ferias, eco tiendas e Instagram: estos son los canales de distribución que ofrecemos para que nuestros clientes se sientan a gusto de adquirir nuestros productos, de forma sencilla y mejores lugares para ellos.
3. Dispuestos a pagar futuros impuestos como certificaciones, inscripciones y otros modos

de crecimiento empresarial.

Dimensión social

Interno:

1. Aprendizaje permanente de los trabajadores, debido a que no todos los trabajadores piensan de la misma forma o tienen las mismas culturas. Cada uno nos da de qué aprender y saber lidiar con ellos, de manera que podamos generar confianza y entendimiento entre los socios.
2. Trabajo en equipo, ya que de esta manera conocemos nuevas opiniones y visiones sobre sujetos que nosotros mismos vemos diferentes; así como el aporte de ideas, contribuciones, entre otros. Es así como se pueden disminuir las debilidades de la compañía y potenciar las fortalezas.
3. Inclusión social con todo tipo de socio: no importa la condición en la que se encuentren los socios, lo que importa son las habilidades, compromiso y supervisión de las buenas prácticas.
4. Mostrar a los trabajadores la importancia del cuidado del medio ambiente: se deben conocer los factores empresariales que dañan el medio ambiente para poder minimizarlos lo más posible y generar responsabilidad social para el bienestar de la sociedad.

Externo:

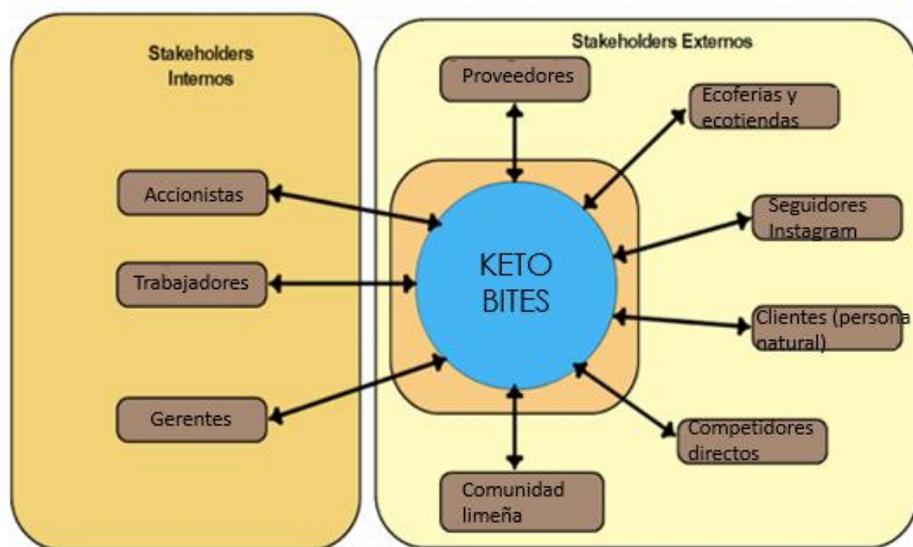
1. Brindamos oportunidades de trabajo a proveedores de zucchini y bolsas de papel-cartón, ya que generamos inversiones y si seguimos de manera conjunta, realizar futuras inversiones.
2. Motivación y confianza para trabajadores y proveedores, mediante la valoración del trabajo y opiniones; así como el feedback a cada uno. Asimismo, establecer un objetivo conjunto para la repartición de actividades requeridas.
3. Exigir y colaborar un comportamiento conductual adecuado para todos los socios: No basta con informar y establecer quehaceres, sino establecer una relación amical también con los socios para generar opiniones de consejos mediante la observación detallada y

empatía para los demás. De esta forma, las personas actuarán de manera pacífica ante cuestiones presentadas.

La dimensión más relevante es la económica, ya que se debe considerar que este aspecto se encuentra dentro de una sociedad y dentro del medio ambiente. Por lo tanto, cualquier decisión de ámbito económico tendrá finalmente una repercusión en la sociedad y ésta a su vez en el medio ambiente. Al obtener nuestros criterios de manera positiva, genera beneficios como reducción de costos operativos, mejora productividad, más acceso a mercados y mejora rentabilidad a través de desempeño financiero.

4.5.1. Matriz de acciones alineadas de los grupos de interés vs. emprendimiento

Figura 48. Mapeo de Stakeholders



Fuente: elaboración propia

Se realizó un estudio de los participantes claves para el correcto desarrollo de la responsabilidad social. Dentro del ambiente interno se encuentran que los accionistas, trabajadores y los gerentes tienen un papel importante dentro de la comercialización de nuestro producto, ya sea desarrollando capital o rentabilidad para la compañía, así como controlar una importante labor

administrativa, de marketing y publicidad, tanto offline como digital, para lograr un alcance óptimo y poder abarcar lo propuesto a nuestro público meta. A continuación, se desarrollará un análisis más exhaustivo sobre los intereses de dichos grupos.

Tabla 49. Matriz de stakeholders

Stakeholders / Grupos de Interés (GI)	Demandas / Expectativas	Importancia para la sostenibilidad de la empresa			Total Puntaje	Tipo de GI	Riesgo si no atiendo expectativas	Acciones que debemos ejecutar
		Poder	Legitimidad	Urgencia				
Trabajador	Buen ambiente laboral	2	3	2	7	Prioritarias	*Baja producción	Incentivo por cumpleaños (torta y regalo)
	Oportunidades de aprendizaje	1	2	2	5	Intermedias	*Rotación de empleados	Dinámica sobre aptitudes y capacidades
	Sueldo base justo	3	3	3	9	Prioritarias		Entrevistas de reclutamiento
Comunidad	Incentivo a la reutilización de envases	2	3	2	7	Prioritarias	*No se generará una buena imagen de nuestro producto	Programa de recolección de cartón reciclable
	No utilización de plástico	2	3	1	6	Intermedias		Enfoque anti-plástico en Instagram
Usuarios finales	Higiene y seguridad alimentaria	2	3	3	8	Prioritarias	*Disminución de ventas	Certificado de producto
	Transparencia con la información de productos	3	2	2	7	Prioritarias		
Proveedores	Pago puntual a lo acordado	3	2	3	8	Prioritarias	*Disolvencia de contratos	Seguimiento de entradas y salidas de mercadería
	Pago precio justo	3	2	2	7	Prioritarias	*Preferencia de otros socios	Visitas personales para la obtención de información
Accionista	Minimizar costos	1	2	3	6	Intermedias	*Reducción de inversiones	Instalación de software
	Aumentar la participación de mercado	1	2	2	5	Intermedias		Segmentar mercado por discriminación de precios
Distribuidores	Minimizar costos	2	2	1	5	Intermedias	*No se utilizará nuestro producto en su canal de venta	Brindar descuento por volumen de venta
	Adquirir productos de calidad y en buen estado	2	2	2	6	Intermedias		Facilitar el cambio de productos vencidos sin costo adicional

Fuente: elaboración propia

Tabla 50. Leyenda de criterios en cuanto a importancia de la sostenibilidad de la empresa por factor (Poder, Legitimidad y Urgencia)

Poder	Legitimidad	Urgencia
0 No tiene poder	0 No es legítimo	0 No es urgente
1 Algo de poder	1 Cierta legitimidad	1 Algo urgente
2 Con poder	2 Legítimo	2 Urgente
3 Mucho poder	3 Muy legítimo	3 Muy urgente

Fuente: elaboración propia

- Poder: qué tanto influye el stakeholder en la actividad
- Legitimidad: qué tan importante es aplicar la actividad
- Urgencia: qué tan urgente es implementar la actividad

Tabla 51. Leyenda de criterios en cuanto a importancia de la sostenibilidad de la empresa

Tipo de GI	Puntaje
Prioritarias	de 7 a 9 puntos
Intermedias	de 4 a 6 puntos
Poco relevantes	de 0 a 3 puntos

Fuente: elaboración propia

Se analizó la matriz de stakeholders y se identificaron los grupos de interés con mayor nivel de importancia según el rango establecido. Por lo tanto, se obtuvo que, para el factor interno, es importante lograr e incentivar una correcta cooperación entre los trabajadores para un mejor desempeño en la empresa de Keto Bites; asimismo, ellos cumplen un papel fundamental, ya que son los que aportan para el desarrollo del producto con las cualidades requeridas. Luego, para el factor externo se encuentran los usuarios finales, la comunidad limeña y los proveedores. Para los clientes, son nuestra fuente de ingresos que nos aportarán para la expansión de la compañía siempre y cuando logremos brindar una satisfacción eficiente para ellos. Para la comunidad limeña, es importante brindarles tranquilidad en sus vidas cotidianas, así como un ambiente limpio y libre de componentes que puedan dañar su salud. Por último, para los proveedores es importante mantener una buena relación de modo que ambas partes puedan tener un poder de negociación por igual. Es por ello que son los factores mencionados son relevantes para trabajar con más énfasis en cuanto a la responsabilidad social, con actividades diseñadas que se evaluarán de forma detallada más adelante.

4.5.2. Actividades a desarrollar

Tabla 52. Actividades a desarrollar

Stakeholder	Expectativas/ Demanda	Iniciativas	Clasif.	Recursos
Trabajador	Buen ambiente laboral	Incentivo por cumpleaños (torta y regalo)	A	Una torta de cumpleaños y un regalo
	Sueldo base justo	Entrevistas de reclutamiento	B	Pago de 4 horas extra a jefe de marketing
Comunidad	Incentivo a la reutilización de envases	Programa de recolección de cartón reciclable	C	Contratar 2 personas para la recolección
Usuarios finales	Higiene y seguridad alimentaria	Certificado de producto	D	Implementación de certificado HACCP
	Transparencia con la información de productos			
Proveedores	Pago puntual a lo acordado	Seguimiento de entradas y salidas de mercadería	E	Computadora Laptop
	Pago precio justo	Visitas personales para la obtención de información	F	Pago de 4 horas extra a jefe de operaciones

Fuente: elaboración propia

A partir de los stakeholders seleccionados en la matriz, se procedió a la investigación de recursos de acuerdo a las actividades que se pretenden implementar. De esta forma, se pueden valorizar los recursos para estimar un presupuesto sobre la responsabilidad social empresarial.

Tabla 53. Actividades a desarrollar

Stakeholders / Grupos de Interés	Demanda / Expectativas	Acciones / Iniciativas	Clasi f	Recursos	Impacto					Factibilidad					
					Económico	Social	Ambiental	Total	Evaluación Impacto	Inversión	Competencia	Alianza	Tiempo	Total	Evaluación Factibilidad
Trabajador	Buen ambiente laboral	Incentivo por cumpleaños (torta y regalo)	A	Una torta de cumpleaños y un regalo	2	3	0	5	Bajo	2	1	0	2	5	Alto
	Sueldo base justo	Entrevistas de reclutamiento	B	Pago de 4 horas extra a jefe de marketing	3	1	1	5	Bajo	1	2	1	1	5	Alto
Comunidad	Incentivo a la reutilización de envases	Programa de recolección de cartón reciclable	C	Contratar 2 personas para la recolección	3	2	1	6	Alto	1	2	1	2	6	Alto
Usuarios finales	Higiene y seguridad alimentaria	Certificado de producto	D	Implementación de certificado HACCP	2	3	2	7	Alto	1	2	1	1	5	Alto
	Transparencia con la información de productos														
Proveedores	Pago puntual a lo acordado	Seguimiento de entradas y salidas de mercadería	E	Computadora Laptop	2	1	0	3	Bajo	1	1	1	1	4	Bajo
	Pago precio justo	Visitas personales para la obtención de información	F	Pago de 4 horas extra a jefe de operaciones	2	3	1	6	Alto	1	2	1	1	5	Alto

Fuente: elaboración propia

Aquí se puede observar que los recursos establecidos en la tabla anterior, se han clasificado de acuerdo a su impacto y factibilidad. Todo ello, para saber cuáles son los recursos que implementaremos y el conocimiento sobre los gastos que se realizarían.

