

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**“HERENCIA: SALSA DE ROCOTO VERDE”**

**PRESENTADO POR:**

**Carlos Santiago Gutiérrez Locatelli**

**Julio César Sánchez Barrera**

**María Gissela Mendoza Padilla**

**Michael Fernando Cheng Silva**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN MARKETING Y GESTIÓN COMERCIAL**

**ASESOR: José Raúl Galindo Gaviño**

**LIMA – PERÚ**

**2019**

## Dedicatoria

A Dios, y a mi familia,  
Julio César Sánchez Barrera

Con mucho cariño a mis padres, Elena Padilla Romero y Manuel Mendoza Robles, por ese amor sin condiciones, por motivarme y darme la mano justo cuando las fuerzas desvanecen al estar lejos de ellos y, a tres personitas maravillosas que son mis hermanos Deyvi, Marycielo y Alondra, quienes hicieron lo posible para que mis metas trazadas no queden como una mera utopía.

María Gissela Mendoza Padilla

Con mucho amor y respeto a mi madre María Lola Silva Chiroque, por todo su apoyo incondicional y, a pesar de las circunstancias siempre haber creído y confiado en mí, esto va para ti madre; también con cariño para mi padre Ricardo Fernando Cheng Maurice, quien siempre me apoyó en los momentos difíciles, dándome sus palabras de aliento; a mis queridos hermanos, George, Andy, Franco y Fresia, cada logro personal es y será pensando en ellos; finalmente para aquellos amigos que desde el cielo acompañan mis pasos y, para los que alegran mis días también, eternamente agradecido por siempre y para siempre con Dios, por darme sabiduría y fuerzas para continuar siendo cada vez mejor persona y ser humano.

Michael Fernando Cheng Silva

## **Agradecimientos**

A los docentes de la Escuela de Postgrado por su compromiso y buena disposición para enseñarnos y motivarnos a ser emprendedores.

Al Dr. José Raúl Galindo Gaviño, por su compromiso incondicional para el asesoramiento del desarrollo del presente plan de negocios.

A todos aquellos que colaboraron de una u otra manera con nuestro trabajo de investigación.

## **Resumen Ejecutivo**

En el presente estudio se evalúa la viabilidad económica y financiera para la producción y comercialización de una nueva salsa de rocoto verde llamada HERENCIA. Para ello nace PRODUCTOS ALIMENTICIOS LOS ÁLAMOS SAC, una empresa peruana enfocada en la estrategia de comercialización B2C, la cuál a través de sus distribuidores, permite llevar HERENCIA al alcance de más personas y éstas puedan conocer los sabores que ofrece.

HERENCIA está conformada por un equipo de profesionales jóvenes, de distintas especialidades, pero con un objetivo común y con ambición de contribuir al desarrollo de las distintas regiones del Perú. Asimismo contará con las herramientas necesarias para proveer a sus clientes sabores únicos acompañados de un excelente servicio.

En el Perú, según ADEX (citado en Gestión, 2017) se consume aproximadamente 17,000 toneladas de ají al año, equivaliendo a que el peruano consume 4.5 kilogramos de ají al año. Según Ipsos Apoyo (citado en La República, 2012) el 89 % de hogares acompaña sus comidas con salsas o cremas picantes, y de los 7 días de la semana, las personas consumen ajíes en al menos 5 días. Éstas estadísticas, explican claramente que en el Perú existe una cultura de consumo de ajíes, lo cual resultaría ser una atractiva oportunidad de negocio. Debido a la gran demanda de consumo de la categoría de ajíes, se aprovecha esta gran coyuntura y nace HERENCIA.

El público objetivo estará conformado por hombres y mujeres sofisticados que residen en Lima Metropolitana, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C1, con edades de 25 a 45 años, los cuales gustan acompañar sus comidas con algún tipo de ají.

Finalmente la empresa PRODUCTOS ALIMENTICIOS LOS ÁLAMOS SAC tiene por objetivo definir estrategias y planes de acción, que permiten desarrollar la producción y comercialización de rocoto verde dando una venta el primer año de 1,710,363.94 nuevos soles a lo que equivale a una facturación mínima de 142,530.33 nuevos soles mensuales, además de ello anualmente se tendrá que observar un incremento market share.

## Tabla de Contenidos

Capítulo 1 Idea de Negocio .....	1
Capítulo 2 Antecedentes.....	3
2.1. Análisis del Entorno (PEST).....	3
2.1.1. Factores políticos y legales (P).....	3
2.1.2. Factores económicos y financieros (E).....	4
2.1.3. Factores sociales, culturales, y demográficas (S).....	10
2.1.4. Factores tecnológicos y científicos (T).....	11
2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas.....	13
2.2.1. Poder de negociación de proveedores.....	13
2.2.2. Poder de negociación de compradores.....	15
2.2.3. Rivalidad de competidores.....	18
2.2.4. Amenazas de entrantes.....	19
2.2.5. Amenazas de sustitutos.....	20
2.2.6. Grado de atracción de la industria o sector.....	21
2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	23
Capítulo 3 Plan Estratégico .....	25
3.1. Filosofía del Proyecto.....	25
3.1.1. Misión.....	25
3.1.2. Visión.....	25
3.1.3. Valores.....	26
3.1.4. Objetivos estratégicos.....	26
3.2. Ventaja Competitiva.....	27
3.3. Modelo de Negocio.....	28
3.3.1. Segmento de clientes.....	30
3.3.2. Propuesta de valor.....	31
3.3.3. Canales.....	31
3.3.4. Relación con los clientes.....	32
3.3.5. Fuentes de ingresos.....	33
3.3.6. Recursos claves.....	33
3.3.7. Actividades claves.....	34

3.3.8. Aliados claves.....	34
3.3.9. Estructura de costos .....	35
3.4. Estrategia de negocio.....	36
Capítulo 4 Plan de Marketing .....	39
4.1. Tamaño de Mercado y Tasa de Crecimiento .....	39
4.1.1. Diseño de la investigación de mercado.....	39
4.1.2. Muestra .....	39
4.1.3. Plan de muestreo.....	40
4.1.4. Composición y tamaño de la muestra.....	41
4.1.5. Resultados de la investigación .....	41
4.2. Mercado Meta y Segmentación.....	42
4.3. Estimación de la demanda .....	43
4.4. Enfoque en el Consumidor.....	44
4.4.1. Investigación del consumidor / Insights .....	44
4.4.2. Proceso de decisión de compra del consumidor.....	46
4.4.3. Posicionamiento de marca .....	47
4.4.4. Neurociencia aplicada al Marketing .....	48
4.4.5. Propuesta de Valor enfocada en el consumidor .....	49
4.5. Estrategia Comercial.....	50
4.5.1. Estrategia de producto y marca .....	50
4.5.2. Estrategia de precio: valor en el mercado .....	53
4.5.3. Estrategia de distribución y canales.....	54
4.5.4. Estrategia de comunicación integral.....	56
4.5.5. Estrategia de branding .....	62
4.5.6. Customer Centric.....	65
4.5.7. Planificación de Ventas.....	67
4.5.8. Estrategia de Endomarketing .....	68
4.5.9. Responsabilidad Social Corporativa.....	70
Capítulo 5 Plan de Operaciones.....	73
5.1. Tecnología.....	73
5.2. Know How .....	75
5.3. Estructura Organizacional.....	76

5.4. Roles y Funciones .....	78
5.5. Aspectos Logísticos.....	82
Capítulo 6 Indicadores de Gestión.....	85
6.1. Supuestos .....	85
6.2. Flujo de caja proyectado .....	86
6.3. Evaluación Financiera .....	86
Capítulo 7 Conclusiones y Recomendaciones.....	88
7.1. Conclusiones .....	88
7.2. Recomendaciones.....	89
Lista de Referencias .....	91
Apéndice A Sondeo de Mercado: Entrevistas .....	95
Apéndice 1B Sondeo de Mercado: Cuestionario encuesta.....	96
Apéndice 2B Sondeo de Mercado: Cuestionario encuesta.....	97
Apéndice 3B Sondeo de Mercado: Cuestionario encuesta.....	98
Apéndice 1C Sondeo de Mercado: Resultados de entrevista .....	99
Apéndice 2C Sondeo de Mercado: Resultados de entrevista .....	100
Apéndice 3C Sondeo de Mercado: Resultados de entrevista .....	101
Apéndice D Presupuesto de marketing anual .....	102
Apéndice E Presupuesto de promoción anual .....	103
Apéndice F Programación y presupuesto de actividades pre operativo.....	104
Apéndice G Detalle de préstamo .....	105
Apéndice H Presupuesto de equipos para el primer año.....	107
Apéndice I Presupuesto de software para primero y segundo año .....	108
Apéndice J Presupuesto de muebles y enseres .....	109
Apéndice K Presupuesto de responsabilidad social para el primer año.....	110
Apéndice L Presupuesto de otros gastos .....	111
Apéndice M Presupuesto del plan de recursos humanos para el primero y segundo año....	112
Apéndice N Estado de ganancias y pérdidas (en Soles).....	113
Apéndice Ñ Flujo de caja proyectado (en Soles).....	114
Apéndice O Documento técnico: Metodología para el estudio del clima organizacional ...	115
Apéndice P Estimación de ventas .....	117
Apéndice Q Cronograma de capacitación anual.....	118

Apéndice R Herencia en las redes sociales Facebook e Instagram .....	119
Apéndice S Base de datos de encuesta.....	120

### Lista de tablas

<i>Tabla 1 Factores políticos y legales</i> .....	3
<i>Tabla 2 Factores económicos y financieros</i> .....	5
<i>Tabla 3 Factores sociales, culturales y demográficos</i> .....	10
<i>Tabla 4 Factores tecnológicos y científicos</i> .....	11
<i>Tabla 5 Poder de negociación de proveedores</i> .....	14
<i>Tabla 6 Poder de negociación de compradores</i> .....	15
<i>Tabla 7 Lugar de compra de personas con perfil “sofisticados” que residen en Lima Metropolitana</i> .....	16
<i>Tabla 8 Rivalidad de competidores</i> .....	18
<i>Tabla 9 Amenaza de entrantes</i> .....	19
<i>Tabla 10 Amenaza de sustitutos</i> .....	20
<i>Tabla 11 Grado de atracción de la industria o sector</i> .....	22
<i>Tabla 12 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i> .....	23
<i>Tabla 13 Lienzo de modelo de negocio</i> .....	29
<i>Tabla 14 Distribución de personas con edades de 25 a 45 años y estilo de vida “sofisticados” en Lima Metropolitana</i> .....	30
<i>Tabla 15 Precio de venta de Herencia, según canal</i> .....	33
<i>Tabla 16 Ganancias y pérdidas (en Soles)</i> .....	68
<i>Tabla 17 Flujo de Caja a cinco años (en Soles)</i> .....	86
<i>Tabla 18 Validación financiera</i> .....	87

## Lista de figuras

<i>Figura 1. Producto bruto interno.</i>	5
<i>Figura 2. Producto bruto interno per cápita.</i>	6
<i>Figura 3. Producción anual de rocoto en el Perú.</i>	7
<i>Figura 4. Producción de rocoto mensual en el Perú, desde enero de 2008 hasta octubre de 2012.</i>	8
<i>Figura 5. Inflación 2008-2017, variación promedio anual.</i>	9
<i>Figura 6. El modelo de competencia de las cinco fuerzas.</i>	13
<i>Figura 7. Principal atributo que valoran los consumidores al momento de compra de ajíes.</i>	17
<i>Figura 8. Lugar de compra de personas con perfil “sofisticados” que residen en Lima Metropolitana.</i>	32
<i>Figura 9. Estrategias genéricas competitivas.</i>	36
<i>Figura 10. Matriz comparativa de la percepción del precio v.s. calidad del producto.</i>	37
<i>Figura 11. Ubicación del mercado objetivo.</i>	42
<i>Figura 12. Funnel de ventas.</i>	43
<i>Figura 13. Momentos de la verdad.</i>	45
<i>Figura 14. Rocoto verde Herencia frasco de 180 gramos.</i>	52
<i>Figura 15. Reconocimiento de Herencia por parte de Óscar del Portal en las redes sociales.</i>	61
<i>Figura 16. Tapa de frasco de vidrio de 180 gramos con logo Herencia.</i>	63
<i>Figura 17. Frasco de vidrio de rocoto Herencia de 180 gramos.</i>	64
<i>Figura 18. Frasco de rocoto Herencia de 180 gramos abierto y rocoto verde expuesto naturalmente.</i>	65
<i>Figura 19. Propuesta de valor desde una óptica de customer centric.</i>	66
<i>Figura 20. Modelo de tacho.</i>	72
<i>Figura 21. Organigrama de la empresa para el primero y segundo año.</i>	77
<i>Figura 22. Organigrama de la empresa para el tercero, cuarto y quinto año.</i>	78
<i>Figura 23. Flujograma de logística.</i>	84

## Capítulo 1

### Idea de Negocio

La idea de negocio para el presente proyecto, Herencia: Salsa de Rocoto Verde, se basa en la producción y comercialización de picantes tradicionales de distintas regiones del país, con la finalidad de acercar esos sabores a más personas y contribuir con el desarrollo de las comunidades agrícolas, a través de la descentralización y comercio de sus materias primas.

Para esta primera parte del plan, el proyecto se enfoca en el rocoto verde que crece en la ciudad de Huaraz, Departamento de Áncash. El objetivo es desarrollar una salsa a base de este insumo y poder ofrecerlo en los principales supermercados de la ciudad capital donde suelen hacer la compra de alimentos la mayoría de personas pertenecientes al público objetivo delimitado. Ésta salsa tendrá un sabor nuevo, desconocido aún por muchas personas, por lo que se apuesta a que será el complemento perfecto para la gran diversidad de platos que tiene el territorio nacional. De ésta manera, y basados en la investigación cuantitativa, se define como ventaja competitiva el hecho que actualmente no haya una salsa hecha a base del mismo producto en el mercado peruano.

Se sabe que, en el Perú, aproximadamente nueve de cada diez hogares consumen ají o algún otro picante acompañando sus comidas, y la frecuencia de consumo per cápita es cinco días por semana, ADEX (citado en Gestión, 2017). Asimismo, Herencia, pretendiendo ser identificado como un producto Premium en el mercado de ajíes, se posiciona en el segmento objetivo de hombres y mujeres jóvenes, de mediana edad (25 a 45 años), pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C1, con un estilo de vida sofisticado, y que dado su perfil, gustan de probar cosas nuevas y sabores intensos. Además, son personas con un ritmo de vida activo y con preferencia por los productos naturales. Sin embargo, hay muchos otros grupos

de personas con tendencia a consumir y comprar productos similares, tales como amas de casa o personas mayores que desean acompañar sus alimentos con productos ricos y naturales, pero después de la investigación realizada como parte de éste plan, se precisa que el segmento mencionado anteriormente será el que mayores ingresos genere a la empresa.

Si bien es cierto, el mercado de salsas cuenta con gran variedad de opciones, de las cuáles la empresa Álicorp S.A. tiene mayor representatividad (75% de participación), también hay una categoría que promete crecer (15% de participación), según (Ipsos Perú, 2015), la de las salsas picantes artesanales, que en su mayoría es consumida por personas con perfil sofisticado, y es precisamente en donde Herencia pretende ingresar para competir, en un mercado atendido actualmente por las marcas Tresa, Hualla, Danper, entre otras, aún más pequeñas que las tres primeras.

La naturalidad de Herencia es sin duda la mejor presentación como producto para la empresa, ya que está elaborada de una manera artesanal y natural, sin preservantes artificiales, preparada con la más fina selección de rocotos verdes frescos producidos en Huaraz, Departamento de Áncash; lo cual se pone en evidencia mediante la textura y sabor del producto.

## Capítulo 2

### Antecedentes

Luego de haber definido la idea de negocio, ahora se evaluará cómo es afectado éste por su entorno mediante el análisis PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas) y la industria a través del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Los resultados de este estudio guiarán la formulación del plan estratégico que le permita al proyecto sacar ventaja de las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas, así como también, determinar los factores claves que aseguren el éxito en su sector.

#### 2.1. Análisis del Entorno (PEST)

A continuación, se realiza el análisis del entorno para el presente proyecto utilizando la herramienta PEST.

##### 2.1.1. Factores políticos y legales (P)

“Los factores políticos y legales son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo los cuales debe operar la organización” (D'Alessio, 2013).

En ese sentido, en el presente proyecto se han reconocido las siguientes leyes que marcan una tendencia y efecto probable, tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

Factores políticos y legales

Variable	Tendencia	O/A
Legislación sobre el empleo	Mayor apoyo y beneficios para emprendedores	O
Gobierno	Rasgos de inestabilidad	A
Legislación relacionado al producto	Beneficio para las empresas y consumidores	O/A

*Nota.* Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

El ejecutivo publicó el decreto legislativo N° 1269 que crea el Régimen Mype Tributario (RMT) del Impuesto a la Renta, que entró en vigencia desde el 1 enero del 2017. La norma tiene como objetivo que las micro y pequeñas empresas tributen de acuerdo a su capacidad. Con la norma las Mype tendrán un régimen tributario especial para pagar el Impuesto a la Renta desde 10% de sus ganancias netas anuales (RPP Noticias, 2016).

La reciente destitución del Presidente de Perú, en marzo de 2018, mostró inestabilidad política que puso en preocupación a muchos de los empresarios y dejó a todo el país con incertidumbre económica (The New York Times, 2018).

En el Perú se cuenta con normas mínimas que debe cumplir un producto antes de salir al mercado y también cuando se encuentra en comercialización, tales como:

- Norma Técnica Peruana NTP 209.038 2009 (Actualizaciones).
- Registro Sanitario - DIGESA (Inscripción y reinscripción).
- Norma Codex 01-1985 (Alimentos saludables y comercializables).
- Ley de Protección y Defensa del Consumidor N° 29571.

### **2.1.2. Factores económicos y financieros (E)**

Se han identificado cuatro variables importantes para analizar el macroentorno económico-financiero, las cuáles son: el producto bruto interno (PBI), la producción de rocoto a nivel nacional, la inflación y, la demanda social de rocoto. En la tabla 5 puede observarse cada una de las variables mencionadas con sus respectivas tendencias, consideradas favorables para el desarrollo de Herencia.

Tabla 2

## Factores económicos y financieros

Variable	Tendencia	O/A
Producto bruto interno	Crecimiento económico sostenido	O
	Incremento de la capacidad adquisitiva	
Producción de rocoto en el país	Acceso a los recursos	O
Inflación	Controlada	O
Demanda social de rocoto	Crecimiento	O

*Nota.* Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

En la figura 1, a continuación, se muestra el Producto Bruto Interno (PBI) de Perú con un crecimiento casi constante desde el año 2010 (416,784 millones de soles) hasta el año 2017 (689,277 millones de soles), permitiendo percibir una economía que asegura un entorno favorable para cualquier inversión en el corto y mediano plazo.

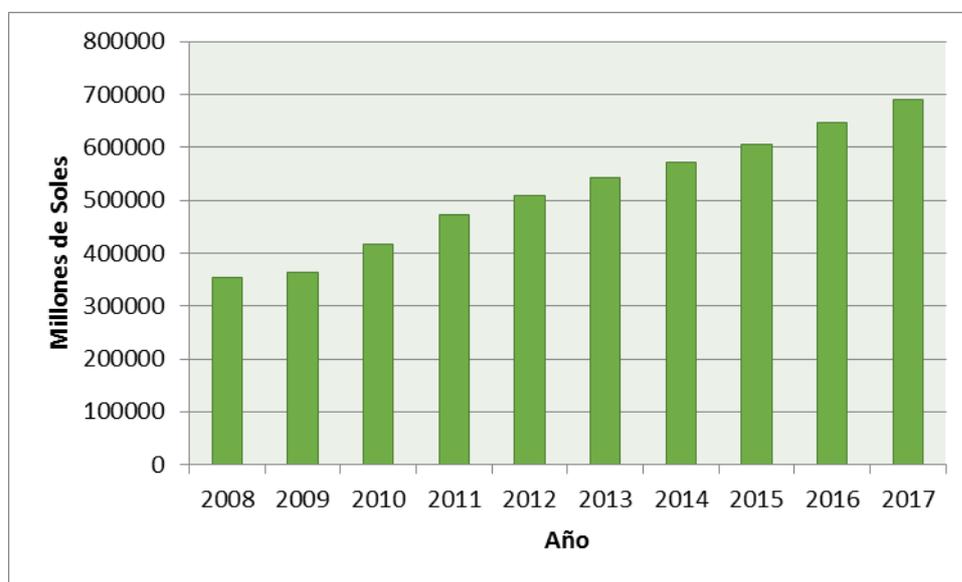


Figura 1. Producto bruto interno.

*Fuente:* Instituto Nacional de Estadística e Informática.

En la figura 2 se puede observar el PBI per cápita, el cual presenta variaciones un poco desaceleradas en los últimos cinco años, en referencia al año anterior respectivo. Sin embargo ello puede indicar un posible incremento de la capacidad adquisitiva de los habitantes, resultando beneficioso para la industria.

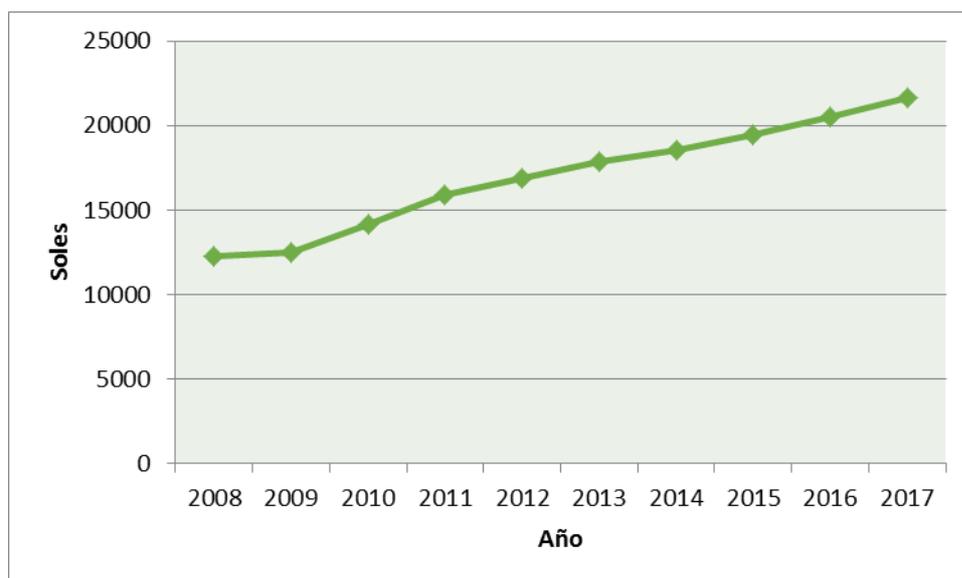


Figura 2. Producto bruto interno per cápita.

*Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.*

La producción de rocoto en el Perú ha incrementado de manera atractiva desde el año 2015, de acuerdo con la figura 3, proyectando mantenerse al menos por encima de los 35,000 miles de toneladas métricas, durante tres años, beneficiando a Herencia con el acceso a éste recurso fundamental para la elaboración de su producto.

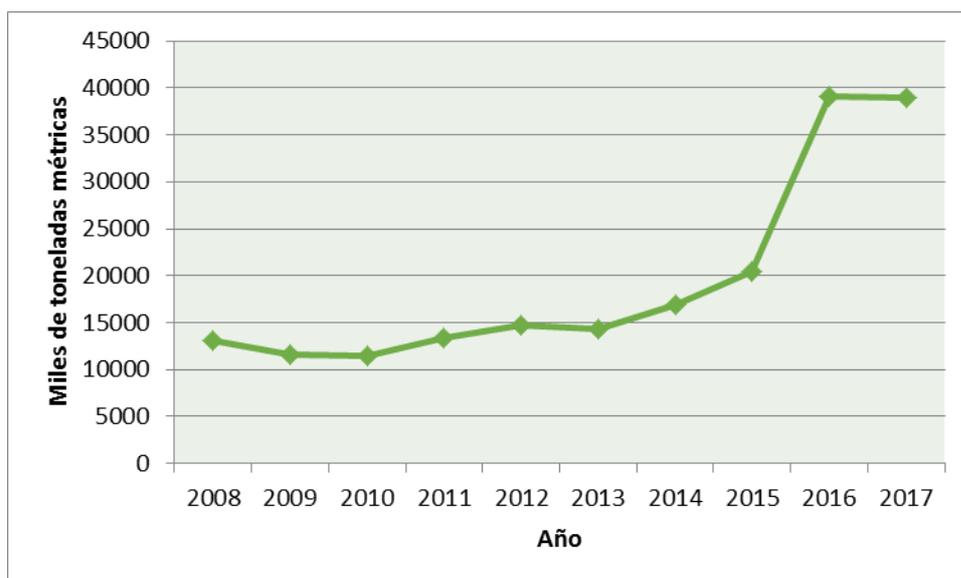


Figura 3. Producción anual de rocoto en el Perú.

*Fuente: Oficina de Estudios Económicos, Ministerio de Agricultura y Riego.*

En la figura 4 se puede apreciar la producción mensual de rocoto en el Perú desde enero de 2012 hasta octubre de 2012, evidenciando épocas de bajo rendimiento que se repiten de manera anual y que revelan la existencia de un patrón estacional. De ésta manera, ello sugiere tomar las acciones oportunas para evitar que Herencia se perjudique económicamente.

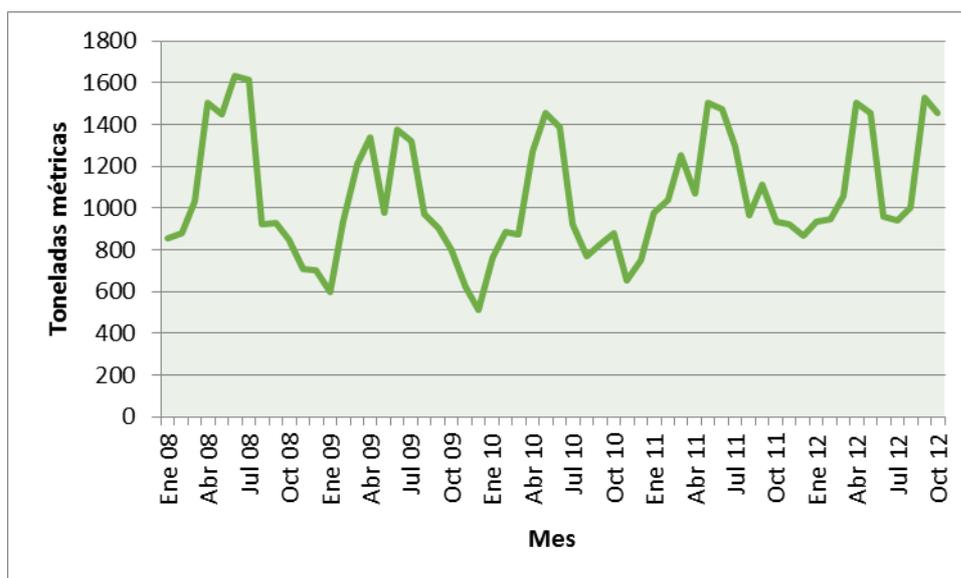


Figura 4. Producción de rocoto mensual en el Perú, desde enero de 2008 hasta octubre de 2012.

*Fuente: Oficina de Estudios Económicos, Ministerio de Agricultura y Riego.*

En la figura 5 se detalla la variación promedio anual de la Inflación en el país, con un registro de 2.80 puntos porcentuales para el año 2017, el mismo que es alentador para Herencia debido a que es la primera variación más baja entre los últimos cinco años. En tanto, ello también permite entender que las personas tienen mayores oportunidades para cubrir la canasta básica.

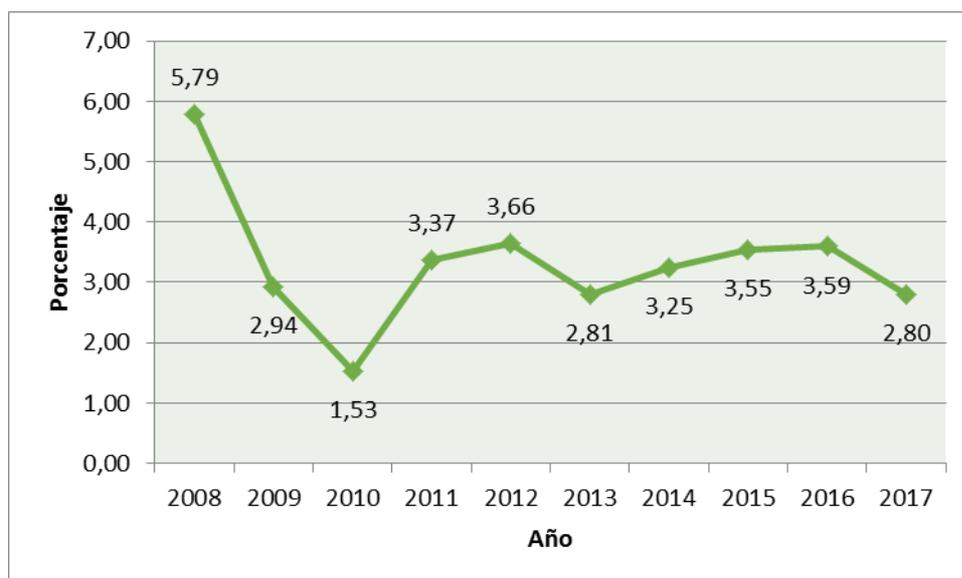


Figura 5. Inflación 2008-2017, variación promedio anual.

*Fuente: Oficina de Estudios Económicos, Banco Central de Reserva del Perú.*

ADEX (citado en Gestión, 2017) indicó que el peruano consume 4.5 kilogramos de ají fresco y 370 gramos de ají seco al año. Asimismo, IPSOS APOYO (citado en RPP, 2012) aseguró que el 89 % de hogares acompaña sus comidas con salsas o cremas picantes, y de los siete días de la semana, las personas consumen ajíes en al menos cinco días. De ésta forma, se explica claramente que en el Perú existe una fuerte demanda de ajíes para consumo, lo cual indica ser una gran oportunidad de negocio para Herencia.

En resumen, desde un enfoque macroeconómico Herencia tiene una buena oportunidad para desarrollarse, debido a la estabilidad económica del país, la disponibilidad del principal insumo, el incremento del poder adquisitivo de las personas y, la fuerte demanda de consumo de ajíes.

### 2.1.3. Factores sociales, culturales, y demográficas (S)

En la tabla 3, a continuación, se muestra las tendencias de los principales factores que permiten analizar el macroentorno social, cultural y, demográfico, en resumen.

Tabla 3

Factores sociales, culturales y demográficos

Variable	Tendencia	O/A
Demanda social del picante	Crecimiento	O
Promoción de la gastronomía	Reconocimiento internacional	O
Consumo de productos naturales	Crecimiento	O
Reconocimiento social	Crecimiento	O

*Nota.* Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

El Perú ha recibido el reconocimiento de Mejor Destino Culinario del Mundo por el World Travel Awards desde el 2012 al 2017 según PROMPERÚ (citado en Forbes, 2017). Este reconocimiento internacional refleja el protagonismo peruano en temas gastronómicos, en los últimos años.

Cabe resaltar que un 89% de hogares en el país acompaña sus comidas con alguna salsa o crema picante, según estudio de IPSOS APOYO (citado en RPP, 2012). Es precisamente esta costumbre la que hace que en el país se consuman más de 17.000 toneladas de ají al año, tal como informa la Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines (Citado en La República, 2012).

En la actualidad los consumidores se han vuelto cada vez más exigentes a la hora de comer, no solo prefieren productos saludables sino que a su vez conservan el sabor tradicional de la comida peruana. “La prevención y el cuidado de la salud es la mayor motivación de los foodies saludables” (Rengifo, 2018). En este caso Herencia toma un papel protagonista ya que las personas que consumen ají o rocoto reducen el riesgo de morir por

alguna enfermedad en un 13% además de prevenir el cáncer, obesidad, gastritis entre otros debido a la la capsaicina, un fitoquímico presente en los alimentos picantes como el ají y el rocoto, la que otorga este beneficio, según (Chopan, M. & Littenberg, B., 2017).

En el aspecto social también es importante tener en cuenta que el segmento objetivo escogido tiene como característica principal apreciar el reconocimiento social, según (Arellano, 2017), de ahí se toma como dato que nuestro país tiene 22 millones (68%) de usuarios de internet, sobre los 32.3 millones de la población total (Vizcarra, 2018) lo que hace sumamente imprescindible la presencia de Herencia en las redes sociales.

#### **2.1.4. Factores tecnológicos y científicos (T)**

En la tabla 4, a continuación, se muestra las tendencias de los principales factores que permiten analizar el macroentorno tecnológico y científico, en resumen.

Tabla 4

#### Factores tecnológicos y científicos

Variable	Tendencia	O/A
Tecnología (máquinas para elaborar el producto)	A la vanguardia	O
Insumos naturales (preservantes)	Nuevos descubrimientos	O

*Nota.* Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

Los avances tecnológicos hoy en día han contribuido al desarrollo de todas las industrias, y la industria alimentaria no es ajena a esto. Por consiguiente, vemos que estos han ayudado para mejorar los procesos de producción, conservación, distribución y comercialización de los productos alimenticios. Por tanto, el panorama en la industria es positivo.

Para la producción de cremas de ají, en muchos poblados de la costa, sierra y selva, la costumbre de moler los ajíes sobre el batán se ha mantenido generación tras generación en las

cocinas peruanas (Sociedad Peruana de Gastronomía, 2009). Actualmente hay máquinas que permiten procesar los insumos sin dañar su textura original como cuando se procesan con técnicas tradicionales; tales como el molino coloidal y la licuadora industrial. Estas permiten procesar el ají en menor tiempo y con mayor eficiencia.

A partir de lo señalado, se concluye que hay muchas alternativas tecnológicas que permiten elaborar el producto como si se hiciera con técnicas tradicionales, las que permiten la optimización de tiempo en producción y de recursos humanos, y el incremento del volumen de producción.

Al concluir con el análisis PEST se ha podido identificar las principales oportunidades y amenazas que giran alrededor del presente proyecto, los mismos que serán analizados más adelante en la matriz MEFE (tabla 12).

## 2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas

Este análisis es muy importante, pues permite tener una visión sistémica de la industria y no sólo de la competencia directa. Permite, además, pensar acerca de la rivalidad y la evolución de la industria en el que se desarrollará el presente proyecto, así como de los cambios que impactarán positiva y/o negativamente sobre en este.



*Figura 6.* El modelo de competencia de las cinco fuerzas.

Tomado de “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. En Ser competitivo, Porter, M., 2012, España: Deusto.

### 2.2.1. Poder de negociación de proveedores

“Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector” (Porter, 2012). En ese sentido, para el presente proyecto se considera que el poder de negociación de los proveedores es alto y en tanto poco atractivo,

pues el total de ponderaciones resultó 2.10 puntos, por debajo de 2.50 (valor de discrepancia), como puede observarse en la tabla 5.

Tabla 5

## Poder de negociación de proveedores

Factores	Peso	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
Concentración de proveedores	0.25	Alto	3	Bajo	0.75
Poder de la marca	0.10	Alto	1	Bajo	0.10
Nivel de calidad y servicio	0.20	Alto	3	Bajo	0.60
Amenaza de integración hacia adelante	0.25	Alto	1	Bajo	0.25
Costo de sustituir clientes	0.20	Alto	2	Bajo	0.40
Total	1.00	-	-	-	2.10

*Nota.* Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

La auténtica receta de la salsa de rocoto Herencia tiene los siguientes ingredientes: rocoto verde, limón, sal, aceite y preservantes naturales. Esta receta también se usará para la elaboración del producto, por lo tanto, los ingredientes mencionados son las materias primas (insumos) que formarán parte del proceso productivo. Estos insumos se encuentran al alcance de cualquier persona, por lo tanto, da un gran beneficio al empresario porque hay variedad de proveedores.

El rocoto verde es la principal materia prima de Herencia, la cual tiene una producción en el país cada vez mayor, de acuerdo con la figura 3 mostrada anteriormente. De ésta manera, para beneficio de Herencia en cuanto a su elaboración, el acceso a éste recurso fundamental no será un problema mayor.

Las materias primas mencionadas, a excepción del rocoto verde, se pueden adquirir en el principal centro de abastecimiento de alimentos de Lima, el Gran Mercado Mayorista de Lima. Ubicado en el distrito de Santa Anita, al este de Lima, este centro garantiza el

abastecimiento de productos alimenticios todo el año, incluso ante imprevistos como sucedió en marzo del 2016 tras un huaico en la Carretera Central (Radio Programas del Perú, 2016).

EL rocoto verde es producido en las principales ciudades de la región de Áncash, mayormente en Cajamarquilla, Musho y Tumpa; de modo que, la compra de rocoto verde sería a los agricultores directamente en el centro de acopio.

### 2.2.2. Poder de negociación de compradores

“Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector” (Porter, 2012). En este caso, al tratarse de un proyecto que apunta a desarrollar un océano azul, se establece que el poder de negociación de los compradores es bajo, debido a que su anotación global supera a 2.50 con 3.15 puntos, de acuerdo con la tabla 6.

Tabla 6

Poder de negociación de compradores

Factores	Peso	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
Posicionamiento de marca	0.30	Bajo	2	Alto	0.60
Número de clientes	0.30	Bajo	4	Alto	1.20
Condicionamiento de los clientes	0.25	Alto	4	Bajo	1.00
Posibilidad de integración hacia atrás	0.10	Alto	2	Bajo	0.20
Costo de cambiar de servicio	0.05	Bajo	3	Alto	0.15
Total	1.00	-	-	-	3.15

*Nota.* Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

Se asignó al factor “Posicionamiento de marca” la valoración de 2 puntos, considerando los objetivos de la empresa y las estrategias para dar a conocer el producto en el corto plazo, siendo algo conservadores. Asimismo, tomando en cuenta la falta de una ley que

ampare a la empresa para proteger la receta de preparación del producto, se propuso una valoración de 3 puntos para el factor “Posibilidad de integración hacia atrás”, indicando no descartar la posibilidad que tienen los supermercados o el propio consumidor para elaborar el producto. Téngase en cuenta que a pesar de existir éste riesgo, ello no garantiza que el sabor resulte similar al de Herencia, pudiendo ser irrelevante como amenaza.

Las valoraciones asignadas para los demás factores se sustentan en su mayoría con los resultados obtenidos producto de la interacción con el público objetivo, a través de encuestas virtuales y físicas (ver apéndices 1B, 2B y 3B). De ésta manera, de acuerdo con la tabla 7, se estima que el 59.00% de sofisticados residentes en Lima Metropolitana (de NSE A, B y C1) compran ajíes en supermercados, siendo un equivalente a 1,048,401 personas, lo cual es una cifra grande y altamente atractiva para atender. Además de ello, se sabe que en el mercado hay otras zonas en las cuáles residen personas con el perfil de sofisticado, permitiendo el crecimiento de participación de mercado de Herencia en el largo plazo, lo cual haría aún más atractiva la cantidad de público a atender. Es por ello que sin duda alguna se puntuó con 4 de valoración al factor “Número de clientes”.

Tabla 7

Lugar de compra de personas con perfil “sofisticados” que residen en Lima Metropolitana

Lugar	Sofisticados					
	NSE A		NSE B		NSE C	
	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad
Supermercado	79.20%	110,091	56.60%	438,084	58.00%	500,225
Otro lugar	20.80%	28,913	43.40%	335,916	42.00%	362,232
Total		139,004		774,001		862,458

*Fuente:* Propia.

La Figura 7, a continuación, muestra el principal atributo que consideran los consumidores al momento de comprar ajíes, permitiendo en una jerarquización destacar tres principales atributos: el sabor del ají (40.05%) como primera condicionante, seguido de la

intensidad de picante que éste contenga (23.74%) y, finalmente, la naturalidad del producto (22.55%). De ésta manera, se precisa que a pesar de las exigencias de los consumidores, Herencia calza perfectamente con ellas debido a que reúne todas las soluciones y, ello permite validar la puntuación asignada de 4 al factor “Condicionamiento de los clientes”.

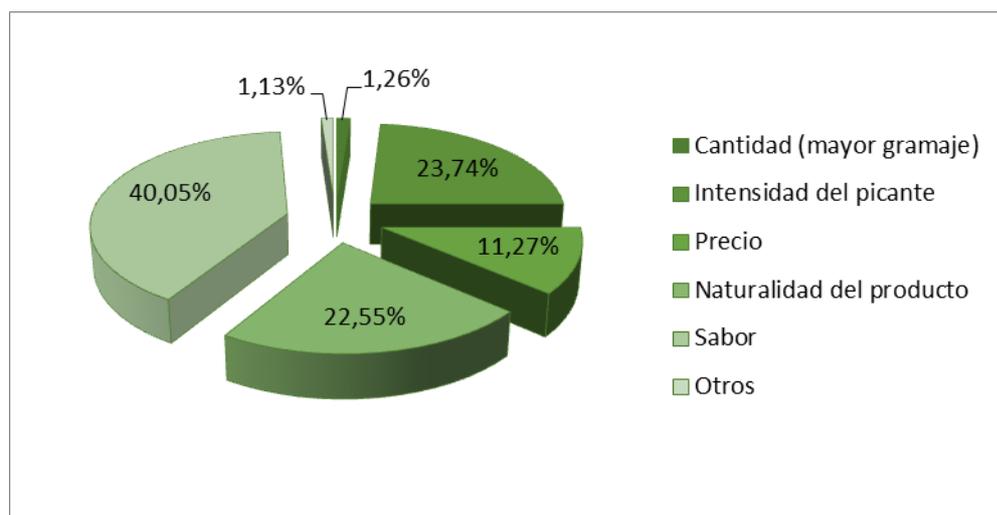


Figura 7. Principal atributo que valoran los consumidores al momento de compra de ajíes.

*Fuente: propia.*

Los resultados mostrados en la Figura 1 permitieron reconocer que Herencia es un alimento que soluciona las exigencias de los consumidores de ajíes (del público a atender) en cuanto a sabor y naturalidad, dando indicios de lograr compra y recompra, siempre y cuando se logre una adecuada comunicación del producto, lo cual expone al producto si ello fracasa. Asimismo, se conoce el perfil del público objetivo, quienes son denominados sofisticados y, de acuerdo a sus características mencionadas en el anterior apartado, poseen exigencias que van de la mano con Herencia como un producto concebido como Premium. Por tanto, desde una óptica conservadora se asignó 3 puntos al factor “Costo de cambiar de servicio”.

### 2.2.3. Rivalidad de competidores

“La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten” (Porter, 2012). En este caso, se evalúa que el poder de rivalidad de competidores es bajo, con 2.90 puntos, indicando que el sector es atractivo.

Tabla 8

#### Rivalidad de competidores

Factores	Peso	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
Número de competidores iguales	0.30	Alto	2	Bajo	0.60
Diferenciación del producto	0.20	Bajo	4	Alto	0.80
Crecimiento de la industria	0.20	Bajo	2	Alto	0.40
Tendencia por participar en la industria	0.10	Alto	3	Bajo	0.30
Costos fijos	0.20	Alto	4	Bajo	0.80
Total	1.00	-	-	-	2.90

*Nota.* Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

#### 2.2.4. Amenazas de entrantes

“Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia –sobre todo cuando se diversifican desde otros mercados” (Porter, 2012). Para este caso, se concluye que la amenaza de entrantes es baja, debido a que el ponderado total para su prueba resultó 2.60 puntos, valor que supera a 2.50, e indica que el sector es atractivo.