Tabla 54. Leyenda de criterios de acuerdo al impacto de la actividad

Impacto	
0	No tiene impacto
1	Bajo impacto
2	Impacto moderado
3	Alto impacto

Fuente: elaboración propia

Tabla 55. Leyenda de criterios de acuerdo a la factibilidad de la actividad

Inversión	
2	Inversión nula o muy poco significativa.
1	Inversión media (dentro del presupuesto)
0	Inversión alta (supera el presupuesto disponible)

Competencias	
2	Muy Aprovechables
1	Poco Aprovechables
0	Nada aprovechables

Alianzas	
2	Alta posibilidad
1	Baja posibilidad
0	Ninguna posibilidad

Tiempo	
2	Tiempo muy corto, casi inmediato
1	Tiempo medio (igual o menor al tiempo que permanecerá la empresa en la zona)
0	Tiempo largo (más allá del tiempo estimado para culminar la obra)

Fuente: elaboración propia

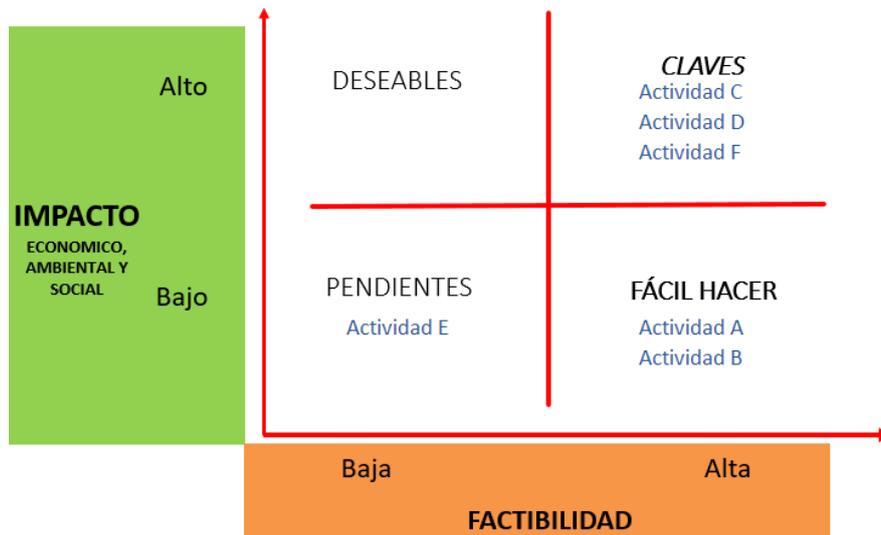
Tabla 56. Leyenda de criterios de acuerdo a los totales de impacto y factibilidad de la actividad

IMPACTO		FACTIBILIDAD	
Alto impacto	De 6 a más	Alta factibilidad	De 5 a 8
Bajo impacto	De 5 a menos	Baja factibilidad	De 4 a menos

Fuente: elaboración propia

Para realizar esta tabla se utilizó a los Stakeholders que fueron calificados como mayor importancia (como calificación de 9 a 10). En el caso de los clientes se clasificó como número 10 con 3 acciones a tratar, la comunidad como calificación 9 con 2 acciones a tratar y los trabajadores con 3. Las actividades se establecen para cumplir con su demanda previamente analizada. Asimismo, se menciona los recursos que se necesitarán para llevarlo a cabo. Luego, se procedió a evaluar cada iniciativa según su impacto y factibilidad, lo que nos llevó a ubicarlas en el cuadrante de resultados que se muestra a continuación.

Figura 49. Cuadrante de clasificación de las actividades elegidas



Fuente: elaboración propia

Las actividades a considerar son las que tienen posición como “fácil de hacer” y “actividades claves”, detallando los recursos a necesitar. En el análisis, se determinaron 5 actividades

propuestas cumplen con el requisito de una factibilidad alta para su realización, ya que debemos evaluar este aspecto para el comienzo de una empresa. Por ahora, se obtiene una actividad deseable, más no pendiente. Esto nos beneficia de modo que, al implementar estrategias factibles, nos ayudaría a obtener una mejor acogida por parte de los usuarios para la mejora del servicio de Keto Bites.

A continuación, se explicarán cada una de las iniciativas:

- Actividad A: Incentivo por cumpleaños

Este incentivo se refiere a los trabajadores. Para que estas personas laboren en un ambiente laboral tranquilo y que se lleven bien entre ellos, se otorgará incentivo de cumpleaños para todos los trabajadores. Es decir, por cada cumpleaños se comprará una torta del sabor que la persona desee, así como un regalo de cortesía. Puede que dos personas cumplan en un mes, pero es relativo. En todo caso, se indicará el presupuesto por cada una de estas acciones y si existen cambios, lo realizaremos.

- Actividad B: Entrevistas de reclutamiento

La justificación de entrevistas de reclutamiento es para los trabajadores. Nuestra empresa no cuenta con un área de recursos humanos, por lo menos no durante los 3 años planteados. Aquí se dará por desarrollar una entrevista de reclutamiento para trabajadores, operarios, jefes, entre otros. Se señalará las funciones que requiere cada uno, el perfil que estos poseen, y lo que recalca la actividad de la obtención de un sueldo base justo, preguntarles cuáles son sus expectativas salariales en años posteriores (al transcurrir los 3 años) y tener un trato de negociación sobre sus habilidades y aptitudes respecto a las labores que se requieren. El recurso que se necesita para esta actividad es de la disponibilidad de 4 horas extras al jefe de marketing una vez al mes.

- Actividad C: Programa de recolección de cartón reciclable

Esta actividad se basa en la comunidad limeña. La iniciativa, promueve a las personas en consumir productos en envases reciclables, por lo que daremos a comunicar que nuestro producto contiene un envase reciclado y que se adquiere mediante la recolección de cartón

reciclable para su reutilización. Asimismo, la concientización es fundamental para el bienestar diario de los ciudadanos.

- Actividad D: Higiene y salud alimentaria y transparencia con la información de productos

La salubridad y transparencia del producto es esencial para los usuarios finales, los que son: clientes de página de Instagram, los que manejan las eco tiendas y las eco ferias. Para comprobar que nuestro producto cumple con estos estándares, se necesitará del certificado HACCP. Este es un sistema de administración que sustenta la seguridad alimentaria mediante la identificación, componentes y análisis del producto. Asimismo, este certificado se adquiere una sola vez, por lo que se situaría al inicio del negocio. Una vez implementado, los usuarios finales tendrán más confiabilidad en el alimento que están ingiriendo, por lo que sería un beneficio para Keto Bites.

- Actividad E: Pago puntual a lo acordado

Esta actividad va dirigida a los proveedores. Queremos brindar una buena relación entre el proveedor y la marca para que exista poder de negociación equitativa y un comercio justo. Para ello, se necesitan registrar los acuerdos y se realizaría mediante una computadora para tener la información más ordenada y poder cumplir con el pago puntual a lo acordado.

- Actividad F: Pago precio justo

Por último, el pago a precio justo también es una actividad dirigida a los proveedores. Para conocer el precio que ellos desean obtener, optamos por visitas personales a los encargados de la negociación del precio y conocer las características que los proveedores deseen al negociar con nosotros. Asimismo, una visita permite interactuar de forma física para que haya más confianza y crear una buena relación entre ambas partes. Para ello, se necesitará de la disponibilidad de 4 horas extras al jefe de operaciones una vez al mes.

4.5.3. Presupuesto

Tabla 57. Presupuesto RSE año 1

AÑO 1							
Actividades de responsabilidad social empresarial							
Stakeholder	Actividades	Recursos	Frecuencia mensual	Frecuencia única	Costo por la actividad	Frecuencia anual	Costo total
Trabajador	Incentivo por cumpleaños (torta y regalo)	Una torta de cumpleaños	1	-	54.9	12	658.8
		Un regalo (dispuesto a gastar)	1	-	50	12	600
	Entrevistas de reclutamiento	Pago de 4 horas extra a jefe de marketing	1	-	30.225	12	362.7
Comunidad	Programa de recolección de cartón reciclable	Sin planilla 2 personas para la recolección	1	-	100	12	1200
Usuarios finales	Certificado de producto	Implementación de certificado HACCP	-	1	900	-	900
Proveedores	Vistas personales para la obtención de información	Pago de 4 horas extra a jefe de operaciones	1	-	30.225	12	362.7
							4084.2

Fuente: elaboración propia

Tabla 58. Presupuesto RSE año 2

AÑO 2

Actividades de responsabilidad social empresarial			Frecuencia mensual	Frecuencia única	Costo por la actividad	Frecuencia anual	Costo total
Stakeholder	Actividades	Recursos					
Trabajador	Incentivo por cumpleaños (torta y regalo)	Una torta de cumpleaños	1	-	54.9	12	658.8
		Un regalo (dispuesto a gastar)	1	-	50	12	600
	Entrevistas de reclutamiento	Pago de 4 horas extra a jefe de marketing	1	-	34.125	12	409.5
Comunidad	Programa de recolección de cartón reciclable	Sin planilla 2 personas para la recolección	1	-	100	12	1200
Proveedores	Visitas personales para la obtención de información	Pago de 4 horas extra a jefe de operaciones	1	-	34.125	12	409.5
							3277.8

Fuente: elaboración propia

Tabla 59. Presupuesto RSE año 3

AÑO 3

Actividades de responsabilidad social empresarial			Frecuencia mensual	Frecuencia única	Costo por la actividad	Frecuencia anual	Costo total
Stakeholder	Actividades	Recursos					
Trabajador	Incentivo por cumpleaños (torta y regalo)	Una torta de cumpleaños	1	-	54.9	12	658.8
		Un regalo (dispuesto a gastar)	1	-	50	12	600
	Entrevistas de reclutamiento	Pago de 4 horas extra a jefe de marketing	1	-	39	12	468
Comunidad	Programa de recolección de cartón reciclable	Sin planilla 2 personas para la recolección	1	-	100	12	1200
Proveedores	Visitas personales para la obtención de información	Pago de 4 horas extra a jefe de operaciones	1	-	39	12	468
							3394.8

Fuente: elaboración propia

4.6. Plan Financiero

4.6.1. Ingresos y egresos

Ingresos

Los ingresos se obtienen a partir de la venta de Keto Bites a través de cada uno de los canales de venta propuestos en el BMC. A continuación, se presenta un resumen de estos por año en soles y unidades:

Tabla 60. Pronóstico de Ventas Mensual año 1

Pronóstico Ventas Mensual Año 1													
Canal		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Resumen	VENTAS SOLES TOTALES	S/2,550.20	S/3,304.31	S/4,318.50	S/5,685.73	S/6,862.18	S/8,355.13	S/9,702.14	S/11,278.14	S/12,537.26	S/13,183.42	S/13,863.24	S/14,578.50
	Ventas unid total.	208	268	349	457	556	682	793	923	1034	1087	1144	1203

Fuente: elaboración propia

Tabla 61. Pronóstico de Ventas Mensual año 2

Pronóstico Ventas Mensual Año 2													
Canal		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Resumen	VENTAS SOLES TOTALES	S/14,211.76	S/15,099.99	S/16,043.74	S/17,046.48	S/18,111.88	S/19,243.87	S/20,446.62	S/21,724.53	S/23,082.31	S/24,524.96	S/26,057.77	S/27,686.38
	Ventas unid total.	1278	1358	1443	1533	1629	1730	1839	1953	2076	2205	2343	2490

Fuente: elaboración propia

Tabla 62. Pronóstico de Ventas Mensual año 3

Pronóstico Ventas Mensual Año 3													
Canal		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Resumen	VENTAS SOLES TOTALES	S/24,126.56	S/25,634.47	S/27,236.63	S/28,938.92	S/30,606.84	S/32,379.02	S/34,261.95	S/36,262.57	S/38,388.23	S/40,646.73	S/43,046.40	S/45,596.05
	Ventas unid total.	2645	2810	2986	3173	3353	3544	3748	3964	4194	4438	4697	4973

Fuente: elaboración propia

Egresos

A continuación, se detallan los egresos considerados en el flujo de caja:

Tabla 63. Egresos - Flujo de Caja

Costos de fabricación:
Materia prima - Zucchini (Costo Directo)
Envase (Bolsas- Costo indirecto)
Orégano (Costo Indirecto)
Sal de maras (Costo indirecto)
Depreciación:
Laboratorio microbiológico
Extintor
Infraestructura almacenamiento
Balanza en gramos
Acondicionamiento del local
Laptop
Escritorio
Sillas
Gastos de ventas:
Sueldo de Gerente de MKT
Sueldo de Jefe de Ventas
Sueldo de Community manager
Vendedor
Personal de Delivery
Gastos de publicidad
Gastos administrativos:
Sueldo Contador
Servicio de teléfono e internet
Responsabilidad Social Empresarial
Otros gastos