Tabla 9

Amenaza de entrantes

Factores	Peso	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
Diferenciación de producto	0.30	Bajo	4	Alto	1.20
Costo de cambio	0.20	Bajo	2	Alto	0.40
Barreras de entrada	0.20	Bajo	1	Alto	0.20
Requerimiento de capital	0.20	Bajo	3	Alto	0.60
Identificación de la marca	0.10	Bajo	2	Alto	0.20
Total	1.00	-	-	-	2.60

*Nota.* Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

La barrera de ingreso más importante para todo nuevo competidor es la diferenciación de su producto en la categoría. Pese a esto, el mercado es dinámico y la salsa de rocoto Herencia es nueva en el mercado, la cual actualmente se encuentra en etapa de introducción. No obstante, su participación es muy baja, lo que demuestra la dificultad que tienen las nuevas empresas para competir. Por lo tanto, se puede afirmar también que la competitividad que hay en la categoría es alta. Existen empresas consolidadas en la categoría como lo son Alacena y Tresa, además de la dificultad que tiene todo nuevo competidor, el ingreso a los

supermercados, ya que estos imponen condiciones de pago nada favorables, especialmente a nuevas empresas, por la colocación de productos en sus góndolas. Por otra parte, como en todo producto alimenticio, hay normas legales de higiene alimentaria que se tienen que cumplir para garantizar el correcto control sanitario de los procesos. El costo de cambio de producto es relativamente variable dependiendo de la diferenciación de un producto hacia otro y por tanto el factor diferenciación es el que más valora el consumidor, según resultados de encuesta practicada como parte del estudio (ver apéndices 1B, 2B y 3B); finalmente la identificación de la marca dependerá del posicionamiento que haya generado mediante su diferenciación y el valor que el consumidor haya percibido.

### 2.2.5. Amenazas de sustitutos

“Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas” (Porter, Ser competitivo, 2012). Al hacer el estudio del sector, se han identificado los siguientes productos sustitutos: crema huancaína, mayonesa, ají amarillo, mostaza, entre otros, sin embargo, se considera que la amenaza de sustitutos es baja, debido a que el ponderado total resultó 2.70 puntos, valor que supera a 2.50 y, ello evidencia que el sector es atractivo.

Tabla 10

Amenaza de sustitutos

Factores	Peso	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
Número de productos sustitutos	0.35	Alto	3	Bajo	1.05
Diferenciación de productos	0.35	Bajo	3	Alto	1.05
Costo de cambiar el servicio	0.30	Bajo	2	Alto	0.60
Total	1.00	-	-	-	2.70

*Nota.* Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

Los productos sustitutos de las cremas de ají son en general toda salsa que se usa para acompañar a las comidas. Uno de los productos que ha causado un impacto positivo en los consumidores limeños es la Crema Huancaína de Alacena.

Según (Ipsos Perú, 2015), a la crema huancaína se considera como un producto de mediano nivel de penetración, al igual que la crema de ají, y es consumida por el 50% de los hogares. La marca más consumida es Alacena con un 65% de participación de mercado, pero hay que tomar en cuenta el 22% de los consumidores lo prepara en casa.

La crema huancaína se podría considerar como el principal producto sustituto, sin embargo, otros productos también podrían entrar en esta categoría como lo son la mayonesa, el ketchup y la mostaza. Según (Ipsos Perú, 2015), estos son consumidos por el 46%, 24% y 17% de los hogares, respectivamente.

Con respecto a la crema de ají, esta tiene una frecuencia de consumo particular que la diferencia en el mercado, pues se consume principalmente de manera diaria o varias veces por semana a diferencia del resto de productos, según ADEX (citado en Gestión, 2017).

#### **2.2.6. Grado de atracción de la industria o sector**

Como se puede mostrar en la tabla 11, luego de este importante análisis se concluye que el proyecto ingresará en una industria muy atractiva y con una posición competitiva debido a que el ponderado global resultó 2.70 puntos, valor por encima de 2.50.

Tabla 11

Grado de atracción de la industria o sector

Factores	Peso	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
Poder de negociación de proveedores	0.30	Alto	2	Bajo	0.60
Poder de negociación de clientes	0.30	Alto	3	Bajo	0.90
Rivalidad de competidores	0.20	Alto	3	Bajo	0.60
Amenaza de entrantes	0.10	Alto	3	Bajo	0.30
Amenaza de sustitutos	0.10	Alto	3	Bajo	0.30
Total	1.00	-	-	-	2.70

*Nota.* Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

A partir del análisis anterior se puede concluir que el presente proyecto se encuentra en una posición favorable, brindando mayor seguridad para dar su ejecución.

### 2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Según, (D'Alessio, 2013) “el propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización, así como las amenazas que se deben evitar”. Esta lista que se presenta a continuación ha sido elaborada sobre la base de los resultados del análisis PESTE y de las cinco fuerzas competitivas que las preceden, el objetivo es determinar si el presente modelo de negocio está o no aprovechando las oportunidades y evitando o no las amenazas identificadas.

En la tabla 12 se puede apreciar que la MEFE para Herencia cuenta con 16 factores determinantes de éxito, de los cuales 8 son oportunidades y 8 son amenazas.

Tabla 12  
Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito (FDE)		Peso	Valor	Pond.
<i>Oportunidades</i>				
1	Aumento del índice de consumo per cápita	0.08	3	0.24
2	Boom de la gastronomía	0.07	3	0.21
3	Participación en ferias gastronómicas	0.05	2	0.10
4	Estabilidad económica (crecimiento del PBI)	0.08	3	0.24
5	Temas socioculturales que contribuyen al desarrollo del país y mayor consumo	0.04	3	0.12
6	Alianzas con distribuidores (obtener más cobertura)	0.07	3	0.21
7	Mayor volumen de formatos en el canal (supermercados)	0.06	2	0.12
8	Posible entrada de nuevos retails al mercado peruano	0.06	2	0.12

---

<i>Amenazas</i>				
1	Existencia de salsas más económicas	0.06	2	0.12
2	Diversos competidores y su sencillo acceso al mercado	0.08	3	0.24
3	Alza de impuestos que afectan la rentabilidad de la empresa	0.07	2	0.14
4	Nueva legislación que obliga a variar procesos	0.04	2	0.08
5	Diversidad de productos sustitutos	0.06	3	0.18
6	No se puede patentar la receta (exposición a copia)	0.06	2	0.12
7	Recesión económica	0.05	2	0.10
8	Fenómeno del niño	0.07	3	0.21
<hr/> Total		1.00		2.55

---

*Nota.* Adaptado de “El contexto global y la evaluación externa”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 117., México DF, México: Pearson Educación.

A partir de este análisis se concluye que el presente proyecto de negocio está aprovechando convenientemente las oportunidades encontradas y evitando adecuadamente las amenazas del entorno al tener un promedio ponderado de 2.55 puntos. No obstante, se han identificado 8 factores determinantes de éxito que se han valorado con 2, por lo que serán mejorados a través del desarrollo de estrategias.

## Capítulo 3

### Plan Estratégico

“El plan estratégico inicia con el establecimiento de la visión y misión de la organización, el enunciado de los valores, y con la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo. Se nutre, del análisis de los factores externos e internos que influyen en la organización, y del análisis de la industria y de los competidores con la finalidad de identificar y seleccionar las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la misma” (D'Alessio, 2013, pág. 16).

En ese sentido, a continuación, se procede a establecer la misión, visión y valores del proyecto, así como los objetivos estratégicos. Además, se procederá a construir y analizar la matriz FODA, que resume el análisis externo e interno antes realizado con la finalidad de identificar y seleccionar las mejores estrategias.

#### 3.1. Filosofía del Proyecto

##### 3.1.1. Misión

“La misión es el impulsor de la organización hacia la futura situación deseada, y responde a esta interrogante: ¿cuál es nuestro negocio?” (D'Alessio, 2013, pág. 58).

Aplicando esta premisa, la misión planteada para Herencia, es:

“Elaboramos salsas picantes que tienen como ingrediente principal ajíes y rocotos oriundos del país, acercando el sabor único de cada región a todas las personas”.

##### 3.1.2. Visión

“La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?” (D'Alessio, 2013, pág. 54). En ese sentido, a continuación, se redacta la visión para Herencia:

“Ser la mejor empresa productora y comercializadora de salsas picantes que contribuya al desarrollo sostenible del país a través de la oferta de sus productos”.

### **3.1.3. Valores**

“Los valores pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad” (D'Alessio, 2013, pág. 61). Según lo anterior, para el presente proyecto se han establecido los siguientes valores:

- Crecimiento personal.- Nos enfocaremos en el crecimiento de los colaboradores de la empresa, tanto de manera profesional como personal.
- Compromiso.- Nos comprometemos con lo que realizamos, con óptimos resultados y cumpliendo los objetivos proyectados.
- Integridad.- Trabajamos con honestidad y transparencia, promoviendo la solidaridad en nuestro entorno.
- Responsabilidad.- Somos responsables de todos nuestros actos ante la sociedad y el medio ambiente, actuamos consecuentemente.
- Excelencia y mejora.- Practicamos la mejora continua, superando los constantes desafíos de la industria con la ayuda de la innovación y contribuyendo al desarrollo del país con nuestras operaciones.

### **3.1.4. Objetivos estratégicos**

“Los objetivos estratégicos u objetivos de largo plazo parten de la visión y la misión... y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias escogidas, las cuales conducen a hacia la visión establecida”

(D'Alessio, 2013, pág. 226). Luego de establecer las bases del presente plan estratégico, a continuación, se enlista los objetivos estratégicos para el proyecto de negocio.

- OE1: Alcanzar un 8% de penetración de mercado en Lima Metropolitana
- OE2: Obtener un 30% de rentabilidad anual durante los primeros 3 años.
- OE3: Obtener un 10% de rentabilidad anual durante los 2 años siguientes y, en lo posible, mantener esta tendencia año a año.
- OE4: Posicionarnos durante los siguientes cinco años como la mejor empresa de productos picantes de las distintas regiones del Perú.
- OE5: Lograr en los próximos 5 años ser el top of mind de nuestros consumidores cuando piensen en salsas picantes.
- OE6: Alcanzar el 11% de market share durante los primeros 2 años.
- OE7: Lograr una facturación mensual mínima de S/. 154,464.41 soles durante el primer año.
- OE8: Incrementar esta facturación en al menos 30% año a año durante los primeros 5 años.

### **3.2. Ventaja Competitiva**

Según (Porter, 2012), la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible. En el caso de Herencia, la ventaja competitiva está basada en la diferenciación del producto, se presenta como una salsa de rocoto verde única en el mercado, cuyo proceso de elaboración se hace de forma artesanal, manteniendo su naturalidad y, además utiliza preservantes naturales en su elaboración.

En la actualidad la competencia oferta cremas de ajíes cuya presentación en su mayoría es doypack. Herencia se diferencia con su empaque de vidrio, que permite conservar su buen sabor y le da una presentación de producto Premium.

### **3.3. Modelo de Negocio**

Ya definida la idea de negocio, ahora se desarrolla el modelo de negocio usando la herramienta del Business Model Canvas (Lienzo de Modelo de Negocio) con sus nueve módulos. El objetivo del uso de esta importante herramienta, como afirma Sterwalder & Pigneur, 2010, “es tener un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio”. Por lo tanto, es significativo mencionar que esta evaluación permitirá, describir las bases sobre las que el presente proyecto crea, proporciona y capta valor.

A continuación, en la tabla 13 se muestra el lienzo de modelo de negocio para el presente proyecto. Es preciso mencionar que ésta es la última versión obtenida luego de un trabajo de desarrollo de clientes (pivoteo) que empezó el 11 de abril y culminó el 25 de mayo del año 2018. En este trabajo de campo se ha validado el modelo de negocio con 25 potenciales clientes de manera presencial y 320 potenciales clientes de manera online (ver apéndices 1B, 2B y 3B). A continuación, se detalla y desarrolla cada uno de los nueve módulos correspondientes con los principales hallazgos.

Tabla 13

## Lienzo de modelo de negocio

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores:</li> <li>- Alianza con productores de rocoto verde para garantizar materia prima todo el año</li> <li>- Proveedor envases de vidrio</li> <li>- Proveedor de etiquetas (servicio de imprenta)</li> <li>- Proveedor de cajas de embalaje (de cartón)</li> <li>- Proveedor de preservantes</li> <li>- Empresa de transporte</li> <li>- Distribuidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de inventarios para el abastecimiento de materia prima</li> <li>- Marketing para la comunicación del producto en todos los canales</li> <li>- Desarrollo de una red de distribución</li> </ul> <hr/> <p style="text-align: center;">Recursos clave</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal operativo</li> <li>- Materia prima</li> <li>- Máquinas de producción</li> <li>- Software de inventario</li> <li>- Financiamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Única salsa de rocoto verde en el mercado</li> <li>- Naturalidad</li> <li>- Preparado artesanalmente</li> <li>- Producto Premium</li> <li>- Resuelve indulgencia</li> <li>- Recuerda lo mejor de la comida tradicional peruana</li> </ul>	<p>Redes sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facebook</li> <li>- Instagram</li> </ul> <hr/> <p style="text-align: center;">Canales</p> <hr/> <p>Intermediarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plaza Vea, Wong, Tottus, Vivanda</li> <li>- Tambo, Listo!, Viva, Repshop, Oxxo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sexo: ambos</li> <li>- NSE: A, B y C1</li> <li>- Edad: 25 a 45 años</li> <li>- Estilo de vida: sofisticados</li> </ul>
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos variables: frascos, etiquetas, cajas de embalaje, rocoto, sal, aceite, pago de servicios, promoción, marketing, merma</li> <li>- Costos fijos: alquiler de local, sueldos y otros beneficios para empleados</li> <li>- Costo de inversión: compra de maquinaria</li> <li>- Gastos administrativos</li> </ul>		<p>Venta del producto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Precio para el distribuidor: 8.02 soles incluye IGV</li> <li>- Precio para el mayorista: 9.63 soles incluye IGV</li> <li>- Precio para el público: 13.00 soles incluye IGV</li> </ul>		

Nota: Adaptado de "Plantilla para el lienzo del modelo de negocio". En *Generación de Modelos de Negocio*, Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Barcelona, España: Deusto.

### 3.3.1. Segmento de clientes

Según (Osterwalder & Pigneur, 2010) “En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa”. En este caso, el segmento de mercado para el presente proyecto es: hombres y mujeres con estilo de vida sofisticados, de niveles socioeconómicos A, B y C1, y edades de 25 a 45 años.

Se define sofisticados: “Segmento mixto, con un nivel de ingresos más altos que el promedio. Son muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal. Son innovadores en el consumo y cazadores de tendencias. Le importa mucho su estatus, siguen la moda y son asiduos consumidores de productos “light”. En su mayoría son más jóvenes que el promedio de la población”. Asimismo, se sabe que de la población peruana el 7% tienen estilos de vida sofisticados (Arellano, 2017).

En la tabla 14, a continuación, se muestra la distribución de personas de 25 a 45 años con estilo de vida sofisticado en Lima Metropolitana, de acuerdo a su nivel socioeconómico. De ésta manera se puede indicar que en Lima Metropolitana hay 17,314; 96,406; y 107,424 personas sofisticadas pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C1 respectivamente, lo que en total resulta 221,143 personas.

Tabla 14

Distribución de personas con edades de 25 a 45 años y estilo de vida “sofisticados” en Lima Metropolitana

Población	NSE A	NSE B	NSE C Alto	Sub Total
Sofisticados en Lima Metropolitana	17,314	96,406	107,424	221,144
Total Lima Metropolitana	139,004	774,001	862,458	1,775,463

*Nota.* Adaptado de “Los 6 estilos de vida y sus principales características”, 2017. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/> y de “Niveles Socioeconómicos 2017”, 2017. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>

Asimismo, a partir del segmento de mercado objetivo delimitado, se ha definido como segmento de mercado a atender: hombres y mujeres con estilo de vida “sofisticados”, de niveles socioeconómicos A, B y C1, con edades de 25 a 45 años, y residentes en Lima Metropolitana. Ello debiéndose a varios factores, como son: el perfil de Herencia como un producto Premium que es más compatible con personas de niveles socioeconómicos A, B y C1, la cobertura económica de Herencia para el corto plazo (2 primeros años), la actitud conservadora para operar estratégicamente y, el lugar en donde Herencia está comenzando a operar, en Santiago de Surco.

### **3.3.2. Propuesta de valor**

Según (Osterwalder & Pigneur, 2010) “en este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico”. En éste sentido, la propuesta de valor de Herencia es la siguiente:

- Para las personas de perfil sofisticado de la ciudad de Lima que consumen picantes y buscan indulgencia en sus comidas, Herencia te hará recordar lo mejor de la comida tradicional peruana y te transportará a momentos especiales a través de su sabor único, preparación artesanal y la más fina selección de rocotos verdes.

### **3.3.3. Canales**

Según (Osterwalder & Pigneur, 2010) “en el siguiente módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor”. Para el presente proyecto los canales definidos son los siguientes:

- Cencosud: Wong
- Supermercados Peruanos: Plaza Vea y Vivanda

- Grupo Falabella: Tottus
- Tiendas por conveniencia: Tambo, Listo!, Viva, Repshop y Oxxo

Asimismo, en la figura 8, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante encuestas físicas y virtuales (ver encuesta en apéndices 1B, 2B y 3B), se identifica que el 66.20% de personas sofisticadas que residen en Lima Metropolitana recurren a los supermercados como principal lugar de compra, resultado que permite reforzar los canales por donde Herencia quiere llegar a los consumidores.

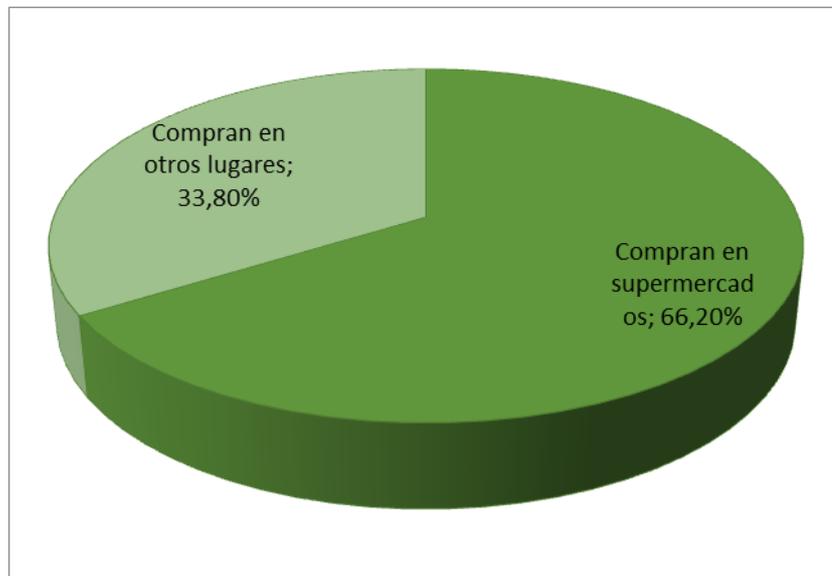


Figura 8. Lugar de compra de personas con perfil “sofisticados” que residen en Lima Metropolitana.

*Fuente: propia.*

#### **3.3.4. Relación con los clientes**

Según (Osterwalder & Pigneur, 2010), “en este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado”.

Para el presente proyecto la relación con el cliente se dará a través de las redes sociales Facebook e Instagram. Asimismo, Herencia contará con una página web, la cual asegura una

mejor interacción con sus clientes, en donde aparecerán los principales teléfonos para comunicarse con la empresa, como Aló Herencia, y lugar en donde opera la empresa.

### 3.3.5. Fuentes de ingresos

Según (Osterwalder & Pigneur, 2010), “el presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado”. Para el presente proyecto la fuente de ingresos se dará a través de la venta de Herencia. En la tabla 15, a continuación, se muestran los precios de venta de Herencia para el canal autoservicio, al cual se llegará a través de un intermediario o distribuidor. Se sabe que para el cálculo de los márgenes de ganancias no existe una verdad científica que indique cómo hacerlo y cuál es el mejor porcentaje; por tanto, se ha considerado márgenes a juicio, que se basa en reconocer que Herencia es un producto poco conocido y los porcentajes establecidos por otras empresas que tuvieron que acontecer una situación parecida en alguna oportunidad.

Tabla 15

Precio de venta de Herencia, según canal

Canal	Márgen de ganancia	Precio en soles con IGV
Distribuidor	20%	8.02
Retail	35%	9.63
Consumidor	-	13.00

*Fuente: propia.*

### 3.3.6. Recursos claves

Según (Osterwalder & Pigneur, 2010), “en este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione”. En este caso, los recursos claves para el presente proyecto son:

- Personal operativo
- Materia prima

- Máquinas de producción
- Software de inventario
- Financiamiento

### **3.3.7. Actividades claves**

“En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Para el presente proyecto las actividades claves son las siguientes:

- Control de inventarios para el abastecimiento de materia prima.
- Producción
- Marketing para la comunicación del producto en todos los canales.
- Comercialización
- CRM
- Desarrollo de una red de distribución.

### **3.3.8. Aliados claves**

“En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Por tanto, los aliados claves definidos para el presente proyecto son:

a) Proveedores:

- Alianza con productores de rocoto verde para garantizar materia prima todo el año
- Proveedor de sal
- Proveedor de aceite

- Proveedor envases de vidrio: Soluciones de Empaque S.A.C.
  - Proveedor de etiquetas (servicio de imprenta): Arte & Visión S.A.
  - Proveedor de cajas de embalaje (de cartón): Alitecno S.A.
  - Proveedor de preservantes: Frutarom S.A.
  - Empresa de transporte: Stargan S.A.
- b) Distribuidores (en negociación)
- c) DIGESA-Ministerio de Salud
- d) Laboratorios
- e) PRODUCE-Ministerio de la Producción y Comercio Exterior
- f) SUNAT
- g) SUNARP
- h) INDECOPI
- i) Autoservicios

### **3.3.9. Estructura de costos**

“En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Para este proyecto la estructura de costos se detalla a continuación:

- Costos variables: frascos, etiquetas, cajas de embalaje, rocoto, sal, aceite, pago de servicios, promoción, marketing, merma.
- Costos fijos: alquiler de local, sueldos y otros beneficios para empleados.
- Costo de inversión: compra de maquinaria.
- Gastos administrativos.

### 3.4. Estrategia de negocio

“Las estrategias se refieren a la forma como las organizaciones alcanzan sus objetivos. En ese sentido, las estrategias responden a la siguiente pregunta: ¿Cómo voy a actuar para alcanzar los objetivos propuestos y cómo voy a responder a la competencia?” (Weinberger, 2009, pág. 66). Por otro lado, según (Porter, 2012), la ventaja competitiva está relacionada con la posición de la organización en el mercado”, es decir, la estrategia que se elija está en función de las habilidades, recursos y capacidades distintivas de la organización. Dadas estas dos premisas, a continuación, se describen las estrategias que permiten lograr los objetivos planteados, pero desde una posición diferente.

Tal como se muestra en la figura 9, para el presente proyecto se ha determinado optar por una estrategia de Enfoque en Diferenciación.



Figura 9. Estrategias genéricas competitivas.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”. F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 228, México DF, México: Pearson Educación.

Como se ha mencionado anteriormente, Herencia es un producto único en el mercado ya que tiene como principal insumo el rocoto verde proveniente de la región de Huaraz. Así también, es un producto de buen sabor, lo cual, según la valoración y la información obtenida de los consumidores de productos picantes mediante un focus group, es un atributo bastante importante, que contribuye al consumo reiterativo. Es decir, dado el sabor, la preparación y la fina selección de insumos, es como Herencia busca diferenciarse de sus competidores.

La estrategia de Herencia incluye también su posicionamiento como un producto premium, de gran sabor y excelente preparación, por lo cual su precio será aproximadamente 30% más que el de su competencia directa (ver figura 10); esto respaldado por el valor percibido (alto, aproximadamente 90%) de los consumidores que ya han probado Herencia y pertenecen al público objetivo.

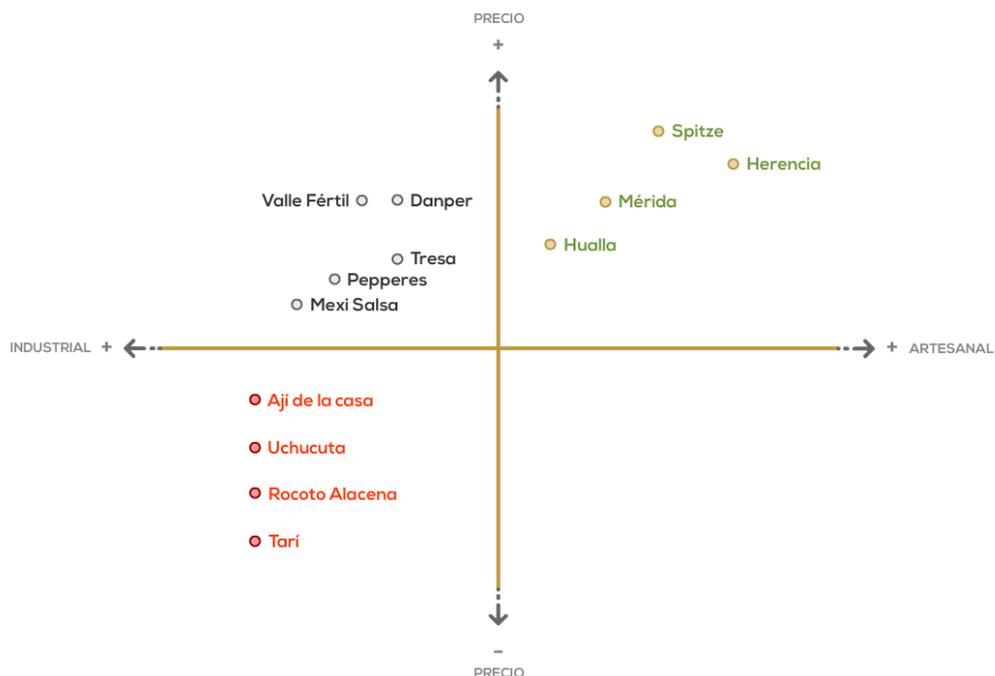


Figura 10. Matriz comparativa de la percepción del precio v.s. calidad del producto.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia". F. D'Alessio, 2013, 2da ed., p. 228, México DF, México: Pearson Educación.

Asimismo, Herencia, al ser un producto nuevo en el mercado y, debido a que se tendrá que pasar por un proceso de curva de aprendizaje en un inicio, se plantea que el alcance del mercado durante los primeros cinco años sea atender un nicho del mercado inicialmente. Esto es, personas sofisticadas de niveles socioeconómicos A y B y C1, residentes en Lima metropolitana, y que suelen hacer la compra de sus alimentos en supermercados.

## **Capítulo 4**

### **Plan de Marketing**

El presente capítulo tiene por objetivo definir estrategias para identificar el mercado y gestionar la relación con el consumidor. De esta manera, permite planificar la implementación de estrategias comerciales para generar valor, diferenciarse de la competencia y conseguir el engagement con el consumidor.

#### **4.1. Tamaño de Mercado y Tasa de Crecimiento**

Tiene como objetivo identificar si el producto que se pretende fabricar y vender será aceptado en el mercado, y si los posibles consumidores están dispuestos a adquirirlos. Permite definir el tamaño del mercado, estimar volúmenes de venta e identificar a la competencia. Para ello, se establece realizar una investigación de mercados.

##### **4.1.1. Diseño de la investigación de mercado**

La investigación planteada es de tipo exploratorio-descriptiva porque se busca identificar patrones que permitan reconocer la importancia del producto para las personas, por cada atributo que el producto ofrece. Así también, la investigación es de tipo observacional debido a que no se manipula ninguna variable y no se está considerando algún material o diseño experimental.

##### **4.1.2. Muestra**

Se efectuó una extracción muestral no probabilística de tipo intencional, (también llamado muestreo por conveniencia). Según (Hernández, 2010), muestra no probabilística, es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.

Se consideró éste tipo de muestreo debido a la limitación para disponer de un marco muestral (de INEI), siendo éste muy costoso conseguir.

#### **4.1.3. Plan de muestreo**

**Población objetivo.** La población objetivo para la realización de la investigación cualitativa se ha definido bajo los siguientes criterios:

- Elemento. Hombres y mujeres de 25 a 45 años que tienen el perfil de Sofisticados y son de niveles socioeconómicos A, B y C1, y que gusten de consumir ajíes o salsas picantes como acompañamiento de sus comidas.
- Unidad de muestreo. Personas Sofisticadas que residen en Lima Metropolitana.
- Extensión. El área geográfica correspondiente a Lima Metropolitana, conformada por Lima Centro, Lima Este, Lima Norte y Lima Sur.
- Tiempo. Cuatro semanas para el tiempo de las entrevistas, en el momento que se haya logrado coordinar con la persona a entrevistar.

**Tipo de muestreo.** Se ejecutará un muestreo intencional o por conveniencia. En éste sentido, (Hernández, 2010) precisa, son aquellos casos disponibles a los cuales tenemos acceso. (...) Las muestras dirigidas son válidas en cuanto a que un determinado diseño de investigación así las requiere; sin embargo, los resultados se aplican nada más a la muestra en sí o a muestras similares en tiempo y lugar (transferencia de resultados), pero esto último con suma precaución. No son generalizables a una población ni interesa esta extrapolación.

#### **4.1.4. Composición y tamaño de la muestra**

La muestra se refiere al número de personas que serán encuestadas, las mismas que responden a las características especificadas en la investigación. Para la obtención del tamaño de la muestra se toma en consideración el criterio estadístico de la asignación por bloqueo de 10 unidades por variable que se desea investigar. De ésta manera, considerando los tres bloques: hábitos de alimentación, comportamientos que evidencian la necesidad del producto y, aceptabilidad del producto, se establece realizar un mínimo de 30 entrevistas.

#### **4.1.5. Resultados de la investigación**

Se indica a continuación los resultados obtenidos mediante la entrevista (ver apéndice A) realizada a 45 personas con el perfil de sofisticados, residentes en Lima Metropolitana, y que son de niveles socioeconómicos A, B y C1.

La mayoría de entrevistados trabaja (57.1%) y, estudian y trabajan (35.7%). Asimismo, la mayoría almuerza en el bloque de 1 pm a 2 pm en un restaurante cercano a su centro de labores o en el comedor de su trabajo al cual llevan sus alimentos desde casa.

El 78.6% de los entrevistados indicó que consume ají y el 42.8% que consume mayonesa como acompañamiento de sus alimentos, justificando ambos casos que éstos productos les permite mejorar su sabor. En tanto, de los entrevistados que consumen ají, el 42.9% lo consume diariamente y el 35.7% dos o tres veces por semana. Asimismo, la mayoría prefiere consumir ají que se vende al peso y el 21.4% ají en frasco.

El 50% de los entrevistados manifestó que es la persona quien hace las compras en su hogar y el 71.4% menciona que la compra de alimentos es proveniente de supermercados.

Luego de hacer la presentación del producto a los entrevistados, la mayoría manifestó que el nombre HERENCIA les trae en mente los términos o conceptos como: tradición, legado y la receta de la abuela.

La mayoría (84.4%) de entrevistados reaccionó positivamente ante la presentación del producto, indicando que es una presentación buena y que se distingue como elegante.

Además, les gustó el sabor de la salsa por su frescura y grado de picor.

#### **4.2. Mercado Meta y Segmentación**

El siguiente plano muestra el sector a atender en los primeros cinco años del proyecto, delimitado por la línea blanca, correspondiendo a Lima Metropolitana.

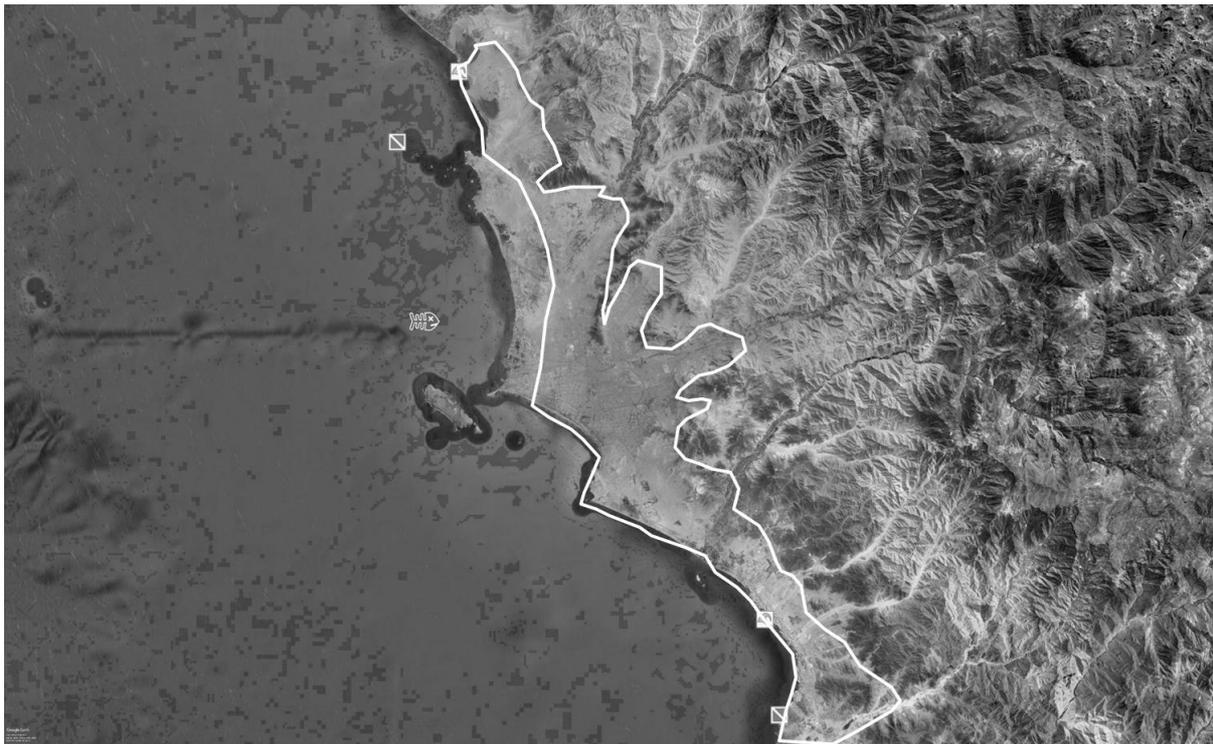


Figura 11. Ubicación del mercado objetivo.

Tomado de Google Earth Pro, 2018.

### 4.3. Estimación de la demanda

La demanda estimada o demanda objetivo estimada para el presente proyecto es 349,406 frascos de salsa de rocoto verde Herencia para atender 174,703 personas que optan por un producto similar con frecuencia de consumo 2 frascos al mes, basados en la investigación de mercado realizada y en los datos disponibles de otras investigaciones. Para su cálculo se empleó la técnica del funnel de ventas, que en detalle puede verse en la siguiente figura.

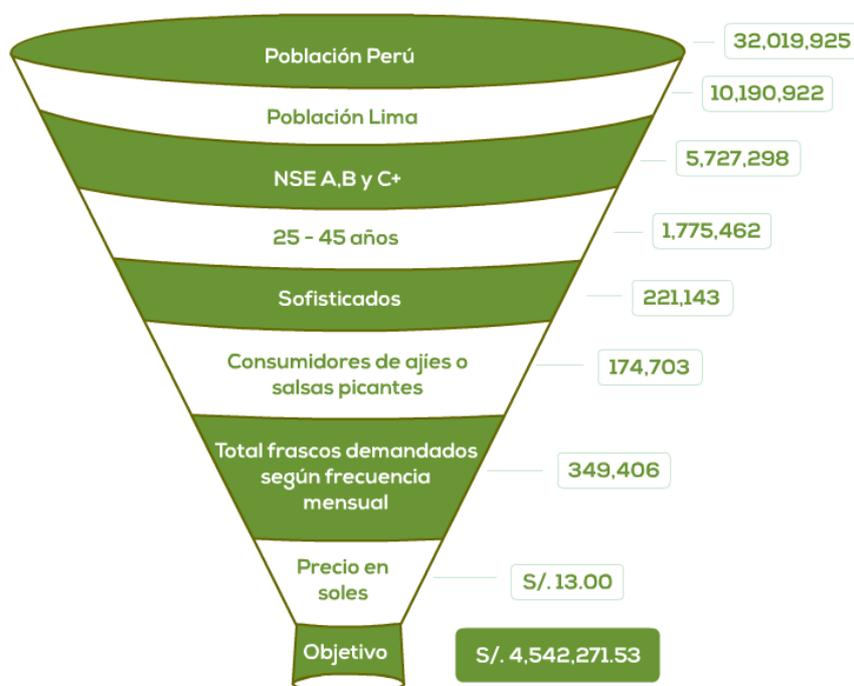


Figura 12. Funnel de ventas.

Tomado de La Agencia 3.0, 2018.

A partir de la demanda objetivo estimada y, bajo un enfoque conservador, se definió la demanda a atender, la cuál se muestra a detalle en el apéndice P.

## **4.4. Enfoque en el Consumidor**

### **4.4.1. Investigación del consumidor / Insights**

Según Kotler (citado en Conexión Esan, 2016) uno de los grandes pecados capitales del marketing es el desconocimiento del consumidor, debido a que el consumidor lo es todo y, a partir de conocerlo se puede obtener hallazgos de necesidades insatisfechas que pueden dar pie a grandes ideas, productos y beneficios.

La investigación del consumidor es especialmente importante cuando una empresa decide comercializar un nuevo producto. La información recolectada a través de la investigación ayuda a entregar retroalimentación sobre los productos, las campañas de marketing y productos o servicios futuros. También ayudan a determinar el uso más efectivo de la publicidad y el presupuesto que se empleará para la misma.

Para la presente investigación, se realizaron diversas entrevistas a profundidad en donde se incluyó el producto mínimo viable para su mejor apreciación (ver apéndice A). Asimismo, se realizó investigación primaria a través de encuestas (ver apéndices B1, B2 y B3) y focus groups. En ambos casos, el objetivo de la investigación fue identificar el segmento potencial de clientes a atender, identificar patrones de consumo y de compra, e identificar potenciales insights en el público objetivo.

Como se conoce, los insights son elementos que realmente definen aquellos factores de agrado o satisfacción del consumidor, y que no están presentes en su conciencia (Conexión Esan, 2016). De ésta manera se puede considerar también como “una verdad oculta en la mente o conciencia de los consumidores”.

Un elemento asociado a este término de vital importancia es el conocido como momento de verdad. Estos son las ocasiones en las que el consumidor tiene interacción con la

marca; la más importante en el proceso de consumo de productos es la decisión de compra que hace el consumidor (Conexión Esan, 2016). Como consumidores pensamos que este proceso de toma de decisión es totalmente racional y que lo tenemos todo bajo control. Sin embargo, la realidad es que más del 70% de las decisiones de compra se toman en el mismo punto de venta y no antes, señala Mauricio Saravia, profesor del Diploma Internacional en Marketing de ESAN, en (Conexión Esan, 2016).

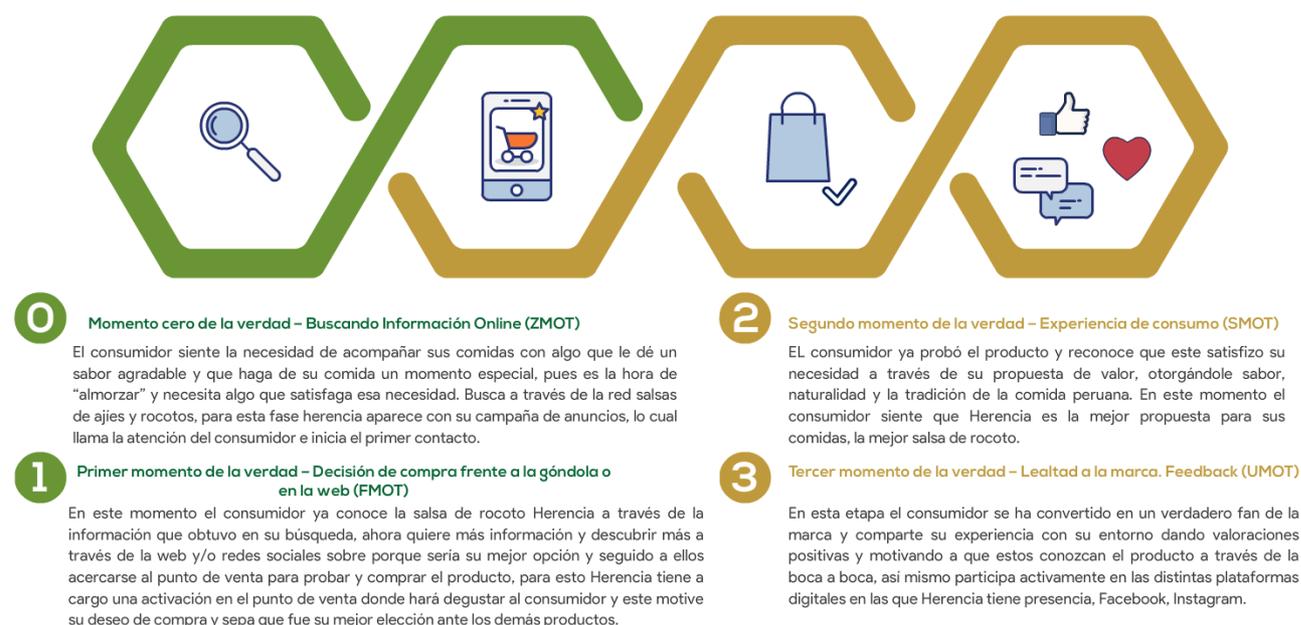


Figura 13. Momentos de la verdad.

*Fuente: propia.*

Uno de los insights encontrados en el presente proyecto es que las mujeres consumen igual o más cantidad de picante que los hombres, afirmación que para gran cantidad de personas era difícil de asumir, pero que quedaron demostrados por los resultados de las encuestas y los focus groups realizados.

Otro hallazgo imponente al momento de realizar los estudios y las investigaciones, fue que se pudo concluir que nueve de diez personas consumen picantes.

Asimismo, se descubrió que las personas que no suelen consumir rocoto, lo hacen porque piensan que este les irritará el estómago o porque sufren de algún problema estomacal o gastritis, y no porque no les guste el sabor. Contradictoriamente a lo que se piensa, el rocoto tiene propiedades para la buena salud como contribuir a la correcta digestión de los alimentos o proteger la flora intestinal, según Cabrera (citado en Andina, 2016).

#### **4.4.2. Proceso de decisión de compra del consumidor**

##### **a) Reconocer la necesidad**

En la actualidad el 89% de hogares acompaña sus comidas con salsas o cremas picantes, y de los 7 días de la semana, las personas consumen ajés al menos 5 días según Ipsos Apoyo (citado en La República, 2012). La mayoría de las personas entrevistadas afirma su afinidad por acompañar sus comidas con una salsa picante, según la investigación de mercados realizada como parte de éste plan.

##### **b) Buscar información.**

El segmento objetivo tiene perfil sofisticado, está siempre informado y utiliza las redes sociales en busca de referencias y comentarios sobre productos y servicios, de acuerdo con (Arellano, 2017). Para este proceso Herencia contará con una estrategia de comunicación a través de Facebook, Instagram y su página web.

##### **c) Evaluar distintas opciones.**

Una vez recopilada la información, el público objetivo analiza las alternativas de salsas y cremas de ají disponibles en el mercado en los diferentes puntos de venta de su interés, evalúa el costo – beneficio del producto para tomar la decisión.

d) Decisión de compra.

En esta etapa, gracias a la comunicación y a la publicidad a través de los canales mencionados anteriormente, el consumidor puede encontrar en Herencia una gran opción en salsas de rocoto para acompañar sus comidas, ya que, a través de su sabor único, preparación artesanal y la más fina selección de rocotos verdes, le hará recordar lo mejor de la comida tradicional peruana. Asimismo, estará disponible en los supermercados mencionados que son el canal más empleado por este segmento.

e) Evaluar el producto o servicio.

Una vez realizada la compra, el consumidor degusta Herencia y logra comprobar el sabor comparándolos con los productos alternativos. Según las encuestas realizadas (ver apéndices 1B, 2B y 3B), 8 de cada 10 personas están dispuestos a comprar el producto después de probarlo, lo cual es una estadística bastante positiva para un producto que recién está en lanzamiento y está dándose a conocer.

#### **4.4.3. Posicionamiento de marca**

De acuerdo con (Jack Trout y Al Ries, 1972), posicionamiento de marca es el lugar que ocupa en la mente del consumidor una marca de producto o servicio, sus atributos, las percepciones del usuario y sus recompensas.