Fuente: elaboración propia

4.6.2. Inversiones

Activos fijos

Tabla 64. Inversión de Activo Fijo

ACTIVOS FIJOS						
INVERSIÓN PARA PRODUCCIÓN						
Año	Nro.	Maquinarias y equipo de producción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Observaciones
2	1	Laboratorio Microbiológico	1.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	Para el año 2019. Incluye horno v.u, tubos de ensayo, materiales.
0	2	Extintor	1.00	S/ 65.00	S/ 65.00	-
0	3	Infraestructura de almacenamiento	1.00	S/ 8,500.00	S/ 8,500.00	Incluye Estantes, pallets, piso, mobiliario
1	4	Balanza en gramos	1.00	S/ 2,699.00	S/ 2,699.00	-
	5	Acondicionamiento del local	1.00	S/ 7,000.00	S/ 7,000.00	Máquina acondicionadora
0	6	Frigorífico Industrial	1.00	S/ 3,540.00	S/ 3,540.00	
				subtotal	S/ 27,804.00	
	Nro.	Muebles y enseres de oficina	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Observaciones
0	6	Laptop	3.00	S/ 1,199.00	S/ 3,597.00	
0	7	Escritorio	5.00	S/ 199.00	S/ 995.00	
2	8	laptop	1.00	S/ 1,199.00	S/ 1,199.00	
2	9	Escritorio	2.00	S/ 199.00	S/ 398.00	
2	10	Sillas	2.00	S/ 25.90	S/ 51.80	
0	11	Sillas	5.00	S/ 25.90	S/ 129.50	
				Subtotal	S/ 6,370.30	
				TOTAL	S/ 34,174.30	

Fuente: elaboración propia

Depreciación de activo fijo

Tabla 65. Depreciación de Activo Fijo

DEPRECIACION										
Nro.	Maquinarias y equipo de producción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida útil	Depreciación anual (S/)	Valor en libros Año 2	Valor en libros Año 3	Valor en libros Año 4	Valor en libros Año 5
1	Laboratorio microbiologico	1.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	10	S/ 600.00	S/ 5,400.00	S/ 5,400.00	S/ 5,400.00	S/ 5,400.00
2	Extintor	1.00	S/ 65.00	S/ 65.00	5	S/ 13.00	S/ 52.00	S/ 52.00	S/ 52.00	S/ 52.00
3	Infraestructura de almacenamiento	1.00	S/ 8,500.00	S/ 8,500.00	10	S/ 850.00	S/ 7,650.00	S/ 6,800.00	S/ 5,950.00	S/ 5,100.00
4	Balanza en gramos	1.00	S/ 2,699.00	S/ 2,699.00	10	S/ 269.90	S/ 2,429.10	S/ 2,159.20	S/ 1,889.30	S/ 1,619.40
5	Acondicionamiento del local	1.00	S/ 7,000.00	S/ 7,000.00	10	S/ 700.00	S/ 6,300.00	S/ 5,600.00	S/ 4,900.00	S/ 4,200.00
6	Frigorifico Industrial	1.00	S/ 3,540.00	S/ 3,540.00	10	S/ 354.00	S/ 3,186.00	S/ 2,832.00	S/ 2,478.00	S/ 2,124.00
Nro.	Muebles y enseres de oficina	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida útil	Depreciación anual (S/)	Valor en libros Año 2	Valor en libros Año 3	Valor en libros Año 4	Valor en libros Año 5
6	Laptop	3.00	1,199.00	3,597.00	5	719.40	2,877.60	2,877.60	2,877.60	2,877.60
7	Escritorio	2.00	199.00	398.00	10	39.80	358.20	358.20	358.20	358.20
8	Sillas	5.00	25.90	129.50	10	12.95	116.55	116.55	116.55	116.55
Total						3,559.05				

Fuente: elaboración propia

Gastos preoperativos

Tabla 66. Gastos Preoperativos

GASTOS PRE OPERATIVOS				
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Observaciones
Diseño de logo	1.00	S/ 100.00	S/ 100.00	
Prototipo	3.00	S/ 5.22	S/ 15.66	3 prototipos
		Total	S/ 115.66	

	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Observaciones
Constitución de la empresa	1.00	S/ 700.00	S/ 700.00	Trámite virtual (S.A.C.)
Registro de marca	1.00	S/ 534.99	S/ 534.99	Indecopi por 10 años
Licencias de funcionamiento y autorizaciones	1.00	S/ 77.30	S/ 77.30	En Comas
Gastos de publicidad pre lanzamiento	2	S/ 20.00	S/ 40.00	En Facebook e Insatgram
		Total	S/ 1,352.29	
			S/ 1,467.95	

Fuente: elaboración propia

4.6.3. Estados financieros

Flujo de caja

Tabla 67. Flujo de Caja año 1

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1											
		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ingresos													
Ventas		S/ 2,550.20	S/ 3,304.31	S/ 4,318.50	S/ 5,685.73	S/ 6,862.18	S/ 8,355.13	S/ 9,702.14	S/ 11,278.14	S/12,537.26	S/ 13,183.42	S/13,863.24	S/ 14,578.50
TOTAL DE INGRESOS		S/ 2,550.20	S/ 3,304.31	S/ 4,318.50	S/ 5,685.73	S/ 6,862.18	S/ 8,355.13	S/ 9,702.14	S/ 11,278.14	S/12,537.26	S/ 13,183.42	S/13,863.24	S/ 14,578.50
Egresos													
Costo de Venta		S/ 3,086.44	S/ 3,084.56	S/ 3,251.39	S/ 3,476.24	S/ 3,680.18	S/ 3,979.54	S/ 4,259.23	S/ 4,440.54	S/ 4,669.28	S/ 4,798.94	-S/ 4,896.40	-S/ 5,018.95
Gastos de venta		S/ 1,430.00	S/ 1,430.00	S/ 1,430.00	S/ 1,430.00	S/ 1,430.00	S/ 1,430.00	S/ 1,430.00					
Gastos administrativos		S/ 1,030.00	S/ 1,030.00	S/ 1,030.00	S/ 1,030.00	S/ 1,030.00	S/ 1,030.00	S/ 1,030.00					
Gastos de Publicidad		S/ 1,604.20	S/ 966.30	S/ 966.30	S/ 208.50	S/ 428.50	S/ 138.50	S/ 468.50	S/ 138.50	S/ 106.30	S/ 178.50	S/ 606.30	S/ 206.30
ESSALUD		S/ 359.10	S/ 359.10	S/ 359.10	S/ 359.10	S/ 359.10	S/ 359.10	S/ 359.10					
RSE		S/ 340.33	S/ 340.33	S/ 340.33	S/ 340.33	S/ 340.33	S/ 340.33	S/ 340.33					
Depreciación		S/ 217.08	S/ 217.08	S/ 217.08	S/ 217.08	S/ 217.08	S/ 217.08	S/ 217.08					
TOTAL DE EGRESOS		S/ 8,067.16	S/ 7,427.38	S/ 7,594.21	S/ 7,061.25	S/ 7,485.20	S/ 7,494.56	S/ 8,104.25	S/ 7,955.56	S/ 8,152.10	S/ 8,353.96	-S/ 913.58	-S/ 1,436.14
UAI		-S/ 5,516.96	-S/ 4,123.07	-S/ 3,275.71	-S/ 1,375.52	-S/ 623.01	S/ 860.57	S/ 1,597.89	S/ 3,322.58	S/ 4,385.16	S/ 4,829.46	S/14,776.82	S/ 16,014.63
IR 1.5%		-S/ 82.75	-S/ 61.85	-S/ 49.14	-S/ 20.63	-S/ 9.35	S/ 12.91	S/ 23.97	S/ 49.84	S/ 65.78	S/ 72.44	S/ 221.65	S/ 240.22
Depreciación		S/ 217.08	S/ 217.08	S/ 217.08	S/ 217.08	S/ 217.08	S/ 217.08	S/ 217.08					
Inversión	-S/23,826.50												
CTN	-S/11,627.05												S/ 2,699.00
SALDO NETO/FCL	-S/35,453.55	-S/ 5,382.63	-S/ 3,967.83	-S/ 3,107.76	-S/ 1,179.07	-S/ 415.27	S/ 1,090.57	S/ 1,838.94	S/ 3,589.50	S/ 4,668.02	S/ 5,118.99	S/15,215.56	S/ 13,772.94
SALDO ACUMULADO	-S/35,453.55	-S/ 40,836.18	-S/ 44,804.01	-S/ 47,911.76	-S/ 49,090.84	-S/ 49,506.11	-S/ 48,415.55	-S/46,576.60	-S/ 42,987.10	-S/38,319.08	-S/ 33,200.09	-S/17,984.53	-S/ 4,211.60
Cuota financiamiento		-S/ 989.90	-S/ 989.90	-S/ 989.90	-S/ 989.90	-S/ 989.90	-S/ 989.90	-S/ 989.90					
Saldo neto - cuota financ = FCA		-S/ 6,372.53	-S/ 4,957.73	-S/ 4,097.66	-S/ 2,168.97	-S/ 1,405.17	S/ 100.67	S/ 849.04	S/ 2,599.60	S/ 3,678.12	S/ 4,129.09	S/14,225.66	S/ 12,783.04

Fuente: elaboración propia

Tabla 68. Flujo de Caja año 2

CONCEPTO	AÑO 2											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ingresos												
Ventas	S/ 14,211.76	S/ 15,099.99	S/ 16,043.74	S/ 17,046.48	S/ 18,111.88	S/ 19,243.87	S/ 20,446.62	S/ 21,724.53	S/ 23,082.31	S/ 24,524.96	S/ 26,057.77	S/ 27,686.38
TOTAL DE INGRESOS	S/ 14,211.76	S/ 15,099.99	S/ 16,043.74	S/ 17,046.48	S/ 18,111.88	S/ 19,243.87	S/ 20,446.62	S/ 21,724.53	S/ 23,082.31	S/ 24,524.96	S/ 26,057.77	S/ 27,686.38
Egresos												
Costo de Venta	S/ 6,276.51	S/ 6,239.79	S/ 6,415.41	S/ 6,689.99	S/ 6,895.24	S/ 7,010.88	S/ 7,234.69	S/ 7,655.48	S/ 7,725.14	S/ 8,015.58	S/ 8,373.81	S/ 8,581.86
Gastos de venta	S/ 3,880.00											
Gastos administrativos	S/ 1,120.00											
Gastos de Publicidad	S/ 3,129.20	S/ 2,130.70	S/ 2,054.20	S/ 545.70	S/ 355.70	S/ 336.65	S/ 605.70	S/ 29.20	S/ 355.70	S/ 29.20	S/ 1,189.20	S/ 539.20
ESSALUD	572.4	572.4	572.40	572.40	572.40	572.40	572.40	572.40	572.40	572.40	572.40	572.40
RSE	S/ 273.17											
Depreciación	S/ 267.08											
TOTAL DE EGRESOS	S/ 14,945.96	S/ 13,910.74	S/ 14,009.86	S/ 12,775.94	S/ 12,791.19	S/ 12,887.78	S/ 13,380.64	S/ 13,224.93	S/ 13,621.09	S/ 13,585.03	S/ 15,103.26	S/ 14,661.31
UAI	-S/ 734.20	S/ 1,189.25	S/ 2,033.89	S/ 4,270.53	S/ 5,320.69	S/ 6,356.09	S/ 7,065.98	S/ 8,499.60	S/ 9,461.23	S/ 10,939.93	S/ 10,954.51	S/ 13,025.07
IR 1.5%	-S/ 11.01	S/ 17.84	S/ 30.51	S/ 64.06	S/ 79.81	S/ 95.34	S/ 105.99	S/ 127.49	S/ 141.92	S/ 164.10	S/ 164.32	S/ 195.38
Depreciación	S/ 267.08											
Inversión												
CTN												S/ 6,449.80
SALDO NETO/FCL	-S/ 3,177.13	S/ 1,474.17	S/ 2,331.48	S/ 4,601.67	S/ 5,667.58	S/ 6,718.52	S/ 7,439.05	S/ 8,894.18	S/ 9,870.23	S/ 11,371.11	S/ 11,385.91	S/ 7,037.73
SALDO ACUMULADO	-S/ 7,388.73	-S/ 5,914.56	-S/ 3,583.08	S/ 1,018.60	S/ 6,686.18	S/ 13,404.69	S/ 20,843.75	S/ 29,737.92	S/ 39,608.15	S/ 50,979.26	S/ 62,365.17	S/ 69,402.90
Cuota financiamiento	-S/ 989.90											
Saldo neto - cuota financ = FCA	-S/ 4,167.03	S/ 484.27	S/ 1,341.58	S/ 3,611.77	S/ 4,677.68	S/ 5,728.62	S/ 6,449.15	S/ 7,904.28	S/ 8,880.33	S/ 10,381.21	S/ 10,396.01	S/ 6,047.83

Fuente: elaboración propia

Tabla 69. Flujo de Caja año 3

CONCEPTO	AÑO 3											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ingresos												
Ventas	S/ 24,126.56	S/ 25,634.47	S/ 27,236.63	S/ 28,938.92	S/ 30,606.84	S/ 32,379.02	S/ 34,261.95	S/ 36,262.57	S/ 38,388.23	S/ 40,646.73	S/ 43,046.40	S/ 45,596.05
TOTAL DE INGRESOS	S/ 24,126.56	S/ 25,634.47	S/ 27,236.63	S/ 28,938.92	S/ 30,606.84	S/ 32,379.02	S/ 34,261.95	S/ 36,262.57	S/ 38,388.23	S/ 40,646.73	S/ 43,046.40	S/ 45,596.05
Egresos												
Costo de Venta	S/ 11,158.76	S/ 11,145.96	S/ 11,509.46	S/ 12,250.59	S/ 12,268.69	S/ 12,665.01	S/ 13,441.02	S/ 13,533.52	S/ 14,008.90	S/ 14,868.89	S/ 15,050.64	S/ 15,620.83
Gastos de venta	S/ 6,860.00	S/ 6,860.00	S/ 6,860.00	S/ 6,860.00	S/ 6,860.00	S/ 6,860.00						
Gastos administrativos	S/ 3,130.00	S/ 3,130.00	S/ 3,130.00	S/ 3,130.00	S/ 3,130.00	S/ 3,130.00						
Gastos de Publicidad	S/ 5,945.00	S/ 3,620.00	S/ 3,305.00	S/ 520.00	S/ 705.00	S/ 520.00	S/ 1,705.00	S/ 770.00	S/ 455.00	S/ 732.50	S/ 1,805.00	S/ 2,082.50
ESSALUD	1,202.40	1,229.40	1,229.40	1,229.40	1,229.40	1,229.40	1,229.40	1,229.40	1,229.40	1,229.40	1,229.40	1,229.40
RSE	S/ 282.92	S/ 282.92	S/ 282.92	S/ 282.92	S/ 282.92	S/ 282.92						
Depreciación	S/ 267.08	S/ 267.08	S/ 267.08	S/ 267.08	S/ 267.08	S/ 267.08						
TOTAL DE EGRESOS	S/ 27,643.76	S/ 25,305.96	S/ 25,354.46	S/ 23,310.59	S/ 23,513.69	S/ 23,725.01	S/ 25,686.02	S/ 24,843.52	S/ 25,003.90	S/ 26,141.39	S/ 27,395.64	S/ 28,243.33
UAI	-S/ 3,517.19	S/ 328.51	S/ 1,882.17	S/ 5,628.33	S/ 7,093.16	S/ 8,654.01	S/ 8,575.94	S/ 11,419.05	S/ 13,384.33	S/ 14,505.34	S/ 15,650.76	S/ 17,352.71
IR 1.5%	-S/ 52.76	S/ 4.93	S/ 28.23	S/ 84.42	S/ 106.40	S/ 129.81	S/ 128.64	S/ 171.29	S/ 200.76	S/ 217.58	S/ 234.76	S/ 260.29
Depreciación	S/ 267.08	S/ 267.08	S/ 267.08	S/ 267.08	S/ 267.08	S/ 267.08						
Inversión												
CTN												
SALDO NETO/FCL	-S/ 3,302.87	S/ 600.52	S/ 2,177.48	S/ 5,979.84	S/ 7,466.64	S/ 9,050.90	S/ 8,971.66	S/ 11,857.42	S/ 13,852.18	S/ 14,990.01	S/ 16,152.61	S/ 17,880.09
SALDO ACUMULADO	S/ 66,100.03	S/ 66,700.55	S/ 68,878.03	S/ 74,857.87	S/ 82,324.51	S/ 91,375.41	S/ 100,347.07	S/ 112,204.49	S/ 126,056.66	S/ 141,046.67	S/ 157,199.28	S/ 175,079.36
Cuota financiamiento	-S/ 989.90	-S/ 989.90	-S/ 989.90	-S/ 989.90	-S/ 989.90	-S/ 989.90						
Saldo neto - cuota financ = FCA	-S/ 4,292.77	-S/ 389.38	S/ 1,187.58	S/ 4,989.94	S/ 6,476.74	S/ 8,061.00	S/ 7,981.76	S/ 10,867.52	S/ 12,862.28	S/ 14,000.11	S/ 15,162.71	S/ 16,890.19

Fuente: elaboración propia

Capital de trabajo neto

Tabla 70. Capital de trabajo neto año 1

CONCEPTO	AÑO 1											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	S/.2,550.20	S/.3,304.31	S/.4,318.50	S/.5,685.73	S/.6,862.18	S/.8,355.13	S/.9,702.14	S/.11,278.14	S/.12,537.26	S/.13,183.42	S/.13,863.24	S/.14,578.50
Costo de ventas	S/.3,086.44	S/.3,084.56	S/.3,251.39	S/.3,476.24	S/.3,680.18	S/.3,979.54	S/.4,259.23	S/.4,440.54	S/.4,669.28	S/.4,798.94	S/.4,896.40	S/.5,018.95
GASTOS DE MKT	S/.374.40	S/.324.40	S/.524.40	S/.324.40	S/.424.40	S/.324.40	S/.374.40	S/.324.40	S/.374.40	S/.324.40	S/.374.40	S/.704.40
GASTOS DEL PERSONAL	S/.2,360.00	S/.2,360.00	S/.2,360.00	S/.2,360.00	S/.2,360.00	S/.2,360.00	S/.2,360.00	S/.2,360.00	S/.2,360.00	S/.2,360.00	S/.2,360.00	S/.2,360.00
SERVICIOS DE LUZ E INTERNET	S/.100.00	S/.100.00	S/.100.00	S/.100.00	S/.100.00	S/.100.00	S/.100.00	S/.100.00	S/.100.00	S/.100.00	S/.100.00	S/.100.00
ESSALUD	S/.359.10	S/.359.10	S/.359.10	S/.359.10	S/.359.10	S/.359.10	S/.359.10	S/.359.10	S/.359.10	S/.359.10	S/.359.10	S/.359.10
Responsabilidad Social	S/.340.33	S/.340.33	S/.340.33	S/.340.33	S/.340.33	S/.340.33	S/.340.33	S/.340.33	S/.340.33	S/.340.33	S/.340.33	S/.340.33
SALDO INICIAL	-4070.07	-3264.08	-2616.72	-1274.34	-401.83	891.76	1909.07	3353.76	4334.14	4900.64	5433.01	5695.71
SALDO PERIODO	-S/.4,070.07	-S/.3,264.08	-S/.2,616.72	-S/.1,274.34	-S/.401.83	S/.1,293.59	S/.1,909.07	S/.3,353.76	S/.4,334.14	S/.4,900.64	S/.5,433.01	S/.5,695.71
SALDO FINAL	-S/.4,070.07	-S/.7,334.16	-S/.9,950.88	-S/.11,225.22	-S/.11,627.05	-S/.10,735.29	-S/.8,826.22	-S/.5,472.45	-S/.1,138.31	S/.3,762.33	S/.9,195.34	S/.14,891.06

Fuente: elaboración propia

Balance General

Tabla 71. Estado de Situación Financiera (expresado en soles)

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (Expresado en soles)			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
Caja y efectivo	S/106,219	S/243,280	S/407,124
CxC	S/0	S/0	S/0
Materia prima	S/8,681	S/21,819	S/34,209
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	S/114,900	S/265,099	S/441,334
ACTIVOS NO CORRIENTE			
Inmuebles, maquinarias y equipo	S/23,827	S/35,026	S/34,174
Dep Inm, activ arren fin e IME acumulada	-S/2,605	-S/5,810	-S/9,015
Intangibles	S/1,468		
Amortización de intangibles acumulada	S/147	S/294	S/440
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/22,836	S/29,509	S/25,600
TOTAL ACTIVO	S/137,736	S/294,608	S/466,933
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
CXP	S/11,879	S/11,879	S/11,879
Obligaciones financieras	S/6,384	S/4,433	S/1,746
Remuneraciones X P	S/28,320	S/46,560	S/118,320
Pago a proveedores	S/21,710	S/13,064	S/66,613
ESSALUD	4309.2	6868.8	14725.8
AFP	S/5,616	S/8,952	S/19,193
SCTR	103.32	S/130,078	S/137,268
IR 5ta	103.32	6105.6	S/16,464
IR		71	1246
TOTAL PASIVO CORRIENTE	S/73,980	S/215,974	S/372,728
TOTAL PASIVO	S/73,980	S/215,974	S/372,728
PATRIMONIO			
Capital	S/59,077	S/12,409	S/12,409
Utilidad/pérdida del ejercicio	S/4,679	S/66,225	S/81,797
TOTAL PATRIMONIO	S/63,756	S/78,634	S/94,205
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/137,736	S/294,608	S/466,933

Fuente: elaboración propia

Estado de Resultados

Tabla 72. Estado de Resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Venta	S/.106,218.77	S/.243,280.28	S/.407,124.37
Costo de venta	S/.48,641.71	S/.87,114.38	S/.157,522.26
Utilidad Bruta	S/.57,577.06	S/.156,165.91	S/.249,602.11
Gastos de Venta	S/.17,160.00	S/.46,560.00	S/.82,320.00
Sueldo Jefe de Marketing	S/.11,160.00	S/.16,800.00	S/.39,600.00
Sueldo Jefe de Ventas		S/.12,600.00	S/.14,400.00
Sueldo Community Manager	S/.6,000.00	S/.6,000.00	S/.11,160.00
Sueldo Vendedor	-	S/.11,160.00	S/.11,160.00
Sueldo Personal de Delivery	-	-	S/.6,000.00
Gastos de publicidad	S/.6,016.70	S/.11,300.35	S/.22,165.00
(-) Gastos de Administración	S/.12,360.00	S/.13,440.00	S/.37,560.00
Sueldo Contador	S/.11,160.00	S/.12,000.00	S/.36,000.00
Servicio de teléfono e internet	S/.1,200.00	S/.1,440.00	S/.1,560.00
(-) Otros gastos	S/.9,398.00	S/.8,592.00	S/.8,709.00
Responsabilidad Social	S/.4,084.00	S/.3,278.00	S/.3,395.00
Pago al Estado (Essalud- 5ta)	S/.5,314.00	S/.5,314.00	S/.5,314.00
Depreciación	S/.2,605.00	S/.3,205.00	S/.3,205.00
Laboratorio microbiologico	-	S/.600.00	S/.600.00
Extintor	S/.13.00	S/.13.00	S/.13.00
Infraestructura de almacenamiento	S/.850.00	S/.850.00	S/.850.00
Balanza en gramos	S/.270.00	S/.270.00	S/.270.00
Maquina de acondicionamiento	S/.700.00	S/.700.00	S/.700.00
Laptop	S/.719.00	S/.719.00	S/.719.00
Escritorio	S/.40.00	S/.40.00	S/.40.00
Sillas	S/.13.00	S/.13.00	S/.13.00
Amortización Gtos Pre Operativos	S/.146.80	S/.146.80	S/.146.80
Diseño	S/.10.00	S/.10.00	S/.10.00
Prototipo	S/.1.60	S/.1.60	S/.1.60
Constitución de la empresa	S/.70.00	S/.70.00	S/.70.00
Registro de marca	S/.53.50	S/.53.50	S/.53.50
Licencias de funcionamiento y autorizac	S/.7.70	S/.7.70	S/.7.70
Gastos de publicidad pre lanzamiento	S/.4.00	S/.4.00	S/.4.00
UTILIDAD OPERATIVA	S/.9,890.56	S/.72,921.76	S/.95,496.31
(-) Gastos Financieros	S/.6,383.83	S/.4,432.61	S/.11,869.08
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/.3,506.73	S/.68,489.15	S/.83,627.23
(-) Impuesto a la Renta (1.5%)	S/.52.60	S/.1,027.34	S/.1,254.41
UTILIDAD NETA	S/.3,454.13	S/.67,461.81	S/.82,372.82

Fuente: elaboración propia

4.6.4. Indicadores financieros

COK

Tabla 73. COK

Concepto	Base	Sigla	Dato
Rendimiento del Mercado	Rendimiento USA (S&P 500) - Damodaran	RM	13.49%
Risk free	Tasa USA (10year TBond) - Damodaran	TLRM	2.28%
Tasa Libre de Riesgo	Tasa USA (T-Bonds) - Damodaran	TLR	2%
Beta Desap. De industria	Food processing	B	0.60
% Capital Propio	Estructura de financiamiento del proyecto	E	35%
% Financiamiento	Estructura de financiamiento del proyecto	D	65%
Tasa Impuesto a la Renta	Legislación vigente	I	29.50%
Beta apalancado	$BD = B/\{[1+(D/E)]*(1-I)\}$	BD	1.385572
Riesgo País	BCR	RP	1.50%
COK	19.31%		

Fuente: elaboración propia

El costo de oportunidad de los accionistas es de 19.31%. Ello indica el rendimiento mínimo esperado frente a una mejor alternativa de inversión para el proyecto propuesto con el mismo nivel de riesgo de mercado. Asimismo, es la tasa de descuento para aporte de los accionistas.