En este sentido, Herencia tiene como segmento de mercado hombres y mujeres con estilo de vida sofisticados, de niveles socioeconómicos A, B y C1, y edades de 25 a 45 años, los cuales valoran un producto de buen sabor y que haya sido elaborado cuidadosamente. El nombre del producto, HERENCIA, hace recordar la gastronomía tradicional peruana, la cual es un vínculo muy fuerte entre hogares y familias que tienen por tradición sentarse en la mesa a compartir gratos momentos.

Por otro lado, la inversión en publicidad para hacer conocer los atributos de HERENCIA serán vía ferias, página web y redes sociales (Facebook e Instagram), los cuales harán que la marca se posicione en el mercado como una salsa única, preparada artesanalmente y con la más fina selección de rocotos verdes para recordar lo mejor de la comida tradicional peruana.

Las marcas son activos emocionales vinculados principalmente a los sentimientos. Son impresiones únicas y fuertes que tienen la capacidad de generar una vinculación personal hacia ellas. A lo que Herencia aspirará es a convertirse en una marca de fácil recordación, con un producto vinculado a momentos especiales y trascendentes a través de la propuesta de valor comentada previamente.

#### **4.4.4. Neurociencia aplicada al Marketing**

Entender cómo funciona el cerebro, es una preocupación que existe desde tiempos ancestrales, pues es él quien guía nuestros actos y es a través de él que tomamos todas nuestras decisiones. Saber cómo decidimos y en especial, conocer qué botón dentro de él activa la compra, es el sueño de toda empresa. Una nueva disciplina que nos ayuda a entender cómo funciona el cerebro del consumidor y saber cómo reacciona ante los estímulos del marketing es el neuromarketing (Alvarado de Marsano, Liliana 2014. Brainketing).

Herencia conoce a su consumidor mediante los estudios de mercado realizados, teniéndose en claro que tiene el perfil sofisticado y exige que sus experiencias de consumo sean lo más satisfactorias posibles (Arellano, 2017). Para ello, Herencia busca y propone una experiencia única, que va desde la promoción del producto (100% emocional), comunicando ese momento tan especial que es la comida para cada peruano y, cómo el producto, a través de su preparación artesanal y gran sabor, puede llevar a recordar la comida peruana y

convertir el momento de la comida en un momento especial. Es en ese punto, mediante esa experiencia, donde el consumidor crea una relación emocional con el producto.

El Código Cultural nos ayuda a entender los diferentes significados que las personas dan a las cosas de manera inconsciente (Clotaire Rapaille, 2011) y, si se habla de ají, los peruanos tienden a relacionarlo como un complemento para cada comida. Entonces, es de esta manera como Herencia quiere llegar a su consumidor, apostando por esos sentimientos y experiencias que solo ese momento genera; y, mediante el mensaje del producto, reconocer que no es solo un acompañamiento para su comida, sino parte trascendental de la misma.

Herencia apuesta por hacer vivir la experiencia a cada consumidor, conectando emociones y siendo parte trascendental de sus comidas.

#### **4.4.5. Propuesta de Valor enfocada en el consumidor**

Herencia, Sabor que trasciende.

Herencia es un producto de sabor único, elaborado de manera artesanal y con la más fina selección de ingredientes en su preparación.

La propuesta se apoya en su configuración como un producto premium, gracias a que se tienen identificadas las necesidades y exigencias de los consumidores, como el alto valor que le dan al sabor y a la preparación del mismo.

La salsa de rocoto Herencia no es solo un acompañamiento para cada comida, sino que forma parte del sabor trascendental de cada una, gracias a que su sabor lleva a quien la prueba, a recordar lo mejor de la comida peruana y transportarla a momentos especiales.

## **4.5. Estrategia Comercial**

### **4.5.1. Estrategia de producto y marca**

La salsa de Rocoto Herencia tiene como principal insumo el rocoto verde (*Capsicum pubescens*) oriundo de la provincia de Áncash - Huaraz, el cual se caracteriza por ser un ají nativo peruano, que genera en promedio el 47% de los ingresos de la región (Bioversity International, 2013).

Para garantizar la disposición de materia prima durante todo el año, especialmente en los periodos de baja producción (julio-octubre), se plantea la siguiente estrategia:

- Contrato con los proveedores para asegurar la calidad de la materia prima y las cantidades necesarias para la producción a lo largo del año, incluyendo penalidades en caso de incumplimiento.
- Capacitación de los productores en términos de mejoras en tecnificación en el cultivo y cosecha de rocoto.
- Fidelización de los proveedores y plan de responsabilidad social de la empresa.

El rocoto verde, como tal, no se encuentra en presentaciones para consumo masivo, debido a que se consigue de manera directa en los mercados y/o distribuidores mayoristas. Aprovechando ello, la salsa de rocoto Herencia viene en un formato premium (frasco 180 gr.) elaborado con la más fina selección de rocotos verdes y preparados de manera artesanal, la cual le da ese sabor único e incomparable. Además, cuenta con preservantes de sales naturales que permiten la conservación y preservación de manera natural del producto.

El producto tiene una relación disociada con el canal tradicional debido a las características del producto en su condición de Premium, haciendo que su distribución sea

selectiva y descarte su aplicación para una distribución masiva. De ésta manera la propuesta de valor de Herencia se mantendría íntegra.

La salsa de rocoto Herencia está dirigida al consumidor final el cual se ubica en el rubro de bienes de consumo, subgrupo de productos de conveniencia porque son productos que se compran de manera regular, frecuente y/o inmediata que no requieren de mucha planificación y demandan un mínimo esfuerzo en comparación y compra.

Cabe precisar que anteriormente la crema de ají era una categoría de productos comestibles que no tenía algún estudio de investigación de mercado. Sin embargo, esta situación cambio desde el lanzamiento de Tarí, cuando por primera vez se hizo un estudio a cargo de la empresa Ipsos Perú para Alicorp. En este estudio, se descubrió que el 89% de los hogares peruanos acompaña sus comidas con alguna crema o salsa picante y, fue a partir de este estudio que se lanzó al mercado la marca Tarí (La República, 2012) que si bien es cierto no es un competidor directo de la salsa de rocoto Herencia, este estudio nos demuestra el alto porcentaje del consumo de ají como acompañamiento en las comidas.

Según Porter (Estrategias genéricas), la estrategia de la empresa debe ser la diferenciación. Por consiguiente, Herencia, a través de su preparación y cuidadosa selección, busca ofrecer al consumidor una salsa de rocoto única y de gran sabor.

El nombre Herencia fue elegido por ese significado que lo hace parte de la tradición, esa “herencia” que como peruanos hemos recibido desde épocas milenarias. La salsa de Rocoto Herencia es ese “sabor que trasciende” y hace de cada comida el complemento perfecto, rememorando la magnífica comida peruana.

Herencia será fácil de recordar y reconocer, pues tanto las piezas gráficas y visuales de la marca y producto, han sido trabajadas especialmente para transmitir la autenticidad y ese toque único que deseamos transmitir.



Figura 14. Rocoto verde Herencia frasco de 180 gramos.

*Fuente: propia.*

#### Información nutricional

- Cada 180 gramos de producto contiene:
- Calorías: 64.8
- Carbohidratos: 14.4 gramos
- Grasas: 25.2 gramos
- Proteínas: 1.8 gramos

#### **4.5.2. Estrategia de precio: valor en el mercado**

Una política de precios adecuada debe contemplar el corto, mediano y largo plazo, y se debe desarrollar con mucho cuidado y estratégicamente según los objetivos de la empresa. Según Czinkota y Kotabe (citado en Promonegocios.net, 2007), una estrategia de precios, probablemente, es la decisión más importante de la mercadotecnia. Y es que al momento de lanzar el producto al mercado, se debe tener en cuenta, con mucha claridad, el precio que se le va a colocar al producto, según los lineamientos establecidos anteriormente.

Debido a la estrategia genérica de diferenciación, el precio que se le asignará al frasco de 180 gr. es S/. 8.02 soles al distribuidor incluido IGV, dado los costos evaluados hasta la producción y comercialización e incluyendo el margen de 20% que consideramos para que Herencia sea redituable. Asimismo, el precio sugerido al público será de 13 soles. Es decir que, según el distribuidor, su ubicación, volumen y frecuencia de pedido, este podrá marginar entre 20% y 35% al momento de la transacción con el cliente final por ceder el espacio en su local para colocar “x” cantidad de frascos de rocoto verde Herencia. De igual manera, la empresa con la que se trabajará para la distribución, marginará un promedio de 12% sobre el precio pactado.

La estrategia de precios para Herencia se basa en dos puntos importantes:

- Se orienta a la competencia
- Se le da prestigio

Lo anterior quiere decir que, según las investigaciones de mercado realizadas y la colaboración de las personas encuestadas y entrevistadas, y las visitas a distintos autoservicios, se pudo hacer una comparación con ciertas marcas que son competidores directos e indirectos en el mercado en el que se ubica Herencia, y se decidió asignar un factor

que permita que Herencia esté ligeramente por encima, en cuanto a precio, que ciertas marcas de interés (ver figura 10).

Asimismo, se concluyó que el prestigio de la marca, por el mercado en el que se encuentra Herencia, se vería influenciado por el precio, por lo que se decidió impulsar a que este sea un 8%-10% por encima de marcas referentes. Esto permite dos cosas, tener mejores márgenes al momento de negociar y vender el producto y, como se mencionó anteriormente, posicionar al producto como premium y de gran calidad.

Según Agueda Esteban Talaya (citado en Promonegocios.net, 2007), la idea principal de esta estrategia de precios es transmitir una imagen de calidad o exclusividad a fin de captar los segmentos con mayor poder adquisitivo. Esta estrategia es adecuada para empresas con imagen de calidad y productos diferenciados.

#### **4.5.3. Estrategia de distribución y canales**

El shopper de hoy es multicanal, es decir, que elige comprar el mismo producto en diferentes canales en función a la ocasión de compra vigente (consumo inmediato, urgencia, reposición, abastecimiento). Por ello, es importante tener una estrategia selectiva que maximice el alcance y permita colocar la marca con precisión, velando por el correcto funcionamiento.

En esta parte se debe definir a cuántos clientes se debe llegar de manera directa, en qué ciudades se debe estar y, cuánto valor queremos que pase por el canal empleado, esto último nos da direccionalidad en cuanto al esfuerzo e inversión que pondremos en el canal.

Para el caso particular, la distribución se dará de manera indirecta, a través de empresas autorizadas, quienes realizarán la labor de recoger de almacén, transportar, presentar y negociar con los autoservicios, que son a quienes está dirigido el producto.

Actualmente, se está negociando con ciertas empresas distribuidoras, como por ejemplo HCP S.A.C. y DIJISA y otros, de los cuales se seleccionará a la más rentable.

Además, se desarrollará una estrategia de distribución física relacionada directamente con el nivel de servicio exigido. Es decir, a medida que el autoservicio o “market” sea más grande, el nivel de servicio deberá ser mejor. Sin embargo, se debe también tomar en cuenta que a mayor nivel de servicio, mayores son los costos de almacén, transporte, inventarios y procesamiento de pedidos, por lo que se colocarán SLA (acuerdos de nivel de servicio) precisos de hasta tres tipos o prioridades:

1. Minimarkets
2. Markets
3. Supermarkets

En un mercado donde los consumidores son cada vez menos leales a las marcas y los clientes compran en múltiples formatos de tiendas, se debe tener una adecuada estrategia de go to market que garantice estar en el lugar correcto, en el momento correcto y con la presentación y precio correcto para que el consumidor priorice su decisión y el producto se posicione debidamente en la mente del mismo (Rivas, 2015).

Por lo mencionado anteriormente, es importante contar con un plan de comunicación que pueda ser aterrizado y entregado a los colaboradores de front office, que son todos aquellos que tendrán relación directa entre el producto y el cliente, en este caso distribuidores. Esto permite que tales colaboradores sean capaces de entender y comunicar los distintos niveles de atributos del producto, así como seguir los lineamientos estratégicos de la empresa al momento de llegar a nuevos clientes. De esta manera, se desplegarán

capacitaciones periódicas, así como un sistema de incentivos o reconocimientos directamente a los canales.

#### **4.5.4. Estrategia de comunicación integral**

La estrategia de comunicación a utilizar será BTL. El perfil del público objetivo tiene como característica el estar en constante interacción con las redes sociales (Arellano, 2017), es por eso que la estrategia de comunicación será a través de Facebook e Instagram. Sin embargo, se contará con una página web donde los distribuidores y todas aquellas personas que deseen obtener más información sobre Productos Alimenticios Los Álamos S.A.C. puedan acceder e interactuar.

En todos los casos mencionados, se comunicará los lugares en los que Herencia se encuentra disponible como son los supermercados Plaza Veá, Wong, Tottus y Vivanda; las tiendas por conveniencia Tambo, Listo, Viva, Repshop y Oxxo; así como también se agregarán contenidos sobre los beneficios del rocoto, promociones vigentes y datos útiles para los consumidores, haciendo hincapié en el marketing de contenido, para generar conocimiento, interacción y curiosidad por el producto y temas relacionados al mismo.

A continuación se detallan con mayor precisión el funcionamiento de cada herramienta:

##### a) Página Web Herencia.

La página web de Herencia ([www.herencia.pe](http://www.herencia.pe)) tendrá como principal objetivo informar y dar a conocer el producto mediante un diseño limpio, intuitivo, responsivo y de fácil navegación, empleando piezas gráficas de alto impacto como slides y banners, además de fotos de estudio para los productos. Asimismo, ofrecerá contenido relevante para la web,

adaptando las últimas tendencias en UX (User Experience) y UI (User Interface) para una mejor experiencia de usuario, generando así una mayor interacción con el mismo.

A su vez, se emplearán herramientas para el seguimiento de la sesión del usuario con Google Analytics, de modo que se pueda conocer las principales acciones que ejecuta el usuario al ingresar a la web.

Se creará un landing page (página de aterrizaje) visualmente llamativo dentro de la web que seduzca al usuario y le genere interés por el producto, de modo que este esté dispuesto a dejar información mediante un formulario de contacto y estos datos se puedan guardar en la base de datos de la web para posteriormente crear campañas de e-mail marketing que permitan convertir a los usuarios en clientes finales y/o a los visitantes en leads.

Para lograr un mejor posicionamiento y tener mayor visibilidad en los motores de búsqueda, Herencia empleará en la fase de inicio SEM (Search Engine Marketing), creando anuncios de pago con Google Adwords para conseguir mayor tráfico de usuarios y generar awareness entre el segmento, ya que la estrategia SEM permitirá dar a conocer rápidamente el producto.

Dentro de las palabras claves que se emplearán dentro de la campaña de anuncios con Google AdWords tendremos: crema de rocoto verde, ajíes nativos Perú, platos con ajíes, ajíes naturales, cremas de rocoto. Se usará Google Trends para validar las palabras clave y poder hacer uso de ellas.

Finalmente, la web será un hub para nuestras redes sociales, las cuales tendrán un apartado dentro del mismo, lo que permitirá tener acceso inmediato a ellas, mediante links y/o embedded frames (marcos incrustados).

## b) Redes Sociales

Herencia, como parte de su estrategia de comunicación en redes sociales, contará con Facebook e Instagram, plataformas que hoy en día tienen gran alcance y que son frecuentemente usados por nuestro público objetivo. Según Reporte Digital In 2018 (citado en La República, 2018), elaborado por las plataformas We are Social y Hootsuite y lanzado el 29 de enero último, se estima que en Perú existen 22 millones de usuarios de Facebook y cabe resaltar que 45% son mujeres y 55% son varones. Además, el 91% de usuarios se conecta a través de un smartphone. En cuanto a Instagram, existen 4.2 millones de usuarios activos por mes, constituyendo el 13% de la población del país, de los cuales el 53% son mujeres sobre el 47% de varones.

### - Facebook

Herencia empleará el uso de Facebook Ads (plataforma de publicidad online de Facebook) para crear anuncios y así ganar mayor alcance y visibilidad tanto en la construcción del reconocimiento de marca, captación de nuevos clientes, aumentar las ventas y fidelizar a los consumidores.

### - Reconocimiento de Marca

En cuanto al reconocimiento de marca, se creará una campaña en la cual se contará al público por qué Herencia es valiosa y cuál es su razón de ser como marca, comunicando la propuesta de valor que la hace diferente frente a los demás y cómo este genera valor a los consumidores. Para conseguir esto, Herencia apuesta en contar la historia con Brand Story Telling a través de imágenes y contenido relevante con la finalidad de crear conciencia y relación con el público objetivo, haciéndolo original, relatable (que se puede contar), auténtico, experiencial y, sobre todo, emocional.

Acción: Se emplearán anuncios dirigidos al segmento elegido y se promocionarán buscando llegar al mayor número posible de personas impulsando la interacción con el anuncio.

- Captación de nuevos clientes

En este apartado se busca generar interés del producto con los clientes potenciales, para ello se creará un anuncio en el que las personas puedan registrarse y recibir notificaciones de las promociones y/o exhibiciones del producto en los distintos puntos de venta, con la finalidad de que puedan probar el producto. Esto a su vez permite a las personas visitar el sitio web de Herencia aumentando así las conversiones y la recopilación de información.

- Aumentar ventas

Se crearán anuncios que motiven e impulsen el consumo del producto, mediante piezas visuales bien elaboradas, para lo cual se emplearán posts en formato historias y/o vídeos de los momentos de consumo.

También se crearán anuncios con las ofertas y/o promociones de los autoservicios que venden el producto.

- Fidelización

Se creará un concurso “comparte tu experiencia Herencia”, el cual instará a los clientes a compartir sus momentos de consumo de la salsa de rocoto a través de imágenes y/o videos con el hashtag **#mimomentoherencia** contando una breve historia. La historia más creativa y original ganará un premio por parte de la empresa.

Sé realizarán concursos en los cuales los clientes y/o usuarios puedan compartir y dar like a la página y/o posts de Herencia, de modo que se logre obtener alcance entre los contactos de los clientes y estos participen activamente en la fanpage.

El fanpage de Herencia tendrá una actividad constante. Se han programado publicaciones interdiarias de contenido relevante y sobre todo visual, puesto que las fotografías tienen un alcance promedio de 9.91% de seguidores tras ser publicadas en una página, mientras que los videos solo alcanzan el 7.64%.

Las campañas y/o anuncios se administrarán con la herramienta Facebook Ads Manager.

La medición y monitoreo de las campañas realizadas con Facebook Ads serán hechas con Facebook Analytics.

- Instagram

Herencia tendrá un perfil de Negocio en Instagram, el cual estará vinculado con el perfil de Facebook, de modo que ambas cuentas estén alineadas con el plan de comunicación.

El perfil de Herencia tendrá el logo de la marca como avatar, y tendrá los detalles de contacto y acceso a Facebook y Página web (ver apéndice R).

Sé creará contenido relevante enfocándose en la identidad de la marca, historias divertidas y emocionales, el lado humano de la empresa, el producto y su propuesta de valor y estrategias de captación y fidelización de la audiencia.

Se contará con un influencer que cumpla con el perfil del segmento objetivo para aumentar el alcance y movilizar e influir a internautas para que conozcan y prueben el producto. Para el lanzamiento y primer año en el mercado, el influencer que respaldará a la marca será Óscar Del Portal (ver figura 15), quien es un reconocido deportista y periodista

deportivo del medio local. Es una persona que cumple con el target al que se dirige la marca y, además es conocido por ser bastante audaz, espontáneo y llevar un estilo de vida saludable. Esto, sumado a que cuenta con más de 44,610 seguidores en Facebook y 84,800 en Instagram.



Figura 15. Reconocimiento de Herencia por parte de Óscar del Portal en las redes sociales.

*Fuente: propia.*

Los posts de Herencia emplearán el uso de #hashtags para aumentar la visibilidad en las búsquedas. Asimismo, cada Story de Herencia será una pequeña historia, divertida y de toque emocional para conectar con la audiencia. También, se emplearán las menciones con la ayuda del influencer y las páginas a las que Herencia tendrá como aliadas y/o de apoyo.

Se promoverá la participación activa de la audiencia mediante concursos y/o interacción con el contenido postado.

#### **4.5.5. Estrategia de branding**

(Philip-Kotler, 2012), en su libro Dirección de Marketing menciona que existen criterios que hay que tener en cuenta al seleccionar los elementos de la marca, teniendo en cuenta esto, Herencia contempla los siguientes:

- Memorable: Herencia es un nombre corto y fácil de pronunciar y recordar.
- Significativo: La Marca hace referencia a un legado.
- Agradable: El nombre Herencia hace pensar que es una receta que se transmitió, que se pasó de generación en generación.
- Transferible: Nos permite transferir esta marca a otros productos de su misma línea o momento de consumo.
- Adaptable: Se puede adaptar en el tiempo.
- Protegible: Es una marca que se encuentra registrada desde 17 de julio del 2017 y tiene como Representante Legal a Gutierrez Locatelli Carlos Santiago con RUC: 20602297455 - Productos Alimenticios Los Alamos SAC.
- Claim

“Herencia, sabor que trasciende”

- Nombre de la Marca:

El nombre de la marca Herencia, según el estudio de elaboración propia, lleva al consumidor a considerarla como una receta que trasciende, además transmite ser un producto oriundo del país cuya preparación pasó de generación en generación.



Figura 16. Tapa de frasco de vidrio de 180 gramos con logo Herencia.

*Fuente: propia.*

- Diseño del logo y colores:

El logo de Herencia lleva un diseño elegante, que tiene como objetivo presentar al producto como una salsa de rocoto innovadora. Los colores que priman son: el amarillo, con un lineado que coincide con piezas o restos culturales, reflejando peruanidad; el color negro, que es un color serio que transmite elegancia y presenta al producto como gourmet; el color verde, coincide con el color del rocoto, que es la materia prima, y además por ser un producto que tiene un proceso artesanal y usa aditivos naturales en su preparación.



Figura 17. Frasco de vidrio de rocoto Herencia de 180 gramos.

*Fuente: propia.*

- Diferenciación con su competencia:

Directamente Herencia no tiene competencia ya que es una salsa de Rocoto Verde única en el Mercado.



Figura 18. Frasco de rocoto Herencia de 180 gramos abierto y rocoto verde expuesto naturalmente.

*Fuente: propia.*

#### **4.5.6. Customer Centric**

Las empresas centradas en el cliente piensan y actúan bajo la conciencia de que el propósito de una empresa es entender el punto de vista del cliente, crear para el cliente un valor superior y ofrecer la mayor experiencia integral para el cliente. En tal sentido, (Ruimonte, 2007) indica, “una empresa prosperará si conoce a fondo lo que demandan sus clientes, o sus distintos segmentos de clientes, y es capaz permanentemente de anticiparse”. Así también, “para tener clientes satisfechos, necesitamos tener empleados satisfechos, motivados y capaces de dar un gran servicio más allá de las obligaciones estrictas”.

La estrategia de customer centric contempla tres fases: la primera, entender al cliente, la segunda, la elaboración de la propuesta de valor y, la tercera, la experiencia integral. Respecto a la primera fase, ésta se ha desarrollado previamente a la elaboración del modelo de negocio y, además, se ha validado en el apartado: Enfoque en el consumidor (punto 4.4), mediante una investigación cualitativa.

La segunda fase, elaboración de la propuesta de valor, se muestra en la figura 2 a continuación:



Figura 19. Propuesta de valor desde una óptica de customer centric.

*Nota.* Adaptado de “Centrarse en el cliente, primera clave de competitividad empresarial”. En Bit , F. Ruimonte, 2007, publicación Oct-Nov, p. 72-76., Madrid, España: Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación.

La tercera fase, experiencia integral, se da entonces a partir de los diferentes contactos con el cliente, mediante los llamados momentos de la verdad (ver figura 13).

#### **4.5.7. Planificación de Ventas**

Según (Acosta et al, 2018), planear significa prepararse para el futuro y responder a las consecuencias de las decisiones tomadas por la administración. En el caso de las ventas deben tener una cuidadosa planificación porque el mercado sufre continuos cambios y en juego está el futuro de la compañía o del negocio. Los beneficios que trae la planificación en la gestión de ventas son: mejorar el clima empresarial, proporciona dirección y enfoque, mejora la coordinación y cooperación, desarrolla estándares individuales y colectivos, aumenta la flexibilidad de la organización de ventas.

El pronóstico de ventas se definió a partir del producto de tres datos importantes: la cantidad estimada de consumidores de salsas o cremas picantes o ají, la frecuencia de consumo de éstos productos detectada mediante la investigación de mercados realizada y, el precio promedio de productos que compiten con Herencia. Con ello, se estableció vender el primer mes 2% hasta 8% cerrando el primer año (ver apéndice P).

El planifica un incremento anual de las ventas de 3.5% hasta el quinto año, tomando en cuenta el porcentaje de crecimiento del PBI para el rubro de alimentos. De ésta manera, en la tabla 3 puede observarse el cálculo de ganancias y pérdidas.

Tabla 16  
Ganancias y Pérdidas (en Soles)

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	213,138	419,497	568,925	728,298	898,131
PRECIO SIN IGV	6.80	6.80	6.80	6.80	6.80
IGV	260,902.97	513,508.38	696,423.60	891,513.85	1,099,407.29
<b>INGRESOS (SIN IGV)</b>	<b>1,449,460.96</b>	<b>2,852,824.32</b>	<b>3,869,020.02</b>	<b>4,952,854.70</b>	<b>6,107,818.27</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>					
CV: SERVICIOS	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09
CV: INSUMOS	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33
CV: PROMOCIÓN	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32
CV: MARKETING	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38
CV: MERMA	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>865,200.86</b>	<b>1,772,801.98</b>	<b>2,404,286.27</b>	<b>3,077,802.79</b>	<b>3,795,520.20</b>
<b>MÁRGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO</b>	<b>2.57</b>	<b>2.57</b>	<b>2.57</b>	<b>2.57</b>	<b>2.57</b>
<b>MÁRGEN DE CONTRIBUCIÓN TOTAL</b>	<b>584,260.10</b>	<b>1,080,022.34</b>	<b>1,464,733.74</b>	<b>1,875,051.92</b>	<b>2,312,298.06</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>					
CF: SUELDOS	270,000.00	270,000.00	544,800.00	544,800.00	544,800.00
CF: GRATIFICACIONES	45,000.00	45,000.00	90,800.00	90,800.00	90,800.00
CF: ESSALUD	24,300.00	24,300.00	49,032.00	49,032.00	49,032.00
CF: ALQUILER DE LOCAL	79,200.00	79,200.00	79,200.00	79,200.00	79,200.00
CF: SERVICIOS	8,400.00	8,400.00	8,400.00	8,400.00	8,400.00
CF: AMORTIZACIONES	37,752.13	46,057.60	56,190.27	0.00	0.00
CF: EQUIPOS	44,075.00	0.00	30,600.00	0.00	0.00
CF: SOFTWARE	15,856.50	15,856.50	18,051.00	18,051.00	18,051.00
CF: MUEBLES Y ENSERES	8,150.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CF: RESPONSABILIDAD SOCIAL	6,270.00	3,870.00	3,870.00	3,870.00	3,870.00
CF: OTROS	5,640.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>544,643.63</b>	<b>492,684.10</b>	<b>880,943.27</b>	<b>794,153.00</b>	<b>794,153.00</b>
DEPRECIACIÓN (5%)	2611.25	2480.69	3886.65	3692.32	3507.70
<b>UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)</b>	<b>37,005.22</b>	<b>584,857.55</b>	<b>579,903.82</b>	<b>1,077,206.60</b>	<b>1,514,637.36</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS (INTERESES)</b>	<b>24,726.15</b>	<b>16,420.68</b>	<b>6,288.01</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>12,279.08</b>	<b>568,436.87</b>	<b>573,615.81</b>	<b>1,077,206.60</b>	<b>1,514,637.36</b>
IMPUESTO A LA RENTA (30%)	3,683.72	170,531.06	172,084.74	323,161.98	454,391.21
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>8,595.35</b>	<b>397,905.81</b>	<b>401,531.07</b>	<b>754,044.62</b>	<b>1,060,246.15</b>
REPARTO DE UTILIDADES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>8,595.35</b>	<b>397,905.81</b>	<b>401,531.07</b>	<b>754,044.62</b>	<b>1,060,246.15</b>

Fuente: propia.

#### 4.5.8. Estrategia de Endomarketing

El endomarketing es el conjunto de estrategias y acciones propias del marketing que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones con el propósito de incentivar en los colaboradores actitudes que eleven la satisfacción de los clientes externos; ello, con el fin

último de crear valor para la empresa. (Gerencia Global 20, Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno. Otto Regalado, col).

Según una encuesta elaborada por Aptitus (citado en El Comercio, 2018), un 86% de peruanos afirmó que estarían dispuestos a renunciar a su actual trabajo si tuviera un mal clima laboral, para evitar ello se propone realizar lo siguiente:

<b>PROPUESTA HERENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Trabajar porque saben que su esfuerzo será recompensado	DIARIO
Respeto	DIARIO
Trato como socio (parte de la organización)	DIARIO
Paseo con todos los colaboradores	SEMESTRAL
Una cena con el personal	TRIMESTRAL
Reconocimiento a los dos mejores vendedores (Cualquier destino del país)	ANUAL
Premiación al mejor colaborador (Vale de S/. 200)	MENSUALMENTE
Capacitación	MENSUALMENTE
Si se mantiene como mejor colaborador se gana una cena para el(ella) y su familia	CADA 6 MESES
Sorteos que incluyan vales de cine, vales para restaurantes y teatro	TRIMESTRAL
Dar las condiciones necesarias para laborar (Temperatura, iluminación, comodidad, áreas de descanso)	DIARIO
Inspirarles a tener un mejor puesto de trabajo (escalas dentro del organigrama)	EN LAS CAPACITACIONES
Sorprenderles con algunos detalles (desayunos o tarjetas de felicitaciones por sus logros)	CUANDO SE REQUIERA

Herencia como empresa propone que el ambiente laboral sea agradable y acogedor, y que el personal se sienta parte de esta nueva corporación. Para medir el clima laboral se

aplicará una encuesta (ver apéndice O) semestralmente en base a Resolución Ministerial N° 143-2008/MINSA que constituye el Comité Técnico de Clima Organizacional.

Como se mencionó, esta encuesta será completada de manera semestral y lo que se desea con ella es lograr que los colaboradores trabajen en función a los valores de la compañía. Asimismo, incentivar a la colaboración y respeto proponiendo oportunidades de desarrollo y de relajación.

Además, se contará con una línea de ética para que cualquier colaborador pueda conversar con el Gerente de Recursos Humanos con total confidencialidad, e incluso, si lo desea, hacerlo de manera anónima. Esto permitirá que haya una retroalimentación en dos direcciones y que el área de Recursos Humanos pueda recibir sugerencias (en algunos casos quejas o reclamos) si es que la persona que los contactó considera que algún colaborador está incumpliendo los lineamientos de la organización.

#### **4.5.9. Responsabilidad Social Corporativa**

El trabajo es uno de los principales pilares del desarrollo de un país. Herencia está al tanto de ello, por eso entre sus labores de responsabilidad social esta generar puestos de trabajo que permitan que más familias sigan prosperando.

La agricultura en la región Áncash se desarrolla de acuerdo a la altitud. En la costa la agricultura es tecnificada y con maquinarias, mientras que en los andes la actividad es un poco más rudimentaria y no es tecnificada. El proyecto Herencia pretende ayudar a la creación de empleos formales tanto en Lima, como en la región de Huaraz. Para ello, se ha optado por dos frentes de ejecución: Apoyo a la comunidad e Impacto Ambiental, los cuales se explican a continuación.

Cabe mencionar que a Junio del 2018, la informalidad creció 5,1% y alcanza al 73% de la fuerza laboral, según INEI (citado en El Comercio, 2018). En tanto, se destruye el empleo formal, el cual brinda seguridad y beneficios a los trabajadores y a sus familias.

- Con la comunidad

Se realizarán capacitaciones una vez al año a los agricultores para tener personas con puestos de trabajo más estables. En ellas se revisarán temas de ética empresarial, comercio, aspectos legales, seguridad y salud ocupacional, entre otros. Además de un feed back por parte de la empresa sobre el trabajo que se viene desarrollando con el apoyo de la comunidad. Para ello se ha presupuestado un total de 3,870.00 soles anuales (ver apéndice K).

- Impacto ambiental

La política de impacto ambiental de HERENCIA está comprometida con preservar el medio ambiente. Por tanto, todos los desechos serán eliminados en tachos que estarán clasificados por tipos de residuos como: plásticos, orgánicos, vidrios, papel, entre otros necesarios. La finalidad es promover el reciclaje como motor para la no contaminación de recursos ambientales. Para ello se ha presupuestado un total de 2,400.00 soles (ver apéndice K).



Figura 20. Modelo de tacho.

Tomado de PROMART, 2018.

## Capítulo 5

### Plan de Operaciones

En el presente plan de operaciones se desarrollará la programación y control de los procesos productivos, así como la logística de la empresa y la cadena de suministros para el logro de los objetivos empresariales. Permite planificar y cuantificar los montos de inversión y los costos operativos de realizar el proyecto, tales como tamaño de la producción, utilización de recursos financieros, humanos y tecnológicos.

#### 5.1. Tecnología

En este apartado Herencia busca optimizar los procesos con la ayuda de la tecnología en todas las áreas que comprenden la organización y así poder satisfacer la demanda de manera eficiente con la adecuada gestión de los recursos.

- Área de Producción (Planta)

Herencia sabe que la naturalidad y sabor del producto son los atributos más valorados por sus consumidores, por ende, mantener esa textura característica que sólo la manera artesanal (molido del ají a través del batán) puede lograr, es un gran reto, por ello el uso del molino coloidal es el equipo a usar, dado que este contribuiría para la homogenización del proceso de producción de la salsa de ají (trituration, molido).

En cuanto a la preservación del producto se consideró el uso de sales naturales (sorbato de potasio), las cuales se encuentran de manera natural en algunos frutos y, además de eso no daña la naturalidad ni sabor del producto por ser conservante fungicida y bactericida, a su vez esta no es nociva para la salud.

Para el envasado y etiquetado, Herencia opta por una envasadora automática rotativa para envases de vidrio y plástico con tapa rosca y a presión, la cual es una máquina compacta,

de estructura robusta en acero inoxidable, de muy bajo mantenimiento y comandada por PLC. (Controlador lógico programable).

- Área Administrativa

Herencia tiene como objetivo contar con equipo informático de gran capacidad y rendimiento, para ello incluye en el área administrativa un servidor dedicado, el cual ayudará a gestionar de manera eficiente la data que se obtiene a través de las distintas aplicaciones web, intranet y warehouse (almacén), los cuales, a su vez, estarán debidamente sincronizados y respaldados en tiempo real gracias a Cloud Technology. Para ello se contratarán los servicios de Google Suite & Google Cloud platform. Además de eso, el área contará con conexión de internet de fibra óptica, el cual servirá para una navegación más fluida y óptima, con la finalidad de acceder a las distintas plataformas internas y externas que requieran de dicha conexión.

- Área de Ventas

El área de ventas contará con equipos de cómputo de última generación conectados a la red local (LAN) de la organización, de modo que toda la data estará sincronizada e interconectada para el fácil acceso a la información. También, se contará con software especializado para el correcto control y gestión de los inventarios. Los promotores mercaderistas contarán con una computadora conectada a internet y emplearán el uso de CRM para la correcta gestión de las relaciones con el cliente.

- Área de Logística

Esta área contará con un equipo de cómputo de última generación y a su vez llevará un software, el cual contribuirá para la buena gestión de la cadena de suministro. Herencia empleará para su logística interna el software SAP® ERP Cloud (Sistema Para PyMEs),

programa que ofrece una mejora integral en la gestión de los procesos logística y, a su vez, se sincroniza con todas las áreas de la organización. De esta manera, se puede contar con la información de gestión de almacén, materia prima, inventario y transporte en tiempo real. Se considera indispensable el uso de este software para automatizar los procesos y conseguir abaratar costes, aumentar la productividad, la eficiencia y minimizar errores, logrando así una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Los costos pueden verificarse en el apéndice I.

- Área de Marketing

El marketing y la tecnología van de la mano, por ello esta área contará con equipo de cómputo de última generación con acceso a internet de fibra óptica para la adecuada realización de las principales actividades de marketing mencionadas anteriormente. Además, se trabajará conjuntamente con las demás áreas a través de la red local y la sincronización de datos a través del servidor y la nube vía Cloud (Google Cloud Platform).

## **5.2. Know How**

El Know How es un conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son indispensables para conducir un proceso comercial, los cuáles son determinantes del éxito de la compañía. Estos conocimientos datan de la experiencia de los colaboradores, la estrategia y los procesos que se desarrollan internamente.

Según (Movistar, 2015), la inversión en capacitación de los colaboradores debe ser vista como una inversión que dará frutos y no debe dejar de realizarse periódicamente.

Para Herencia, se tendrá un manual de procesos debidamente estructurado por el área de operaciones, comunicado a todos los colaboradores al momento que ingresen a la compañía. Asimismo, se acompañará con el código de ética y los valores de la compañía.

Uno de los activos más importantes para la compañía serán las recetas de los distintos tipos de salsa que se producirán, las cuales deberán ser manejadas únicamente por el personal técnico.

Por otro lado, se elaborará un plan de capacitación por áreas (ver apéndice Q), según las funciones que realicen los colaboradores, para que de esta manera estén alineados a los objetivos de la empresa, conozcan los productos, procesos, se vinculen con colaboradores de otras áreas y, haya una comunicación más fluida y horizontal.

Todo lo anterior estará expresado debidamente en manuales y contratos de manera práctica, útil, funcional y beneficioso para el desarrollo del negocio. Debe ser un punto de referencia para actuar bajo cualquier circunstancia que pueda surgir y su aplicación debe traer consecuencias positivas. Además, esta guía deberá ser específica, con un conjunto de técnicas individualizadas e identificadas de forma concreta para cada caso que se presente y puedan servir para orientar a los colaboradores ante algún problema o disyuntiva dentro de la organización.

### **5.3. Estructura Organizacional**

La organización es un elemento de cualquier asociación humana, la cual busca lograr un objetivo común. Según (Chiavenato, 2004), la técnica de organización puede ser descrita como la manera de correlacionar actividades o funciones específicas en un todo coordinado. (...) La estructura organizacional se caracteriza por tener una jerarquía, es decir, una línea de autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quién está subordinado a quién.

En la figura 21 se muestra el organigrama de la empresa. Dado que durante el primer año del proyecto la demanda a atender es pequeña en comparación con la demanda total,

algunos puestos y/o funciones serán realizadas por una sola área responsable. Asimismo, algunas funciones y tareas serán tercerizadas. De ésta manera la empresa comenzará a operar con 13 personas.

A partir del tercer año se descentralizarán las áreas que en el primer año fueron compartidas, por lo tanto, cada área tendrá especialización y autonomía. Puede observarse ello en la figura 22.

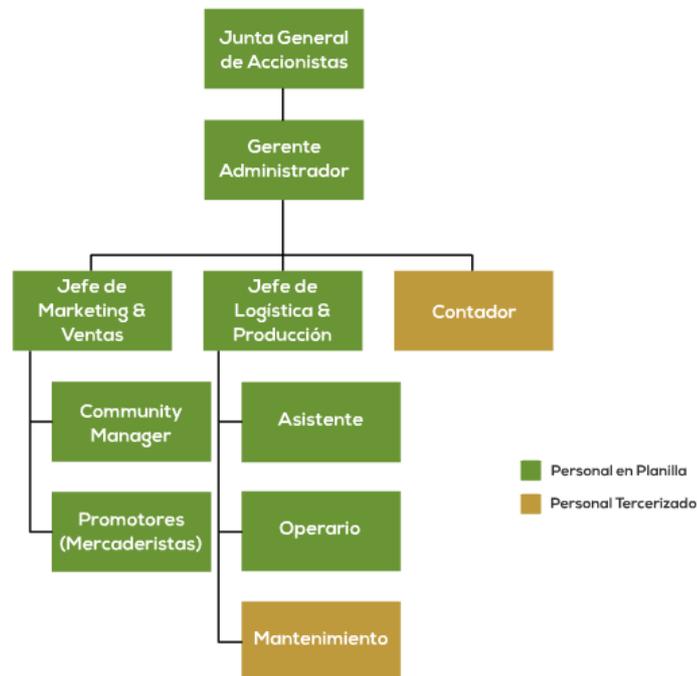


Figura 21. Organigrama de la empresa para el primero y segundo año.

Tomado de Chiavenato, 2004.

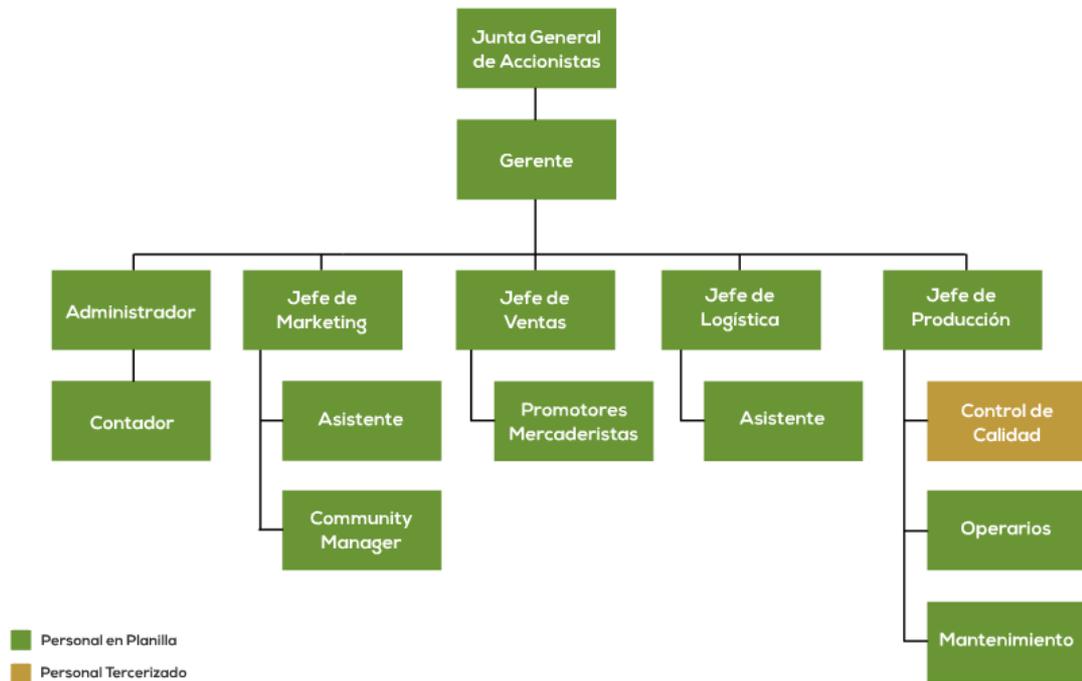


Figura 22. Organigrama de la empresa para el tercero, cuarto y quinto año.  
Tomado de Chiavenato, 2004.

#### 5.4. Roles y Funciones

##### a) Junta General de Accionistas

- Toma de decisiones clave del funcionamiento de la empresa

##### b) Gerente General / Administrador

- Dirigir, coordinar y supervisar las normas para el correcto desarrollo de las actividades de la empresa.
- Representar legalmente a la empresa
- Velar por la correcta recaudación e inversión de los recursos.
- Dirigir los recursos y esfuerzos de la organización para obtener resultados económicamente significativos.

- Planea, organiza, maneja los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos de la empresa.

c) Jefe de Marketing

- Planificar campañas comerciales y definir las metas de ventas con gerencia general.
- Planificar y ejecutar eventos promocionales.
- Realizar relaciones publicaciones con los clientes.
- Proponer nuevas formas de captación de clientes, ejecutar técnicas de precios y promoción.
- Gestionar la base de datos de clientes y empresas.
- Gestionar ventas y marketing en los mercados que se atiende.
- Analizar necesidades de nuevos productos.
- Planificar las ventas por cada canal que maneja.
- Planificar y realizar lanzamiento de nuevos productos.
- Elaborar y analizar informes e indicadores de gestión con el objetivo de proveer elementos para la toma de decisiones.
- Evaluar niveles de rentabilidad de nuevos productos.
- Negociar con los clientes las mejores condiciones contractuales, y una mayor llegada al mercado consumidor.
- Gestionar el apoyo en la cobranza de los vendedores.

d) Promotores (Mercaderistas):

- Generar las ventas de todos los productos de la compañía en su zona de trabajo.