WACC

WACC	$\frac{D^*}{E+D} \cdot KD^* + (1-T) \cdot \frac{E^*}{E+D} \cdot KE$
------	---

TOTAL INVERSIÓN	35454
DEUDA	0.65
CAPITAL	0.35

Tabla 74. Cálculo WACC

Cálculo WACC	
KD	34.99%
D	S/.23,045
E	S/.12,408.74
KE	19.31%
T	29.5%
WACC	22.79%

Fuente: elaboración propia

El costo promedio ponderado de capital es de 22.79%, por lo que este se encarga de descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorizar un proyecto de inversión.

VAN

Tabla 75. VAN

WACC	22.79%
FLUJO DE CAJA LIBRE ANUAL	
AÑO 0	-S/.35,454
AÑO 1	S/.31,242
AÑO 2	S/.73,614
AÑO 3	S/.105,676

VAN S/.95,887

Fuente: elaboración propia

EL Valor Actual Neto es mayor a cero; por lo tanto, el proyecto es rentable. Además, el monto de S/.95,887 es lo que se espera recibir al pasar los 3 años de análisis de la rentabilidad de la empresa, por lo que agrega un valor económico.

TIR

Tabla 76. TIR

TIR	132.5%
------------	---------------

Fuente: elaboración propia

La Tasa Interna de Retorno asciende a 132.5%, siendo ello muy favorable ya que indica que es un proyecto altamente rentable y excede el rendimiento requerido por los accionistas (19.31%).

PRI

Tabla 77. PRI

	Inversión	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
SALDO NETO/FCL	-35,454	-5,383	-3,968	-3,108	-1,179	-415	1,091	1,839	3,590	4,668	5,119	15,216	13,773

PRI	-2,866	MES 9
PRI	2,253	MES 10

Fuente: elaboración propia

El Periodo de Recupero de la Inversión indica que esta se recupera en el décimo mes del primer año.

Otros indicadores

Tabla 78. Otros Indicadores

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Margen Bruto	54.21%	64.19%	61.31%
Margen Neto	3.25%	27.73%	20.23%

PUNTO DE EQUILIBRIO	
CF	2551.5
CV	2.33
PRECIO	11.83
Punto de Equilibrio	268

ROA	2.51%
ROE	5.52%

Fuente: elaboración propia

Respecto a los márgenes del negocio, se puede observar que para el segundo año ambos márgenes aumentan, lo que resulta favorable pero, para el tercer año se genera una pequeña reducción en ambos márgenes porque aumenta el costo de venta, gasto en publicidad y se contrata nuevo personal.

El punto de equilibrio es de 268 unidades, lo que significa que se debe vender aquella cantidad para cubrir los gastos y costos. Es decir, esta métrica es útil ya que indica lo que se debe vender para no ganar ni perder.

En el caso del retorno sobre activos (ROA), por cada sol que se invierte en la empresa de activo, se podrá sacar un 2.51% de rendimiento para su provecho. Se puede aumentar este indicador mediante el incremento de la rotación de activos de la compañía. Por otro lado, el retorno sobre el patrimonio (ROE), es mayor al ROA, por lo que se presenta una deuda para financiar parte del capital social de la compañía. Este es un efecto apalancamiento de la deuda de 5.52%, por lo que no se necesita tanto inmovilizado (capital) para lograr la inversión planteada.

4.7. Plan de Financiamiento

Propuesta 1: Financiamiento con institución bancaria – Banco de Crédito del Perú

- Monto del préstamo: 23 045 nuevos soles (65% de la inversión inicial requerida)
- Tasa de costo efectiva anual: 33.49%
- Plazo del préstamo: 3 años
- Frecuencia de pago: mensual.

Tabla 79. Plan de Financiamiento - Propuesta 1

Cuota	Fecha	Saldo Capital	Amort.	Interés	Valor Cuota	Saldo Final
0	11/06/2019	23,045.00	-	-	-	23,045.00
1	12/06/2019	23,045.00	405.64	583.45	989.09	22,639.36
2	01/06/2020	22,639.36	396.56	592.53	989.09	22,242.80
3	02/06/2020	22,242.80	406.94	582.15	989.09	21,835.86
4	03/06/2020	21,835.86	454.91	534.18	989.09	21,380.95
5	04/06/2020	21,380.95	429.5	559.6	989.09	20,951.45
6	05/06/2020	20,951.45	458.65	530.44	989.09	20,492.80
7	06/08/2020	20,492.80	417.66	571.43	989.09	20,075.14
8	07/06/2020	20,075.14	515.11	473.98	989.09	19,560.03
9	08/06/2020	19,560.03	477.15	511.94	989.09	19,082.87
10	09/07/2020	19,082.87	473.32	515.78	989.09	18,609.56
11	10/06/2020	18,609.56	533.84	455.26	989.09	18,075.72
12	11/06/2020	18,075.72	516	473.09	989.09	17,559.72
13	12/07/2020	17,559.72	529.51	459.58	989.09	17,030.21
14	01/06/2021	17,030.21	557.93	431.17	989.09	16,472.29
15	02/08/2021	16,472.29	529.77	459.32	989.09	15,942.52
16	03/08/2021	15,942.52	612.69	376.4	989.09	15,329.83
17	04/06/2021	15,329.83	614.07	375.02	989.09	14,715.76
18	05/06/2021	14,715.76	616.52	372.57	989.09	14,099.24
19	06/07/2021	14,099.24	608.01	381.08	989.09	13,491.22
20	07/06/2021	13,491.22	659.05	330.04	989.09	12,832.18
21	08/06/2021	12,832.18	653.24	335.85	989.09	12,178.94
22	09/06/2021	12,178.94	670.34	318.75	989.09	11,508.60
23	10/06/2021	11,508.60	697.72	291.37	989.09	10,810.88
24	11/08/2021	10,810.88	687.64	301.46	989.09	10,123.24
25	12/06/2021	10,123.24	750.08	239.01	989.09	9,373.16
26	01/06/2022	9,373.16	743.77	245.32	989.09	8,629.39
27	02/07/2022	8,629.39	755.85	233.24	989.09	7,873.54
28	03/07/2022	7,873.54	803.2	185.9	989.09	7,070.34
29	04/06/2022	7,070.34	810.09	179	989.09	6,260.25
30	05/06/2022	6,260.25	830.6	158.5	989.09	5,429.66
31	06/06/2022	5,429.66	846.98	142.11	989.09	4,582.68
32	07/06/2022	4,582.68	873.07	116.02	989.09	3,709.61
33	08/08/2022	3,709.61	885.65	103.44	989.09	2,823.96
34	09/06/2022	2,823.96	920.01	69.08	989.09	1,903.95
35	10/06/2022	1,903.95	940.89	48.2	989.09	963.06
36	11/07/2022	963.06	963.06	26.03	989.09	0

Propuesta 2: socio estratégico con experiencia en el negocio

- Monto a financiar: 17 727 nuevos soles (50% de la inversión inicial requerida)
- Invierte a cambio de 25% de acciones del negocio.
- Brinda apoyo comercial para ingresar a plazas de venta clave en el público objetivo

- El inversionista identificado se llama Antonio Mercado con más de 30 años de experiencia en el rubro de alimentos y es gestor principal de una empresa líder de consumo masivo en el Perú. Dni: 09156508. Correo electrónico: corporaciontop@hotmail.com.

4.7.1. Identificación y justificación de los modelos de financiación propuestos

Consideramos que la principal fuente de financiamiento será el préstamo bancario del Banco de Crédito del Perú, el cual servirá para comprar activos fijos claves para el inicio de las operaciones del negocio tales como mobiliario, frigorífico, estantes, pallets y laptops. El proyecto propuesto requiere una inversión de S/.35454 y se espera financiar el 65% de este valor a través del préstamo bancario mencionado. El monto restante se pretende financiar de manera equitativa como aporte de capital de los socios, siendo S/. 2481 el aporte de cada uno. De esta manera, los socios tendrían el 100% del control del negocio.

También se consideró la opción de no solicitar un préstamo bancario y en cambio recurrir a un inversionista tipo capital ángel que aporte experiencia y capital al proyecto a cambio de un porcentaje de las acciones. El inversionista identificado se llama Antonio Mercado y se mostró interesado en el proyecto dado que es un mercado en crecimiento y los atributos del producto son especiales y lo hacen distinto a los de la competencia. Se negoció y acordó que aportaría S/ 17 727 a cambio del 25% de las acciones y su rol dentro de la empresa sería de socio comercial estratégico dado sus buenas relaciones con los principales retail de comestibles en el Perú, así como proveedores de envases de plástico. Con ello disminuye ligeramente el control por parte del grupo del proyecto en la empresa pero se obtienen otros tipos de beneficios.

4.7.2. Cálculo del valor del emprendimiento

Método 1. Flujo de caja descontado

Tabla 80. Flujo de Caja Descontado

FLUJO DE CAJA LIBRE ANUAL	
AÑO 0	-S/.35,454
AÑO 1	S/.31,242
AÑO 2	S/.73,614
AÑO 3	S/.105,676

WACC	22.79%
------	--------

VAN FCL	S/.95,887.00
Deuda	S/.23,045.00
Diferencia	S/.72,842.00

Método 2.

Activos año 3	S/.466,933.00
Pasivos corrientes año 3	S/.372,728.00
Diferencia	S/.94,205.00

La valoración del negocio se realizó mediante el método de Flujo de caja descontado. El valor económico de Keto Bites después de 3 años de operación es de S/. 95,887 soles. Aspectos como las inversiones realizadas, los ingresos generados y el valor de los intangibles suman mientras que la deuda corriente resta, con lo que se obtiene un valor de compra-venta del negocio de S/.72,842.37 soles. La tasa de descuento utilizada fue el W.A.C.C (22.79%).

Por otro lado, se evaluó una segunda alternativa de valorización, en la cual a los activos totales se restan los pasivos corrientes para obtener una valoración de S/. 94,205 soles en el año 3.

El método de valorización del negocio dependerá en última instancia de las exigencias del postor-comprador así como otros factores internos y externos que influyen en dicha decisión.

5. CONCLUSIONES

- En base al análisis del mercado, se concluye que el potencial de crecimiento de Keto Bites en la categoría es alto. Por un lado, las tendencias de alimentación en Latinoamérica indican que es un mercado que crece a tasa de doble dígito y cuyo gasto promedio en Perú está por debajo del promedio de la región, representando una oportunidad. En específico, la frecuencia de consumo de snacks saludables es una de las variables que se tomó como base para evaluar el potencial de mercado de los snacks saludables en Perú, siendo esta 4 veces en promedio, según encuestas realizadas por el grupo y que coinciden con otras fuentes secundarias del medio.
- En base a lo mencionado anteriormente, la propuesta de valor ofrecida es un snack de zucchini saludable, sabroso, crocante y bajo en azúcar. El público objetivo son aquellas personas que por problemas de tiempo o mala organización optan por consumir snacks envasados, pero no están satisfechas con la oferta actual porque son muy costosos o el sabor no es agradable. Asimismo, el proyecto se enfoca en hombres y mujeres de NSE A y B de la zona 7 de Lima que estudian y/o trabajan.
- La rentabilidad del plan de negocios se midió a través de indicadores financieros como el VAN y la TIR. Con relación al valor económico del proyecto, el cálculo fue de S/.95,887 y la TIR se calcula en 132.5%. Asimismo, la inversión del proyecto se recupera al décimo mes de inicio de operaciones. Entonces, se tiene un proyecto altamente rentable, cuya Tasa Interna de Retorno excede el rendimiento requerido por los accionistas. Uno de los factores que contribuye a esto es la escalabilidad del proyecto. Como se mencionó en el Plan de Operaciones, la fase de lavado, cortado y deshidratado de los zucchinis se tercerizará a través de una empresa maquiladora. Así, se reduce la inversión necesaria en activos fijo y personal operativo, aumentando el rendimiento sobre los activos (ROA) y reduciendo los costos fijos (Punto de Equilibrio).
- En base al concierto realizado, se concluye que la aceptación de los Keto Bites dentro del público final y los intermediarios es positiva, principalmente porque no hay

competencia directa y el producto tiene una textura crocante única que no se presenta en otros snacks deshidratados. Además, el concierge permitió validar de manera satisfactoria cada uno de los cuadrantes del Business Model Canvas, demostrando su vigencia para el futuro.

- El Plan de Marketing tiene como foco estratégico la distribución del producto a través de canales selectos ya sean eco tiendas, eco ferias y online. Además, la estrategia promocional prioriza la inversión en comunicación a través de las redes sociales y activaciones BTL en puntos de ventas y lugares afines con un estilo de vida saludable. Por otro lado, para fijar el precio inicial del producto se tomó como referencia el valor percibido por el cliente recogido en las entrevistas, el precio de la competencia, las validaciones del concierge y el margen sobre el costo. En cuanto al producto en sí mismo, a lo largo del proyecto se modificó la formulación en base a la retroalimentación de los consumidores.