- Desarrollo de nuevos clientes en la zona de trabajo asignada.
- Realizar las cobranzas de los clientes en su zona de trabajo.
- Debe encargarse de la correcta ejecución del material de merchandising en su zona de trabajo.
- Asesorar y solucionar problemas a los clientes.
- Brindar información de precios, descuentos, stock e información técnica del producto a los clientes.

e) Community Manager

- Administrar las redes sociales de la empresa.
- Gestión y producción de contenido digital (desarrollo de piezas digitales).
- Ejecutar estrategia online, con el fin de alcanzar y definir los principales indicadores de marketing (KPI).
- Emitir reportes de leads, alcance y captación de nuevos seguidores en redes.
- Redactar artículos y/o noticias para la organización.
- Administración y actualización de página web.
- Crear las campañas y/o anuncios en las redes sociales y hacer seguimiento de las mismas bajo el lineamiento establecido por el área de marketing.
- Apoyo general al área de marketing.

f) Jefe de Logística

- Formular implementar y controlar el Plan Estratégico Logístico para asegurar el abastecimiento.
- Gestionar los niveles de stocks, coberturas y rotación de productos garantizando eficientemente el abastecimiento a fin de cumplir el presupuesto

- Planificar y dar seguimiento al proceso de compras, almacenes, despachos, transporte, entre otros.
- Elaborar informes de situación y avance solicitados por la gerencia.
- Controlar el despacho de mercadería para garantizar la entrega en los plazos establecidos.
- Cotizar, evaluar y negociar con proveedores las compras de la empresa.
- Administrar el inventario.
- Coordinar con las áreas y evaluar sus necesidades, dirigir y elaborar el plan de adquisiciones.
- Implementar normas y procedimientos para la recepción, mantenimiento y despacho de materiales, insumos y materias primas.

g) Jefe de Producción

- Planificar el programa de producción.
- Supervisar el trabajo de los empleados.
- Controlar el stock y la gestión de almacenes.
- Resolver las incidencias.
- Gestionar los recursos materiales.
- Buscar estrategias para aumentar la eficiencia y eficacia de la producción.
- Aprobar los programas de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Garantizar la entrega oportuna de los productos.
- Elaborar y analizar los KPI's.

- Verificar que los productos cumplan con las especificaciones técnicas correspondientes para ofrecer productos de calidad óptima. Enviando materia prima y producto terminado a control de calidad (servicio tercerizado)

#### h) Contador

- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar el desarrollo de los procesos y operaciones contables de acuerdo con la normatividad establecida en base a disposiciones legales vigentes.
- Refrendar las conciliaciones bancarias y libros auxiliares de contabilidad, en señal de haber sido revisado y dado su conformidad, tramitando un informe mensual de los mismos a la Gerencia General.
- Coordinar con los órganos de la empresa y con las entidades externas respectivas para efecto del cumplimiento de la normatividad tributaria, contable y laboral de su incumbencia.
- Elaborar los indicadores de liquidez, rentabilidad, gestión y solvencia.

#### i) Operario de Producción:

- Recibe el plan de fabricación, con las anotaciones de los ingredientes que se utilizará.
- Mide parámetros que tiene que controlar (temperatura a la que se tiene que llevar a cabo el proceso, parámetros de calidad, medio ambiente).
- Registrar lo que elabora.

### **5.5. Aspectos Logísticos**

La Logística de Herencia se ha basado siguiendo lineamientos basados en gestión de compras, gestión de producción, gestión de inventario y almacén, y gestión de distribución.

- Gestión de compras:

En la gestión de compras se considera las compras de los insumos principales para la reparación de la salsa, así como también los insumos para el empaque y embalado.

El insumo principal es el rocoto verde, se adquiere directamente de agricultores de Huaraz que abastecen semanalmente en la primera etapa del proyecto.

Los envases de vidrio, etiquetas y cajas de embalaje, se adquieren a través de un proveedor en Lima.

En la gestión de compras se determina los proveedores más idóneos, tomando en cuenta la calidad del rocoto, el precio a través de negociación en compras por volumen para garantizar que se mantenga el precio evitando las alzas por estacionalidad, y otro factor importante es el plazo de pago de 30 días.

- Gestión de producción:

Para la producción de la salsa de rocoto se deben tomar en cuenta los siguientes recursos:

Mano de obra: En la etapa inicial se considera tener 3 operarios a cargo de la producción. Es necesario el recurso humano que trabaja en el proceso de producción debido a que la elaboración del rocoto se hace de forma artesanal.

Planta de elaboración y almacenamiento: Este espacio se subarrendará en el corto plazo, para evitar el endeudamiento que significaría la adquisición de un local propio. Aquí se llevará a cabo la elaboración de la salsa de rocoto, así como su embalaje y almacenamiento.

- Gestión de Inventarios

La estrategia para la eficiencia de esta gestión se basará en la proyección de ventas, que permitirá manejar una logística cross-docking y mantener así el stock mínimo, reduciendo de esta manera los costos de inventario.

- Gestión de distribución

La estrategia de distribución se basará en una logística selectiva que se basará en el público objetivo, teniendo en consideración los canales que utiliza, y qué formatos son los que considera en sus compras, como es el caso de Supermercados y tiendas de conveniencia.

Es indispensable contar con estas gestiones para poder concretar el flujograma de la gestión logística. La cadena de suministro debe seguir un lineamiento para que el proceso de producción contemple un orden y cumpla con los tiempos de entrega y distribución del producto.



Figura 23. Flujograma de logística.

*Fuente: propia.*

## **Capítulo 6**

### **Indicadores de Gestión**

Se justifica la realización del Plan de Negocios a través del análisis de la información contable-financiero. Determina los ingresos esperados, la tasa interna de rendimiento y de retorno de la inversión, así como el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio.

Debe considerarse una inversión mínima de US\$50,000, cuya estructura de financiamiento debe ser 50% Aporte de Accionistas y 50% Aporte de Terceros (Financiamiento externo).

#### **6.1. Supuestos**

Los supuestos considerados para la evaluación financiera son los siguientes:

- El horizonte de evaluación del proyecto es a 5 años, considerando el retorno de inversión y el ciclo de vida del proyecto.
- Se asume una inflación constante durante el periodo de evaluación.
- Las tasas del Impuesto General a las Ventas (IGV) y del Impuesto a la Renta (IR) son de 18% y 30%, respectivamente.
- La estructura de capital está formada por 50% de capital propio y 50% de deuda.

## 6.2. Flujo de caja proyectado

Tabla 17

Flujo de Caja a cinco años (en Soles)

	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
<b>Ventas</b>						
Ingresos por ventas (monto bruto)	0.00	1,710,363.94	3,366,332.70	4,565,443.62	5,844,368.55	7,207,225.55
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0.00</b>	<b>1,710,363.94</b>	<b>3,366,332.70</b>	<b>4,565,443.62</b>	<b>5,844,368.55</b>	<b>7,207,225.55</b>
<b>EGRESOS</b>						
<b>Inversión total</b>						
Equipos	-44,075.00	0.00	0.00	-30,600.00	0.00	0.00
Software	-15,856.50	0.00	-15,856.50	-18,051.00	-18,051.00	-18,051.00
Muebles y enseres	-8,150.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	-5,640.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Depreciación 5%	0.00	-2,611.25	-2,480.69	-3,886.65	-3,692.32	-3,507.70
<b>Costo por ventas</b>	<b>0.00</b>	<b>-865,200.86</b>	<b>-1,772,801.98</b>	<b>-2,404,286.27</b>	<b>-3,077,802.79</b>	<b>-3,795,520.20</b>
<b>Costos de operación</b>						
Sueldos y otros beneficios	0.00	-339,300.00	-339,300.00	-684,632.00	-684,632.00	-684,632.00
Alquiler de local	0.00	-79,200.00	-79,200.00	-79,200.00	-79,200.00	-79,200.00
Servicios	0.00	-8,400.00	-8,400.00	-8,400.00	-8,400.00	-8,400.00
<b>Pago de impuestos</b>						
Impuesto a la renta 30%	0.00	-3,683.72	-170,531.06	-172,084.74	-323,161.98	-454,391.21
Impuesto general a las ventas 18%	0.00	-260,902.97	-513,508.38	-696,423.60	-891,513.85	-1,099,407.29
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>-73,721.50</b>	<b>-1,559,298.81</b>	<b>-2,902,078.61</b>	<b>-4,097,564.27</b>	<b>-5,086,453.93</b>	<b>-6,143,109.40</b>
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>-73,721.50</b>	<b>151,065.13</b>	<b>464,254.09</b>	<b>467,879.34</b>	<b>757,914.62</b>	<b>1,064,116.15</b>
<b>Financiamiento neto</b>						
Préstamo	140,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortizaciones	0.00	-37,752.13	-46,057.60	-56,190.27	0.00	0.00
Intereses	0.00	-24,726.15	-16,420.68	-6,288.01	0.00	0.00
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>66,278.50</b>	<b>88,586.85</b>	<b>401,775.81</b>	<b>405,401.07</b>	<b>757,914.62</b>	<b>1,064,116.15</b>
<b>Reparto de utilidades</b>						
Monto a repartir	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Saldos</b>						
Saldo del año	66,278.50	88,586.85	401,775.81	405,401.07	757,914.62	1,064,116.15
Saldo inicial/año anterior/capital	140,000.00	206,278.50	294,865.35	696,641.16	1,102,042.23	1,859,956.85
<b>SALDO DE CAJA</b>	<b>206,278.50</b>	<b>294,865.35</b>	<b>696,641.16</b>	<b>1,102,042.23</b>	<b>1,859,956.85</b>	<b>2,924,073.00</b>

Fuente: propia.

## 6.3. Evaluación Financiera

La evaluación de la rentabilidad se realizó considerando dos indicadores financieros de suma importancia, el valor presente neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), cada una respecto a las tasas COK anual y WACC, y períodos de recuperación correspondientes:

Tabla 18

## Validación financiera

<b>Concepto</b>	<b>Económico</b>	<b>Financiero</b>
VAN	S/. 1,087,962.17	S/. 2,243,289.85
TIR	2.86	1.56
Periodo de recuperación	3 años	5 años

*Fuente: propia.*

De acuerdo con los resultados mostrados en la tabla, el proyecto cuenta con un VAN positivo y una TIR mayor al COK (0.2) y al WACC (0.17), por lo tanto, el proyecto es factible.

## Capítulo 7

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 7.1. Conclusiones

- Existe un alto consumo de ajíes por parte de los peruanos. Entre los hallazgos más importantes se encontró que el 86% de los hogares estudiados consume crema de ají por lo menos una vez a la semana, lo cual sustenta y ratifica los estudios de IPSOS Perú donde concluía que el 89% de los peruanos acompaña sus comidas con una salsa o crema de ají.
- Si bien es cierto que hay una fuerte inversión en el apartado de tecnología, este es compensado, puesto que ayudaría notablemente a hacer una adecuada gestión y manejo de los procesos tanto de producción como aumentando la productividad en la organización de manera fluida y sostenible a futuro.
- Se hace sumamente importante la inversión en publicidad digital ya que el consumidor tiene perfil sofisticado y utiliza como canal de comunicación las redes sociales. A partir de ello, crear campañas dirigidas y especializadas en contenido sobre el producto, contribuirían para llegar a ellos de manera precisa, interactuando y motivándolos a su vez.
- De acuerdo a la investigación, menos del 5% de los encuestados dijo alguna vez haber probado rocoto verde. Por lo tanto, se concluye que es muy importante realizar una fuerte campaña de degustaciones en diferentes puntos de venta para que prueben el producto y, sobre todo, lo conozcan, siendo ello

a su vez es algo positivo porque sustenta la propuesta de Herencia de ingresar al mercado como un producto único.

- Se ha demostrado que el proyecto es viable económica y financieramente mediante el análisis de los indicadores de rentabilidad VAN y TIR. En el caso del primer indicador, se obtuvo un VANE S/. 1,087,962.17 y un VANF de S/. 2,243,289.85, ambos mayores a cero. En el caso del segundo indicador, se obtuvo una TIRE de 2.86% y una TIRF de 1.56%, ambas mayores al COK y WACC, respectivamente.

## **7.2. Recomendaciones**

- Considerando la investigación de mercado realizada, se concluye que el perfil sofisticado del consumidor, valora y aprecia mucho el sabor del producto y a su vez la naturalidad, por ende, la elaboración de una crema percibida como hecha en casa es algo que Herencia tiene como prioridad en el proceso de producción, y, por tanto, estos atributos son los que prevalecerán siempre en los productos Herencia ya que forman parte también de la ventaja competitiva.
- Se recomienda aumentar el portafolio de productos y/o el desarrollo de nuevos, aprovechando la capacidad de planta. A su vez dar a conocer el sabor de otros ajíes o rocotos del interior del país previa investigación de mercado.
- Aprovechar el uso de las redes sociales en la comunicación del producto para el segmento objetivo, ya que este está conectado a las múltiples plataformas y gran parte de su tiempo interactúa en ellas. También es importante crear campañas donde ellos pueda contar sus experiencias con el producto y

compartirlas con sus amistades, de modo que el contenido se pueda hacer viral y tendencia, lo cual generaría un impacto positivo para la marca y el producto.

- Se recomienda como estrategia de precios mantener el precio por lo menos durante el primer año, que según la proyección de crecimiento al 10% anual se podría considerar en aumentar el precio desde el segundo año una vez habiendo consolidado más el producto, tomando en cuenta que el consumidor no es muy sensible al precio en cuanto a que el producto satisface sus necesidades.

### Lista de Referencias

- Andina. (2016, 20 de marzo). *El rocoto combate bacteria que causa cáncer de estómago*. Recuperado de HIPERLINK <https://andina.pe/agencia/noticia-el-rocoto-combate-bacteria-causa-cancer-estomago-604083.aspx>
- Arellano, R. (2017). *Estudio los estilos de vida*. Lima: Arellano Márketing.
- Asociación Peruana de Empresas Investigadoras de Mercado (2017). Niveles socioeconómicos 2017. Lima: APEIM.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGrawHill.
- Chopan, M. & Littenberg, B. (2017). *The Association of Hot Red Chili Pepper Consumption and Mortality: A Large Population-Based Cohort Study*. PLoS ONE 12(1): e0169876. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0169876>
- Cohen, W. (2002). *El plan de márketing*. España: Deusto.
- Conexión Esan. (2016, 31 de octubre). *Insights del consumidor*. Recuperado de HIPERLINK <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/insights-del-consumidor/>
- Conexión Esan. (2016, 19 de julio). *¿Por qué es importante conocer al consumidor?* Recuperado de HIPERLINK <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/07/19/por-que-es-importante-conocer-al-consumidor/>
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

- El Comercio. (2018, 16 de agosto). *Informalidad sigue dominando la creación de empleo en el Perú*. Recuperado de HYPERLINK <https://elcomercio.pe/economia/peru/informalidad-sigue-dominando-creacion-peru-noticia-547252>
- Forbes. (2017, 11 de diciembre). *Perú es el mejor destino culinario del mundo*. Recuperado de HYPERLINK <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/peru-es-el-mejor-destino-culinario-del-mundo/>
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados* (1 ed.). Argentina: Granica.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Ipsos Perú (2015). *Liderazgo en productos comestibles. Lima Metropolitana 2015*. [Informe]. Lima: Autor.
- Jäger, M., Jiménez, A., Amaya, K., compiladores. (2013). *Las cadenas de valor de los ajíes nativos de Perú. Compilación de los estudios realizados dentro del marco del proyecto “Rescate y Promoción de Ajíes Nativos en su Centro de Origen” para Perú*. Cali, Colombia: Bioversity International.
- La Agencia 3.0. (2017, 6 de noviembre). *La ley del embudo, ¿qué es un funnel de ventas?* Recuperado de HYPERLINK <http://lagencia30.com/la-ley-del-embudo-que-es-un-funnel-de-ventas/>
- La República. (2018, 16 de febrero). *Perú en redes sociales 2018*. Recuperado de HYPERLINK <https://larepublica.pe/sociedad/1198456-peru-en-redes-sociales-2018-parte-i>

- La República. (2017, 11 de diciembre). *Perú consiguió dos premios en los World Travel Awards*. Recuperado de HYPERLINK "<https://larepublica.pe/sociedad/1156454-peru-consiguio-dos-premios-en-los-world-travel-awards>"
- Movistar. (2015). *Invertir en capacitación de empleados es esencial para aumentar la productividad*. Recuperado de HYPERLINK <https://destinonegocio.com/pe/gestion-pe/invertir-en-capacitacion-de-empleados-es-esencial-para-aumentar-la-productividad/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, España: Deusto.
- Porter, M. (2012). *Ser competitivo*. España: Deusto.
- Rapaille, C. (2011). *The culture code*. New York, USA: Unabridged.
- Rivas, J. (2015, 18 de mayo). *Las estrategias de canales de distribución como fuente de ventaja competitiva*. Conexión Esan. Recuperado de HYPERLINK <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/05/18/estrategias-canales-de-distribucion-como-fuente-ventaja-competitiva/>
- Ruimonte, F. (2007). *Centrarse en el cliente: primera clave de competitividad empresarial*. Madrid: Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación.
- Thompson, I. (2007, agosto). *Estrategias de precios*. Promonegocios.net. Recuperado de HYPERLINK <https://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>
- Vizcarra, E. (2018, 16 de febrero). *Perú en redes sociales 2018*. La República. Recuperado de HYPERLINK "<https://larepublica.pe/sociedad/1198456-peru-en-redes-sociales->

2018-parte-i" \t "\_blank" <https://larepublica.pe/sociedad/1198456-peru-en-redes-sociales-2018-parte-i>

Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: USAID.

## Apéndice A

### Sondeo de Mercado: Entrevistas

#### I ETAPA

- Hola que tal tu día
- A que te dedicas (profesión y trabajo)
- A qué hora almuerzas
- En qué lugar
- Quien lo prepara
- Como disfrutas tu almuerzo
- Que te gusta comer en el almuerzo (lunes-domingo)
- Con que acompañas el.....
- Que tipo/salsa/crema
- Porque consumes esa.... Y no otra
- Que atributos consideras importantes
- Quien lo compra
- Cuanto pagas por ello
- En donde la sueles comprar
- Con que frecuencia consumes
- Como mejoras el sabor de tu comida

#### II ETAPA

- Mostrar el producto
- Que te viene a la mente cuando escuchas el nombre herencia
- Qué opinas del producto

#### III ETAPA

- Sampling

## Apéndice 1B

### Sondeo de Mercado: Cuestionario encuesta

#### PREGUNTAS OBJETIVO: CONSUMO

---

1. ¿CONSUME ALGÚN TIPO DE AJÍ PARA ACOMPAÑAR SUS COMIDAS?
  - A) SI
  - B) NO
  
2. ¿CON QUÉ FRECUENCIA CONSUME AJÍ?
  - A) 1 A 2 VECES EN LA SEMANA
  - B) 3 A 4 VECES EN LA SEMANA
  - C) 5 A 6 VECES EN LA SEMANA
  - D) TODA LA SEMANA
  - E) 1 VEZ CADA QUINCE DÍAS
  - F) 1 VEZ AL MES
  
3. ¿EN QUÉ MOMENTOS CONSUME AJÍ? **(RESPUESTA MÚLTIPLE)**
  - A) DESAYUNO
  - B) ALMUERZO
  - C) LONCHE
  - D) CENA
  
4. ¿CUÁL ES LA PROCEDENCIA DEL AJÍ QUE SUELE CONSUMIR? **(RESPUESTA MÚLTIPLE)**
  - A) AJÍ PREPARADO POR MI CASERA DEL MERCADO O BODEGA
  - B) AJÍ ENVASADO (DOYPACK, SACHET, BOTELLA)
  - C) AJÍ PREPARADO POR MI MAMÁ, ALGÚN OTRO FAMILIAR O POR MÍ MISMO(A)
  - D) OTRO: \_\_\_\_\_
  
5. SI MARCÓ B EN PREGUNTA 4, ¿EN DÓNDE SUELE COMPRAR EL AJÍ ENVASADO? **(RESPUESTA MÚLTIPLE)**
  - A) EN LA BODEGA
  - B) EN EL SUPERMERCADO
  - C) EN EL MERCADO
  - D) EN EL MINIMARKET
  
6. SI MARCÓ B EN PREGUNTA 4, ¿QUÉ ATRIBUTO CONSIDERA MÁS IMPORTANTE AL COMPRAR AJÍ PARA ACOMPAÑAR SUS COMIDAS? **(RESPUESTA ÚNICA)**
  - A) CANTIDAD (MÁS GRAMOS DE PRODUCTO)
  - B) INTENSIDAD DEL PICANTE
  - C) PRECIO
  - D) NATURALIDAD DEL PRODUCTO
  - E) SABOR
  - F) OTRO: \_\_\_\_\_

## Apéndice 2B

### Sondeo de Mercado: Cuestionario encuesta

7. SI RESPONDIÓ PREGUNTA 6, ¿QUÉ OTROS ATRIBUTOS CONSIDERA IMPORTANTES AL COMPRAR AJÍ PARA ACOMPAÑAR SUS COMIDAS? (RESPUESTA MÚLTIPLE)

- G) CANTIDAD (MÁS GRAMOS DE PRODUCTO)
- H) INTENSIDAD DEL PICANTE
- I) PRECIO
- J) NATURALIDAD DEL PRODUCTO
- K) SABOR
- L) OTRO: \_\_\_\_\_

8. SUPONGA QUE MAÑANA SALE A LA VENTA UN AJÍ EN FRASCO DE 180 GRAMOS, EL CUAL ES 100% NATURAL Y ES PREPARADO EN CASA,

¿CUÁL SERÍA PARA USTED UN PRECIO BARATO PARA ÉSTE NUEVO AJÍ? INDIQUE MONTO EN SOLES

\_\_\_\_\_

¿CUÁL SERÍA PARA USTED UN PRECIO ALGO CARO PARA ÉSTE NUEVO AJÍ, PERO SEGUIRÍA COMPRÁNDOLO? INDIQUE MONTO EN SOLES

\_\_\_\_\_

¿CUÁL SERÍA PARA USTED UN PRECIO TAN CARO PARA ÉSTE NUEVO AJÍ QUE NO LO COMPRARÍA? INDIQUE MONTO EN SOLES

\_\_\_\_\_

¿CUÁL SERÍA PARA USTED UN PRECIO TAN BARATO PARA ÉSTE NUEVO AJÍ QUE DUDARÍA DE SU CALIDAD? INDIQUE MONTO EN SOLES

\_\_\_\_\_

(SÓLO SI RESPONDIÓ PREGUNTA 5) ¿CUÁNTO FUE EL PRECIO QUE PAGÓ USTED POR EL ÚLTIMO AJÍ QUE COMPRÓ? INDIQUE MONTO EN SOLES

\_\_\_\_\_

#### PREGUNTAS SOBRE INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA

---

9. INDIQUE SU SEXO

- A) MASCULINO
- B) FEMENINO

10. ¿EN QUÉ GRUPO SITÚA SU EDAD?