6. BIBLIOGRAFÍA

Medicinainformacion. (2019). dieta cetogenica. 2019, de medicina informacion Sitio web: <https://medicinainformacion.com/dieta-cetogenica/>

Revista chilena de epilepsia (2006). Publicación Oficial de la Sociedad de Epileptología de Chile: General, 25. Recuperado de: http://revistachilenadeepilepsia.cl/revistas/a_7_n1_completa.pdf#page=25

Libman. I (2009). Epidemiología de la diabetes mellitus en la infancia y adolescencia: tipo 1, tipo 2 y ¿diabetes “doble”? (pp. 23, 27). Argentina: Sociedad Argentina de Endocrinología y Metabolismo. Recuperado de: http://www.raem.org.ar/numeros/2009-vol46/numero-03/revision_diabetes.pdf

Fundación para la diabetes. (2019). tipos de diabetes. 2019, de fundacion para la diabetes Sitio web: <https://www.fundaciondiabetes.org/infantil/177/tipos-de-diabetes-ninos>

Learning. (2019). análisis dafo y creación de estrategias. 2019, de learning Sitio web: <https://learninglegendario.com/analisis-dafo-creacion-estrategias-came-dafo-cruzado/>

Redacción Perú21 (2016). Día Mundial de la Diabetes: En el Perú el 50% de personas no está diagnosticada. Recuperado de: <https://peru21.pe/lima/dia-mundial-diabetes-peru-50-personas-diagnosticada-video-233290-noticia/>

Gestión.pe (2019). Solo el 26% de limeños considera que su alimentación es saludable. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/26-limenos-considera-alimentacion-saludable-111131-noticia/>

Alimentos cetogénicos. ¿Qué se puede comer?. (2019) *APA style: Electronic references*. Recuperado de: <https://www.dietdoctor.com/es/keto/alimentos>

Arellano. (2019). estilos de vida. 2019, de arellano marketing Sitio web:
<https://www.arellano.pe/>

Chacon, M., Pacheco, A., Cendejas, M., Ortega, F. (2016). *Tendencia del crecimiento en la cultura del reciclaje*. Texcoco, Mexico: Revista de Ciencias Ambientales y Recursos Naturales 2016
https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Ciencias_Ambientales_y_Recursos_Naturales/vol2num5/Revista_de_Ciencias_Ambientales_y_Recursos_Naturales_V2_N5_7.pdf

Jodar, C. (2017). *El 60% de los consumidores demanda snacks más naturales y saludables*. Recuperado 20 noviembre, 2019, de <https://www.ainia.es/noticias/prensa/consumidores-piden-snacks-naturales-y-saludables/>

Fresh Business (2018). *EL CRECIMIENTO DE LOS SNACKS SALUDABLES*. Recuperado 20 noviembre, 2019, de <https://www.freshbusiness.es/el-crecimiento-de-los-snacks-saludables/?lang=en>

7. ANEXOS

7.1. Anexo 1: Preguntas Encuesta de Validación del Problema

Enlace de la encuesta online:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe32QAeIIZ4k3Dr9h_7HVoYiMgLHCV2rfVS-e_Ywbf3sL_bA/viewform?usp=sf_link

1. Nombre
2. ¿Cuántos años tienes?
18 a 25 - 26 a 30 - 31 a 35 - 36 a 45
3. ¿Consideras que llevas una vida saludable? (pregunta filtro)
Sí - No
4. ¿Padece usted de diabetes?
Sí - No
5. ¿Qué snacks saludables consumes?
Frutas - Barras de cereal - Frutos secos - Yogurt - Barra de proteína - Otra
6. ¿Qué marca de snack saludable es su preferida? (Poner "no recuerdo" si no se te viene una marca a la mente)
Texto de respuesta corta
7. ¿Cuántas veces a la semana consumes snacks saludables?
1 a 2 veces - 3 a 4 veces - 5 a 6 veces - 7 a 8 veces - Otra
8. ¿Dónde compras snacks saludables?
Supermercados - Eco-tiendas - Tiendas de conveniencia - En el mercado - Otra
9. ¿Cuál es el precio en promedio que pagas por un snack saludable?
0 a 3 soles - 4 a 6 soles - 7 a 9 soles - Más de 10 soles
10. ¿Para ti, cuáles son los beneficios de consumir snacks saludables?
Es bueno para mi salud - Me quita el hambre - Me ayuda a bajar de peso - Son económicos - Tienen buen sabor - Otra

11. ¿Para ti, cuáles son las desventajas de consumir snacks saludables?

Son caros - No me llenan - Saben feo - No son realmente "saludables" - No existen marcas confiables de snacks saludables - Otra

12. ¿Ha estado en una situación de apuro en el trabajo/universidad que no haya tenido a la mano un snack/merienda que satisfaga sus necesidades?

Sí - No

13. ¿Conoce los beneficios de las dietas bajas en azúcar también conocidas como cetogénicas/keto?

Sí - No

14. ¿Ha consumido alguna vez algún snack bajo en azúcar?

Sí - No

15. ¿Estaría usted interesado en comprar un snack saludable bajo en azúcar?

Sí - No

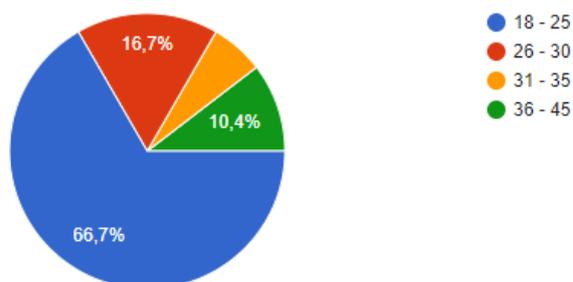
7.2. Anexo 2: Respuestas Encuesta de Validación del Problema (gráficos)

Pregunta 1: ¿Cuántos años tienes?

Resultado: Del total de encuestados, 66.7% tienen entre 18 y 25 años, 16.77% tienen entre 26 y 30 años, 6.3% tienen entre 31 y 35 años y 10.4% tienen entre 36 y 45 años.

¿Cuántos años tienes?

48 respuestas

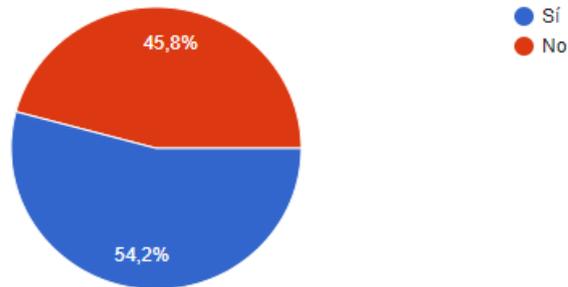


Pregunta 2: ¿Consideras que llevas una dieta saludable?

Resultado: Del total de encuestados, 54.2% consideran que sí llevan una dieta saludable mientras que el 45.8% considera que no lleva una dieta saludable.

¿Consideras que llevas una dieta saludable?

48 respuestas

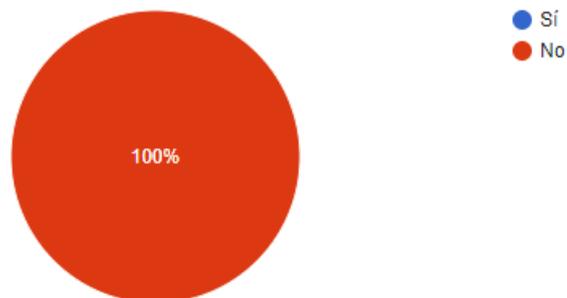


Pregunta 3: ¿Padece usted de diabetes?

Resultado: Del total de encuestados, ninguno padece de diabetes.

¿Padece usted de diabetes?

25 respuestas

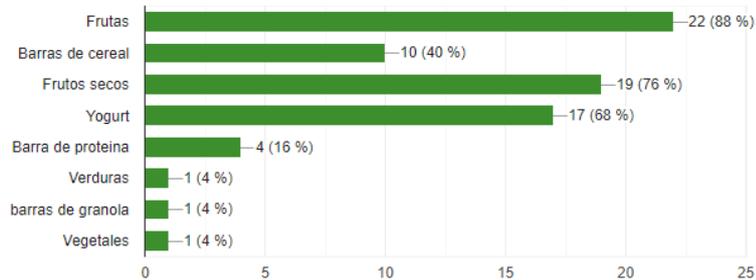


Pregunta 4: ¿Qué snacks saludables consumes?

Resultado: Del total de encuestados, 88% consume fruta como snack saludable, 76% consume frutos secos, 68% consume yogurt, 40% comen barras de cereal, 16% consume barras de proteína, y 4% consumen ya sea verduras, barras de granola o vegetales (las respuestas son opción múltiple por lo cual no suma 100%).

¿Qué snacks saludables consumes?

25 respuestas

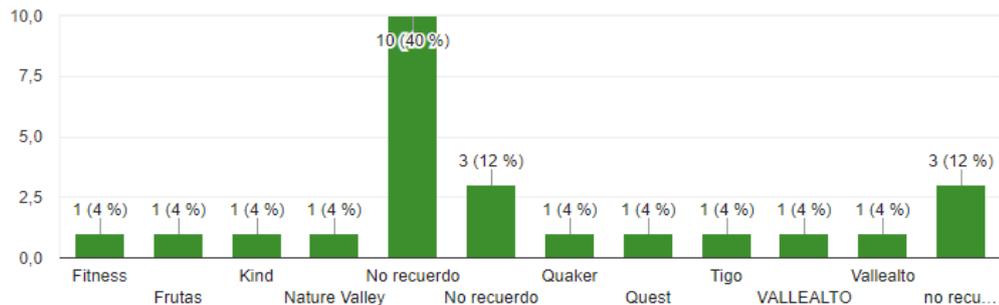


Pregunta 5: ¿Qué marca de snack saludable es su preferida? (Poner "no recuerdo" si no se te viene una marca a la mente)

Resultado: Del total de encuestados, se mencionaron las siguientes marcas de snacks saludables: Fitness, Kin, Nature Valle, Quake, Quest, Tigo, Valle Alto

¿Qué marca de snack saludable es su preferida? (Poner "no recuerdo" si no se te viene una marca a la mente)

25 respuestas

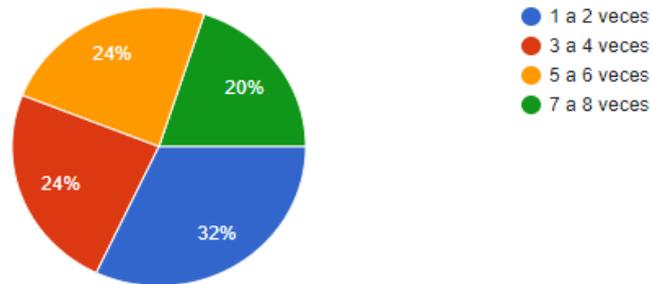


Pregunta 6: ¿Cuántas veces a la semana consumes snacks saludables?

Resultado: Del total de encuestados, 32% consume snacks saludables de 1 a 2 veces a la semana, 24% de 3 a 4 veces, 24% de 5 a 6 veces y 20% de 7 a 8 veces.

¿Cuántas veces a la semana consumes snacks saludables?

25 respuestas

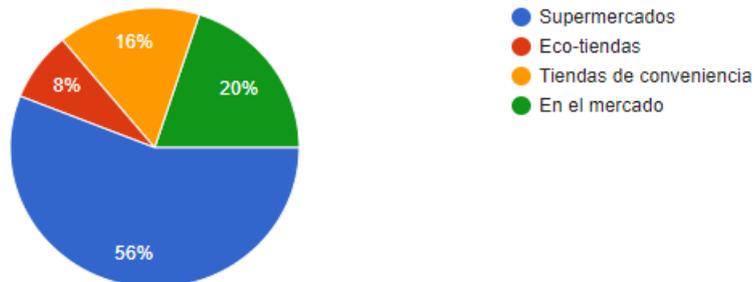


Pregunta 7: ¿Dónde compras snacks saludables?

Resultado: Del total de encuestados, 56% compra snacks saludables en supermercados, 8% en eco tiendas, 16% en tiendas de conveniencia y 20% en el mercado.

¿Dónde compras snacks saludables?

25 respuestas

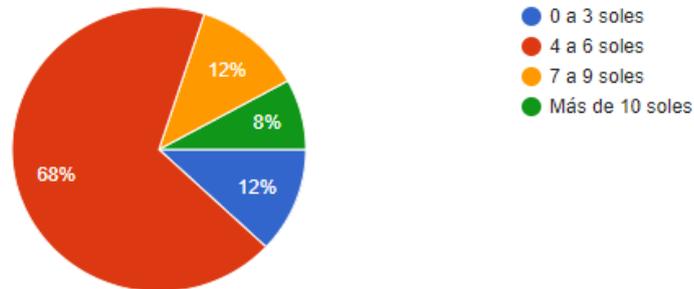


Pregunta 8: ¿Cuál es el precio en promedio que pagas por un snack saludable?

Resultado: Del total de encuestados, 12% paga de 0 a 3 soles como precio promedio por un snack saludable, 68% paga de 4 a 6 soles, 12% paga de 7 a 9 soles y 8% paga más de 10 soles.

¿Cuál es el precio en promedio que pagas por un snack saludable?

25 respuestas

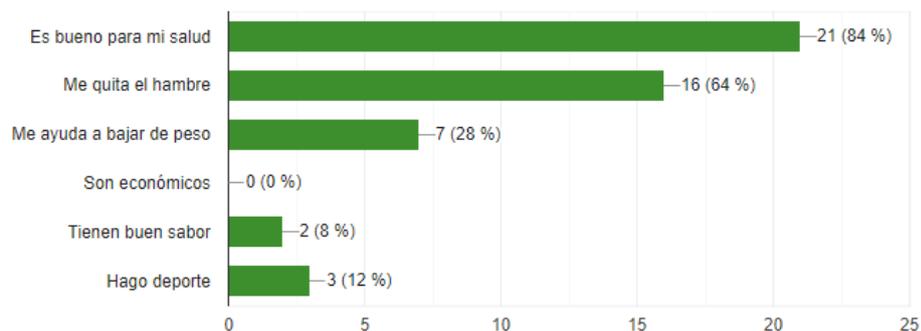


Pregunta 9: Para ti, ¿cuáles son los beneficios de consumir snacks saludables?

Resultado: Del total de encuestados, 84% considera que los snacks saludables son buenos para la salud como beneficio, 64% considera que les quita el hambre, 28% considera que les ayuda a bajar de peso, 8% considera que tienen buen sabor, 12% considera que es bueno porque hacen deporte y ningún encuestado considera que son económicos como un beneficio.

¿Para ti, cuáles son los beneficios de consumir snacks saludables?

25 respuestas



Pregunta 10: Para ti, ¿cuáles son las desventajas de consumir snacks saludables?

Resultado: Del total de encuestados, 52% considera que son caros como principal desventaja, 12% considera que no les llena el apetito, 8% considera que no son realmente saludables, 24% considera que no existen marcas confiables de snacks saludables, 52% considera que no tiene ni una desventaja y ninguno considera que los snacks saludables saben feos como principal desventaja.

¿Para ti, cuáles son las desventajas de consumir snacks saludables?

25 respuestas

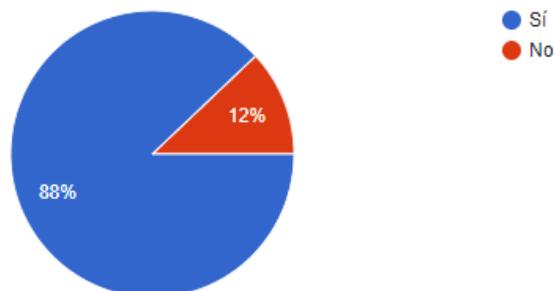


Pregunta 11: ¿Ha estado en una situación de apuro en el trabajo/universidad que no haya tenido a la mano un snack/merienda que satisfaga sus necesidades?

Resultado: Del total de encuestados, 88% ha estado en situación de apuro y no ha tenido a la mano un snack saludable que satisfaga sus necesidades, mientras que 12% no ha estado en una situación así.

¿Ha estado en una situación de apuro en el trabajo/universidad que no haya tenido a la mano un snack/merienda que satisfaga sus necesidades?

25 respuestas

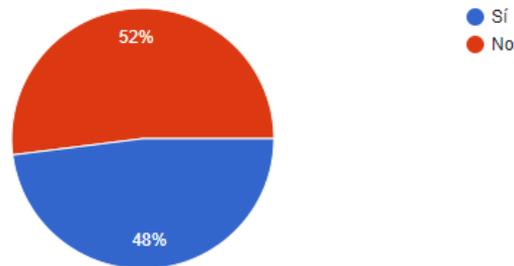


Pregunta 12: ¿Conoce los beneficios de las dietas bajas en azúcar también conocidas como cetogénicas/keto?

Resultado: Del total de encuestados, 48% conoce sobre los beneficios de las dietas bajas en azúcar conocidas como cetogénicas, mientras que el 52% no conoce los beneficios de esta dieta.

¿Conoce los beneficios de las dietas bajas en azúcar también conocidas como cetogénicas/keto?

25 respuestas

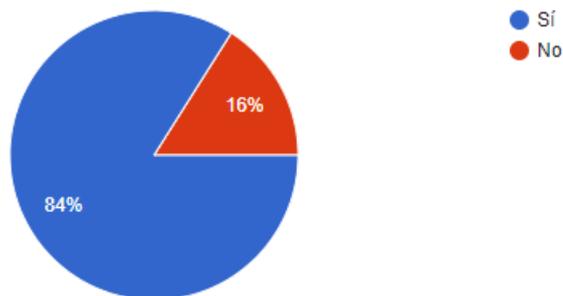


Pregunta 13: ¿Ha consumido alguna vez algún snack bajo en azúcar?

Resultado: Del total de encuestados, 84% si ha consumido alguna vez un snack bajo en azúcar, mientras que el 16% no ha consumido.

¿Ha consumido alguna vez algún snack bajo en azúcar?

25 respuestas

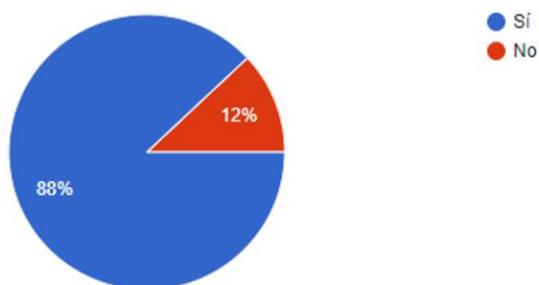


Pregunta 14: ¿Estaría usted interesado en comprar un snack saludable bajo en azúcar?

Resultado: Del total de encuestados, el 88% de encuestados si estaría interesado en comprar un snack saludable bajo en azúcar. El 12% no estaría interesado.

¿Estaría usted interesado en comprar un snack saludable bajo en azúcar?

24 respuestas



7.3. Anexo 3: Preguntas Entrevista a Experto - Nutricionista

SOBRE SNACKS SALUDABLES

1. ¿Cuáles son las tendencias de snacks saludables en el Perú? ¿Cuáles son las más resaltantes?
2. ¿Cómo se mueve actualmente el mercado de snacks saludables en el Perú? ¿Consideras que está en crecimiento, madurez?
3. ¿Crees que las empresas comunican efectivamente los beneficios de una dieta baja en azúcar?
4. ¿ Cuáles crees que son los factores por la cual estos productos saludables no se vuelven más comerciales? ¿Qué harías para cambiar eso?

SOBRE DIETA CETOGÉNICA

5. ¿ Sabes en qué consiste una dieta cetogénica y cuáles son sus beneficios?
6. ¿ Qué tipos de personas se benefician con esta dieta?
7. ¿ Qué tipos de alimentos son cetogénicos?
8. ¿ Conoces snacks que tengan las propiedades de una dieta cetogénica?

7.4. Anexo 4: Resultados de Entrevista a Experto - Nutricionista

Entrevista realizada a Samantha Fuentes, Nutricionista Deportiva.



Enlace de audio de la entrevista: <https://drive.google.com/open?id=1HoSl-9yFqz7MnMmHlcsBHWqYlcs6AZIQ>

Transcripción de la entrevista:

SOBRE SNACKS SALUDABLES

1. ¿Cuáles son las tendencias de snacks saludables en el Perú? ¿Cuáles son las más resaltantes?

Los snacks saludables siempre van a ser tendencia porque tienen muchas grasas saludables buenas que llenan de vitalidad. Siempre van a ser tendencia.

2. ¿Cómo se mueve actualmente el mercado de snacks saludables en el Perú? ¿Consideras que está en crecimiento, madurez?

Está en crecimiento, cada vez hay más empresas nuevas de snacks saludables. Cada semana abren una empresa nueva de snack saludable.

3. ¿Crees que las empresas comunican efectivamente los beneficios de una dieta baja en azúcar?

No.

4. ¿Cuáles crees que son los factores por la cual estos productos saludables no se vuelven más comerciales? ¿Qué harías para cambiar eso?

Se están volviendo más comerciales, pero de una manera muy lenta. Ahora con los octógonos, ya está habiendo mucha más conciencia de la alimentación.

SOBRE DIETA CETOGÉNICA

5. ¿Sabes en qué consiste una dieta cetogénica y cuáles son sus beneficios?

Hay muchos beneficios, pero para personas de alto rendimiento, si una persona que es súper subida de peso y va a empezar con una dieta keto, va a ver un resultado, pero se vuelve normalmente dependiente porque vio un resultado inicial. Normalmente las dietas keto tienen que ser con personas que suelen hacer mucha actividad física y están muy metidas en el mundo del deporte. No lo recomiendo en personas que quieran bajar de peso súper rápido, porque se vuelven dependientes de la dieta.

6. ¿Qué tipos de personas se benefician con esta dieta?

Se podría beneficiar una persona que tiene sobrepeso u obesidad, inicialmente.

7. ¿Qué tipos de alimentos son cetogénicos?

Normalmente los alimentos cetogénicos son ricos en proteína. Cero carbohidratos. Full proteínas y un poco de grasas. No es ideal, no es para todos.

8. ¿Conoces snacks que tengan las propiedades de una dieta cetogénica?

No, depende de los frutos secos iría bien para una dieta keto, pero snacks no hay. Estaría bueno crear uno.

7.5. Anexo 5: Preguntas Entrevista a Experto en Retail con orientación saludable

1. ¿Cuáles considera que son las tendencias de alimentación saludable más importantes actualmente en el Perú? Por ejemplo, tipos de dietas, superfoods, suplementación, etc.
2. Actualmente, ¿el mercado de productos saludables se encuentra en qué etapa de desarrollo se encuentra? (madurez, crecimiento, decadencia)
3. ¿Qué desafíos considera que enfrenta a futuro el mercado de productos saludables con el fin de dinamizar su oferta y pasar de ser un nicho a un mercado más masivo?
4. Según su experiencia, ¿Cuál ha sido la evolución de los productos keto-friendly en las tiendas en los últimos años? (en términos de variedad de oferta)
5. En relación a la última pregunta ¿Considera que hay espacio para el desarrollo de nuevos productos keto-friendly? ¿Cuáles serían los productos con mayor potencial de crecimiento?
6. Finalmente, ¿Cuáles considera que son los atributos y beneficios que debería tener un snack keto-friendly?

7.6. Anexo 6: Resultados Entrevista a Experto en Retail con orientación saludable

Entrevista realizada a Ana Ruiz, experta en retail de productos saludables.



Enlace de audio de la entrevista: https://drive.google.com/open?id=1g_nXgytVDEeq2BwX-5MIGLDDxRV9BMa

Transcripción de la entrevista:

1. ¿Cuáles considera que son las tendencias de alimentación saludable más importantes actualmente en el Perú? Por ejemplo, tipos de dietas, superfoods, suplementación, etc.

Las tendencias más importantes actualmente en Perú son las que usualmente se basan en Dietas low carbs, Dietas Cetogénicas, entre otras.

2. Actualmente, ¿el mercado de productos saludable se encuentra en qué etapa de desarrollo se encuentra? (madurez, crecimiento, decadencia)

El mercado de productos saludable se encuentra en una etapa de crecimiento, ya que actualmente la tendencia de vida saludable sigue en aumento.

3. ¿Qué desafíos considera que enfrenta a futuro el mercado de productos saludables con el fin de dinamizar su oferta y pasar de ser un nicho a un mercado más masivo?

Unos de los desafíos que es muy probable que se presente es en la eficiencia en la productividad de los productos saludables, pues este mercado no está preparado para una producción masiva de sus alimentos.

4. Según su experiencia, ¿Cuál ha sido la evolución de los productos keto-friendly en las tiendas en los últimos años? (en términos de variedad de oferta)?

En los últimos años han ido aumentando las empresas y nuevas marcas que empiezan a incorporarse en este mercado que se encuentra en crecimiento. Esto conlleva, a que aumente la variedad de productos y exista mayor oferta de productos para los consumidores.

5. En relación a la última pregunta ¿Considera que hay espacio para el desarrollo de nuevos productos keto-friendly? ¿Cuáles serían los productos con mayor potencial de crecimiento?

Si, ya que la dieta Cetogénica está en tendencia y hasta el momento no hay variedad de productos keto-friendly. Considero que los productos con mayor potencial de crecimiento son los productos low carbs y keto-friendly.

6. Finalmente, ¿Cuáles considera que son los atributos y beneficios que debería tener un snack keto-friendly?

Los beneficios que debería tener uno de estos productos, son que controlan el apetito, te ayuda a controlar la pérdida de grasa, mejora la sensibilidad en la insulina, entre otras.

7.7. Anexo 7: Audios y fotos de entrevistas presenciales

Entrevista #1: Ernesto Gamarra <https://soundcloud.com/maria-fe-raffo/sets/entrevistas-1>
(WhatsApp Audio 2019 - 10 - 03 At 13.00.51)



Entrevista #2: Sandro Maynetto <https://soundcloud.com/maria-fe-raffo/sets/entrevistas-1>
(WhatsApp Audio 2019 - 10 - 15 At 23.06.01)



Entrevista #3: Jacqueline Beltran <https://soundcloud.com/maria-fe-raffo/jacqueline>

Foto

Entrevista #4: Ximena Mansilla <https://soundcloud.com/maria-fe-raffo/ximena>



Entrevista

#5:

Mauricio

https://www.youtube.com/watch?v=FR5hUfb_Yac&feature=youtu.be&fbclid=IwAR0bzQcvHjPDwYIT3TMWnqyipiN5pGBw_4VnfNn6cZONF3bCFckoQLAhkIU



Entrevista

#6:

Camila

<https://www.youtube.com/watch?v=H0nWeQIP2mQ&feature=youtu.be&fbclid=IwAR2rOYOBOizM0QShlDGHhMuYULq-tfDgGeT82JIPPykLvIp58KLJKc7sqWY>



Entrevista

#7:

Alberto

https://www.youtube.com/watch?v=-Vr_1stV78E&feature=youtu.be&fbclid=IwAR0yQzHhofUXKqW_GSBajQz1tDSzeE3vy7P0Ldqz7LJTg9MOO6N2tCx69JU

[Vr_1stV78E&feature=youtu.be&fbclid=IwAR0yQzHhofUXKqW_GSBajQz1tDSzeE3vy7P0Ldqz7LJTg9MOO6N2tCx69JU](https://www.youtube.com/watch?v=-Vr_1stV78E&feature=youtu.be&fbclid=IwAR0yQzHhofUXKqW_GSBajQz1tDSzeE3vy7P0Ldqz7LJTg9MOO6N2tCx69JU)



Entrevista

#8:

Bertha

https://www.youtube.com/watch?v=cSgyYH1z22M&feature=youtu.be&fbclid=IwAR29jfsAlivjIbBx6zzJXpZoPAYNr4ln2_zJ7gWA_FKwiC2eq2bPmiqOTQE



Entrevista #9: Denisse

<https://soundcloud.com/rafaellasueyras/whatsapp-audio-2019-10-20-at-223349>

Entrevista #10: Stefano <https://soundcloud.com/rafaellasueyras/whatsapp-audio-2019-10-20-at-223323>

Entrevista #11: Giuliano <https://soundcloud.com/rafaellasueyras/whatsapp-audio-2019-10-20-at-223303>

Entrevista #12: Antonella <https://soundcloud.com/rafaellasueyras/whatsapp-audio-2019-10-20-at-223247>

Entrevista #13 Andrea

https://drive.google.com/file/d/1bIT3jgMEXqrAS-I2CkFQbNrU_GE-XkoV/view?usp=sharing



Entrevista #14 Antonio

<https://drive.google.com/file/d/1i8oanpemi6Dz68ljBJLyqrVvzRyiDokF/view?usp=sharing>



Entrevista #15

<https://drive.google.com/file/d/1i8oanpemi6Dz68ljBJLyqrVvzRyiDokF/view?usp=sharing>

FOTO

Entrevista #16

<https://drive.google.com/file/d/1i8oanpemi6Dz68ljBJLyqrVvzRyiDokF/view?usp=sharing>

FOTO

Entrevista #17

<https://drive.google.com/open?id=1ZFBz0hYdK0cbwM-LIUhVjiS5ncci2kdS>



Entrevista #18

https://drive.google.com/open?id=1g_nXgytVDEeq2BwX-_5MIGLDDxRV9BMa



Entrevista #19 Grecia Arboccó

https://drive.google.com/file/d/1BN3iq-Xdzp_U3sr2DMwI6G-_s13s7MaQ/view?usp=sharing

Entrevista #20 Carolina Bocian

<https://drive.google.com/file/d/1xpebzWfHXkDBFa28IinfzxhQWzLevVRI/view?usp=sharin>

g



7.8. Anexo 8: Grupo de enfoque - Validación MVP 1



<https://soundcloud.com/maria-fe-raffo/grupo-enfoque>

7.9. Anexo 9: Mapeo de las Eco Tiendas en la zona 7 de Lima

San Borja

1. Miski Miski : Stand feria La Rambla
2. Thika Thani: Av. Aviación 2808
3. Flora & Fauna: Av. Aviación 3110

San Isidro

4. Las Vacas Felices: Juan Elespuru 305
5. Mara Biomarket: Camino Real 1251

6. Aranda: Conquistadores 697
7. La Sanahoria: Libertadores 143
8. Comma: Victor Andres Belaunde 276
9. Comma: Rivera Navarrete 495
10. Food Fair: Valle Riestra 106

Miraflores

11. Flora y Fauna: La Mar 1110
12. Eco Tienda: San Martin 417
13. Aranda: Jose Galvez 409
14. San Antonio Angamos
15. Madre Natura: Chiclayo 815
16. Punto Organico: Av. Mariscal La Mar 718
17. La colorada: Enrique Palacios 1070
18. La esquina Verde: Ricardo Palma 1312
19. Raw Cafe: Independencia 587
20. Mara Biomarket: La Paz 536
21. La Organika: Av. Larco 1156
22. Thika Thani: Av. Benavides 474
- 23 Calle Schell 630, Miraflores 15074, veda restaurante
24. Milenaria Café, calle alcanfores 199 local 104

Surco

25. Salvia: Av. Primavera 1295
26. Madre Natura Monterrico: Encalada 300
27. Ojeda Market: Av. Central 1025
28. La casa del celiaco: Calle Los Antares 361
29. jr cadiz 396, biomarket la abejita

La Molina

30. Bodega Organica: Santiago de compostela 150

31. Verdeando: Las Caobas 146, 2do piso

32. Mundo Orgánico: Calle El Salvador 100

7.10. Anexo 10: Evidencia de cotizaciones a proveedores

Nuestros servicios

- Impresión en Offset
- Impresión Digital
- Papelería en General
- Tarjetas Personales
- Flyers
- Brochure
- Revistas
- Aliches
- Folders
- Membrete
- Etiquetas
- Carta de Menú
- Comprobante de pago
Facturas, Boletas, etc
- Gigantografías
- Merchandising

Trabajamos para que logres impresionar a tus clientes

PROFORMA Fecha: 31/08/2019

100	Bolsas Bilaminadas	A Leona	
	Plancho y Fandón	250gr	S/ 140.00
	Plancho Gallo	500gr	S/ 150.00
	Top present ecológ.	100ml	S/ 95
		500ml	S/ 80
		rate 10ml	S/ 60

Servicio Delivery TOTAL S/

expresafac.ventas@gmail.com paulos_grafica@hotmail.com

**COTIZACION**

No 2629

Lima, 17/09/2019 03:04:30

RUC: 20329689027

MANUFACTURA DE ALIMENTOS S.A. (MALSA)

AV. EUTERPE NRO. 265 URB. OLIMPO (ALTURA CUADRA 11 Y 12 DE AV.LOS QUECHUAS)ATE LIMA LIMA

Telef :

Email: katherinevalleas@gpro-2.com

Vendedor: JACQUELINE QUISPE BECERRA

Atención:

Estimados Señores:

En atención a su solicitud, sírvase encontrar en la presente nuestra propuesta por los bienes y/o servicios requeridos.

Item	SKU	Cant.	Descripción	P. Unitario	Total
1		10	SAL DE MARAS ORI 1 KG.	19.00	190.00
		10		BaseImponible:	161.02
				Inafecto:	0.00
				Impuesto:	28.98
				Total:	190.00

Formas de Pago:

Tiempo de Entrega:

Montos expresados en: SOLES

*Precios incluyen I.G.V.

Girar Orden De Compra a: GRUPO LAURITA S.A.C RUC: 20600657012
Cuenta Corriente Soles BCP: 193-2280447-0-16 CCI BCP 002-193-00-228044701-613

INFORME

A : SR MARCO MONTAÑO
DE : SRA MILAGROS AVELLANEDA
ASUNTO : DESHIDRATADO DE ZAPALLO ITALIANO
FECHA : 12/09/2019

Por medio del presente envío informe de costos de deshidratado de zapallo italiano en rodajas crocante.
Para obtener 30 kg de zapallo deshidratados debemos de comprar 63 docenas (300 kg aprox) zapallo italiano mediano.

ZAPALLO ITALIANO DESHIDRATADO EN RODAJAS CROCANTE

ITEM	CANTIDAD KG	PRECIO KG	PRECIO TOTAL S/
ZAPALLO ITALIANO MEDIANO	300	2.1	630
DESHIDRATADO	30	35.4	1,062
TOTAL S/			1,692

El producto a entregar deshidratado es en rodajas en forma irregular es decir no una rodaja plana.
Se entrega a una humedad final -7%

Sin otro particular.

Atentamente,

Milagros Avellaneda U.

7.11. Anexo 11: Evidencias del Concierge

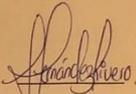
Constancias de recepción de muestra de promoción gratuita a eco-tiendas

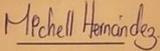
Constancia de recepción de muestra de promoción Gratuita

Por la presente hago constar que el cliente Espressate Vegan ha recibido 01 unidad de Keto Bites Zucchini Chips deshidratados (60 gramos) en calidad de muestra de promoción gratuita por valor S/. 0.00 (Cero Nuevos Soles). Por lo tanto, el cliente no adeuda nada de este producto.

Fecha: 19/11/19

Dirección de la tienda:
Av. Primavera 120 – Surco


Firma del Cliente


Nombre y Apellido
Encargada - Cajera.

Constancia de recepción de muestra de promoción Gratuita

Por la presente hago constar que el cliente Market La Esquina ha recibido 01 unidad de Keto Bites Zucchini Chips deshidratados (60 gramos) en calidad de muestra de promoción gratuita por valor S/. 0.00 (Cero Nuevos Soles). Por lo tanto, el cliente no adeuda nada de este producto.

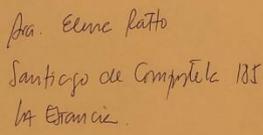
Fecha: 19/11/19

Dirección de la tienda:
Av. Del Parque 510 La Planicie – La Molina


Firma del Cliente


Nombre y Apellido





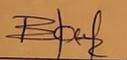
Constancia de recepción de muestra de promoción Gratuita

Por la presente hago constar que el cliente Thika Thani ha recibido 01 unidad de Keto Bites Zucchini Chips deshidratados (60 gramos) en calidad de muestra de promoción gratuita por valor S/. 0.00 (Cero Nuevos Soles). Por lo tanto, el cliente no adeuda nada de este producto.

Fecha: 19/11/19

Dirección de la tienda:

Av. Aviación 2808 – San Borja



Firma del Cliente

Jessica Eche

Nombre y Apellido



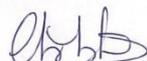
Constancia de recepción de muestra de promoción Gratuita

Por la presente hago constar que el cliente La Bodega Natural ha recibido 01 unidad de Keto Bites Zucchini Chips deshidratados (60 gramos) en calidad de muestra de promoción gratuita por valor S/. 0.00 (Cero Nuevos Soles). Por lo tanto, el cliente no adeuda nada de este producto.

Fecha: 19/11/19

Dirección de la tienda:

Av. Petit Thouars 5014 – Miraflores



Firma del Cliente

Clara Talavera Omil

Nombre y Apellido

DNI 10 21111

Cel 942948595

x La Bodega Natural SAC
RUC 20604594015

Fotos del producto en eco tiendas

Tienda: Espressate Vegan



Tienda: La Esquina



Tienda: La Bodega Natural



Tienda: Thika Thani



Foto del producto exhibido en eco ferias

Feria: El Polo Green



Feria: Emprende Joven – La Molina



Evidencias de las compras por Instagram