- A) MENOS DE 18 AÑOS
- B) DE 18 A 25 AÑOS
- C) DE 26 A 35 AÑOS
- D) DE 36 A 45 AÑOS
- E) DE 46 A 55 AÑOS
- F) MÁS DE 55 AÑOS

### Apéndice 3B

#### Sondeo de Mercado: Cuestionario encuesta

11. INDIQUE DISTRITO EN EL QUE RESIDE

---

12. INDIQUE SU GRADO DE INSTRUCCIÓN

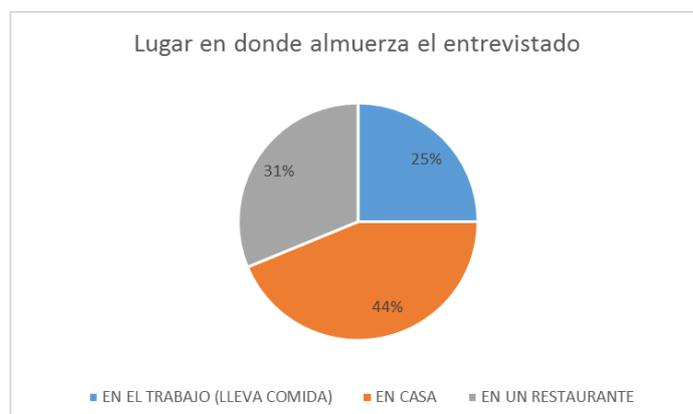
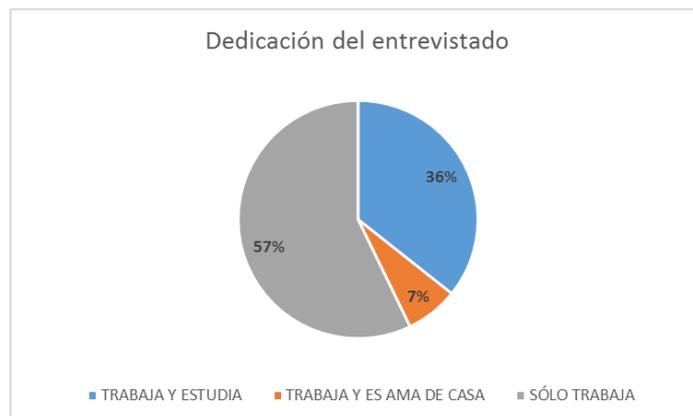
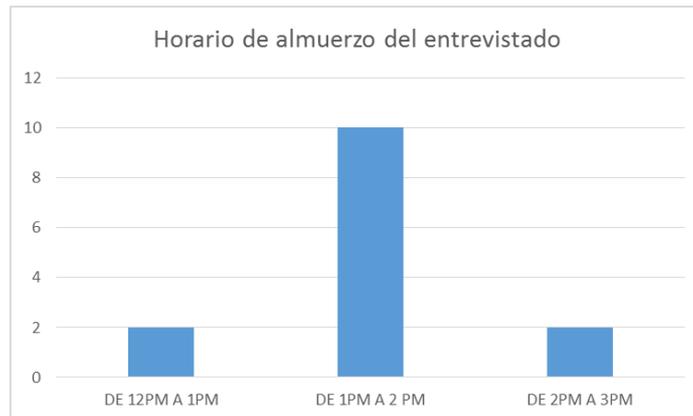
- A) SIN EDUCACIÓN/EDUCACIÓN INICIAL
- B) PRIMARIA INCOMPLETA O COMPLETA/SECUNDARIA INCOMPLETA
- C) SECUNDARIA COMPLETA/SUPERIOR TÉCNICO INCOMPLETA
- D) SUPERIOR TÉCNICO COMPLETA
- E) SUPERIOR UNIVERSITARIO INCOMPLETA
- F) SUPERIOR UNIVERSITARIO COMPLETA
- G) POSTGRADO UNIVERSITARIO

13. ¿EN QUÉ GRUPO SITÚA SU PERCEPCIÓN ECONÓMICA MENSUAL?

- A) SUELDO BÁSICO
- B) ENTRE 950 Y 1500 SOLES
- C) DE 1500 A 2500 SOLES
- D) ENTRE 2500 Y 3500 SOLES
- E) DE 3500 A 4500 SOLES
- F) ENTRE 4500 Y 5500 SOLES
- G) DE 5500 A 6500 SOLES
- H) ENTRE 6500 Y 7500 SOLES
- I) MÁS DE 7500 SOLES

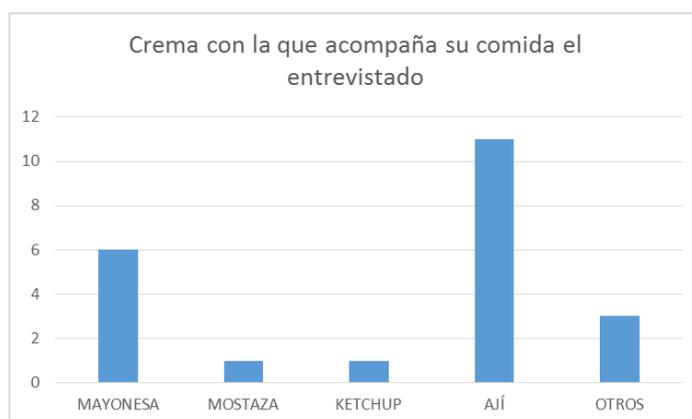
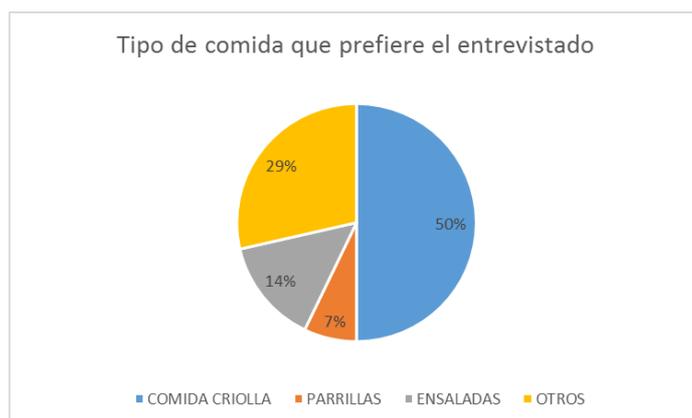
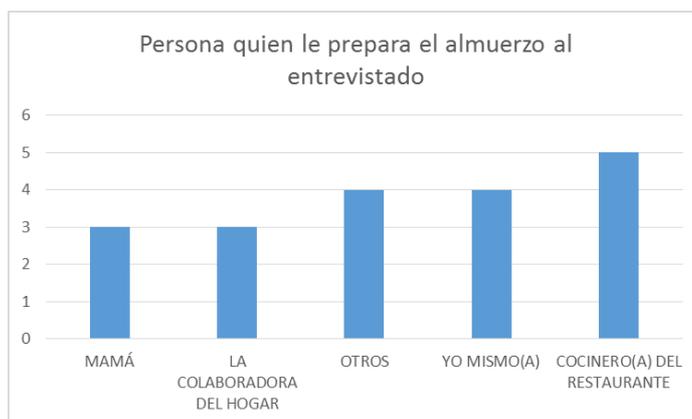
## Apéndice 1C

### Sondeo de Mercado: Resultados de entrevista



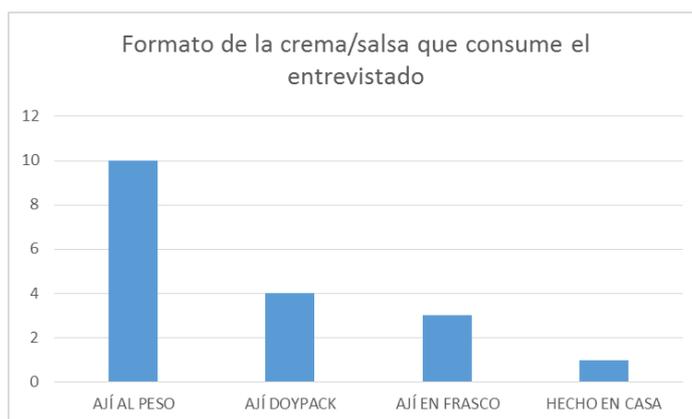
## Apéndice 2C

### Sondeo de Mercado: Resultados de entrevista



### Apéndice 3C

#### Sondeo de Mercado: Resultados de entrevista



**Apéndice D****Presupuesto de marketing anual**

Item	Cantidad	Prec Unit	Total
Brochures	2000	0.75	1,500.00
Tarjetas	6000	0.20	1,200.00
Imanes	1200	0.40	480.00
Cucharitas	6000	0.20	1,200.00
Anfitriona part time (3 días semanal)	2	500.00	1,000.00
TOTAL			5,380.00

**Apéndice E****Presupuesto de promoción anual**

DETALLE	CANT	PRECIO	SUBTOTAL MENSUAL	FREQ (MES)	SUBTOTAL
GOOGLE ADWORDS (CAMPAÑA)	1	300	300	6	1800
FACEBOOK ADS (ANUNCIOS)	12	50	600	3	1800
INSTAGRAM (ANUNCIOS)	6	50	300	3	900
TOTAL					4500

## Apéndice F

### Programación y presupuesto de actividades pre operativo

CONCEPTO			MONTO USD	TC	MONTO S/.	TOTAL PARCIAL
LOCAL			2,000.00	3.30	6,600.00	6,600.00
SERVICIOS	AGUA	PRODUCCIÓN			700.00	1,000.00
		OTROS			300.00	
	LUZ	PRODUCCIÓN			600.00	1,000.00
		OTROS			400.00	
INTERNET					300.00	300.00
TOTAL						8,900.00

## **Apéndice G**

### **Detalle de préstamo**

DATOS

MONTO DE PRÉSTAMO	140,000.00	TOTAL MESES DE PAGO	36
TASA ANUAL	0.22		
TASA MENSUAL	0.016708964		

MES	NUEVA DEUDA	AMORTIZACIÓN	INTERÉS	SERVICIO DEUDA
1	137,132.73	2,867.27	2,339.25	5,206.52
2	134,217.55	2,915.18	2,291.35	5,206.52
3	131,253.67	2,963.89	2,242.64	5,206.52
4	128,240.26	3,013.41	2,193.11	5,206.52
5	125,176.50	3,063.76	2,142.76	5,206.52
6	122,061.54	3,114.95	2,091.57	5,206.52
7	118,894.54	3,167.00	2,039.52	5,206.52
8	115,674.62	3,219.92	1,986.60	5,206.52
9	112,400.90	3,273.72	1,932.80	5,206.52
10	109,072.48	3,328.42	1,878.10	5,206.52
11	105,688.45	3,384.03	1,822.49	5,206.52
12	102,247.87	3,440.58	1,765.94	5,206.52
13	98,749.80	3,498.07	1,708.46	5,206.52
14	95,193.29	3,556.52	1,650.01	5,206.52
15	91,577.34	3,615.94	1,590.58	5,206.52
16	87,900.98	3,676.36	1,530.16	5,206.52
17	84,163.20	3,737.79	1,468.73	5,206.52
18	80,362.95	3,800.24	1,406.28	5,206.52
19	76,499.21	3,863.74	1,342.78	5,206.52
20	72,570.91	3,928.30	1,278.22	5,206.52
21	68,576.97	3,993.94	1,212.58	5,206.52
22	64,516.30	4,060.67	1,145.85	5,206.52
23	60,387.78	4,128.52	1,078.00	5,206.52
24	56,190.27	4,197.51	1,009.02	5,206.52
25	51,922.63	4,267.64	938.88	5,206.52
26	47,583.68	4,338.95	867.57	5,206.52
27	43,172.23	4,411.45	795.07	5,206.52
28	38,687.07	4,485.16	721.36	5,206.52
29	34,126.97	4,560.10	646.42	5,206.52
30	29,490.67	4,636.30	570.23	5,206.52
31	24,776.91	4,713.76	492.76	5,206.52
32	19,984.38	4,792.53	414.00	5,206.52
33	15,111.78	4,872.60	333.92	5,206.52
34	10,157.75	4,954.02	252.50	5,206.52
35	5,120.96	5,036.80	169.73	5,206.52
36	0.00	5,120.96	85.57	5,206.52

## Apéndice H

### Presupuesto de equipos para el primer año

Equipo	Costo unit.	Cantidad	Total
Congeladora cocina	1,750.00	1	1,750.00
Molino Coloidad	8,000.00	1	8,000.00
Maquina envasadora	7,500.00	1	7,500.00
PC	3,000.00	4	12,000.00
Servidor	7,500.00	1	7,500.00
Impresora	4,000.00	1	4,000.00
Escritorio + silla	800.00	4	3,200.00
Bancos	25.00	5	125.00
TOTAL			44,075.00

### Presupuesto de equipos para el tercer año

Equipo	Costo unit.	Cantidad	Total
PC	3,000.00	7	21,000.00
Impresora	4,000.00	1	4,000.00
Escritorio + silla	800.00	7	5,600.00
TOTAL			30,600.00

## Apéndice I

### Presupuesto de software para primero y segundo año

Equipo	Costo unit.	TC	Cantidad	Total
Licencia Office 365	25.00	3.30	4	330.00
Antivirus	10.00	3.30	4	132.00
Licencia Gsuite	60.00	3.30	4	792.00
Licencia Google Cloud	500.00	3.30	1	1,650.00
Licencia ERP	3,925.00	3.30	1	12,952.50
TOTAL				15,856.50

### Presupuesto de software para tercero, cuarto y quinto año

Equipo	Costo unit.	TC	Cantidad	Total
Licencia Office 365	25.00	3.30	11	907.50
Antivirus	10.00	3.30	11	363.00
Licencia Gsuite	60.00	3.30	11	2,178.00
Licencia Google Cloud	500.00	3.30	1	1,650.00
Licencia ERP	3,925.00	3.30	1	12,952.50
TOTAL				18,051.00

**Apéndice J****Presupuesto de muebles y enseres**

Mobiliario	Detalle	Cost unit	Cantidad	Total
Mesas de trabajo	(70x180x91)	1,600.00	3	4,800.00
Mesa de trabajo acero inox.		900.00	3	2,700.00
Estanteria	(1.14x0.30x2.40)	130.00	5	650.00
TOTAL				8,150.00

### Apéndice K

#### Presupuesto de responsabilidad social para el primer año

DETALLE	CANT	PRECIO	SUBTOTAL
REFRIGERIO	100	1.7	170
EXPOSITOR (TRASLADO + VIÁTICOS)	1	2000	2000
ASISTENTE (TRASLADO + VIÁTICOS)	2	500	1000
MATERIALES DE TRABAJO	1	200	200
ALQUILER DE LOCAL	1	500	500
TACHOS RECICLA-CLASIFICA	40	60	2400
TOTAL			6270

#### Presupuesto de responsabilidad social para el segundo, tercero, cuarto y quinto año

DETALLE	CANT	PRECIO	SUBTOTAL
REFRIGERIO	100	1.7	170
EXPOSITOR (TRASLADO + VIÁTICOS)	1	2000	2000
ASISTENTE (TRASLADO + VIÁTICOS)	2	500	1000
MATERIALES DE TRABAJO	1	200	200
ALQUILER DE LOCAL	1	500	500
TOTAL			3870

## Apéndice L

### Presupuesto de otros gastos

CONCEPTO	PRODUCTO	Costo unit.	Cantidad	Total
UTENSILIOS	Tabla de Picar	20.00	10	200.00
	Cuchara de Metal	10.00	5	50.00
	Pinzas	10.00	10	100.00
	Bolls de Acero Inoxidable	28.00	5	140.00
IMPLEMENTACIÓN	Iluminación	50.00	6	300.00
	Grifería	100.00	6	600.00
	Equipo de baño	500.00	2	1,000.00
	Lavadero 2 posas	250.00	1	250.00
	Diversos	1,000.00	1	1,000.00
	Pintado	2,000.00	1	2,000.00
TOTAL				5,640.00

### Apéndice M

#### Presupuesto del plan de recursos humanos para el primero y segundo año

CARGO	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL
GERENTE-ADMINISTRADOR	1	5,000.00	5,000.00
CONTADOR	1	400.00	400.00
JEFE DE MARKETING-VENTAS	1	4,000.00	4,000.00
JEFE DE LOGÍSTICA-PRODUCCIÓN	1	4,000.00	4,000.00
COMMUNITY MANAGER	1	1,200.00	1,200.00
ASISTENTE	1	1,200.00	1,200.00
PROMOTOR (MERCADERISTA)	2	1,200.00	2,400.00
SERVICIO DE LIMPIEZA (CONTRATO POR AGENCIA)	1	500.00	500.00
OPERARIO	4	950.00	3,800.00
<b>TOTAL</b>			<b>22,500.00</b>

#### Presupuesto del plan de recursos humanos para el tercero, cuarto y quinto año

CARGO	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL
GERENTE	1	6,000.00	6,000.00
ADMINISTRADOR	1	4,500.00	4,500.00
CONTADOR	1	2,500.00	2,500.00
JEFE DE MARKETING	1	4,500.00	4,500.00
JEFE DE VENTAS	1	4,500.00	4,500.00
JEFE DE LOGÍSTICA	1	4,500.00	4,500.00
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	4,500.00	4,500.00
COMMUNITY MANAGER	1	2,500.00	2,500.00
ASISTENTE	2	1,400.00	2,800.00
PROMOTOR (MERCADERISTA)	4	1,200.00	4,800.00
SERVICIO DE LIMPIEZA (CONTRATO POR AGENCIA)	1	500.00	500.00
OPERARIO	4	950.00	3,800.00
<b>TOTAL</b>			<b>45,400.00</b>

## Apéndice N

### Estado de ganancias y pérdidas (en Soles)

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	213,138	419,497	568,925	728,298	898,131
PRECIO SIN IGV	6.80	6.80	6.80	6.80	6.80
IGV	260,902.97	513,508.38	696,423.60	891,513.85	1,099,407.29
<b>INGRESOS (SIN IGV)</b>	<b>1,449,460.96</b>	<b>2,852,824.32</b>	<b>3,869,020.02</b>	<b>4,952,854.70</b>	<b>6,107,818.27</b>
<b><i>COSTOS VARIABLES</i></b>					
CV: SERVICIOS	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09
CV: INSUMOS	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33
CV: PROMOCIÓN	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32
CV: MARKETING	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38
CV: MERMA	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>865,200.86</b>	<b>1,772,801.98</b>	<b>2,404,286.27</b>	<b>3,077,802.79</b>	<b>3,795,520.20</b>
<b>MÁRGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO</b>	<b>2.57</b>	<b>2.57</b>	<b>2.57</b>	<b>2.57</b>	<b>2.57</b>
<b>MÁRGEN DE CONTRIBUCIÓN TOTAL</b>	<b>584,260.10</b>	<b>1,080,022.34</b>	<b>1,464,733.74</b>	<b>1,875,051.92</b>	<b>2,312,298.06</b>
<b><i>COSTOS FIJOS</i></b>					
CF: SUELDOS	270,000.00	270,000.00	544,800.00	544,800.00	544,800.00
CF: GRATIFICACIONES	45,000.00	45,000.00	90,800.00	90,800.00	90,800.00
CF: ESSALUD	24,300.00	24,300.00	49,032.00	49,032.00	49,032.00
CF: ALQUILER DE LOCAL	79,200.00	79,200.00	79,200.00	79,200.00	79,200.00
CF: SERVICIOS	8,400.00	8,400.00	8,400.00	8,400.00	8,400.00
CF: AMORTIZACIONES	37,752.13	46,057.60	56,190.27	0.00	0.00
CF: EQUIPOS	44,075.00	0.00	30,600.00	0.00	0.00
CF: SOFTWARE	15,856.50	15,856.50	18,051.00	18,051.00	18,051.00
CF: MUEBLES Y ENSERES	8,150.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CF: RESPONSABILIDAD SOCIAL	6,270.00	3,870.00	3,870.00	3,870.00	3,870.00
CF: OTROS	5,640.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>544,643.63</b>	<b>492,684.10</b>	<b>880,943.27</b>	<b>794,153.00</b>	<b>794,153.00</b>
DEPRECIACIÓN (5%)	2611.25	2480.69	3886.65	3692.32	3507.70
<b>UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)</b>	<b>37,005.22</b>	<b>584,857.55</b>	<b>579,903.82</b>	<b>1,077,206.60</b>	<b>1,514,637.36</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS (INTERESES)</b>	<b>24,726.15</b>	<b>16,420.68</b>	<b>6,288.01</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>12,279.08</b>	<b>568,436.87</b>	<b>573,615.81</b>	<b>1,077,206.60</b>	<b>1,514,637.36</b>
IMPUESTO A LA RENTA (30%)	3,683.72	170,531.06	172,084.74	323,161.98	454,391.21
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>8,595.35</b>	<b>397,905.81</b>	<b>401,531.07</b>	<b>754,044.62</b>	<b>1,060,246.15</b>
REPARTO DE UTILIDADES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>8,595.35</b>	<b>397,905.81</b>	<b>401,531.07</b>	<b>754,044.62</b>	<b>1,060,246.15</b>

## Apéndice Ñ

### Flujo de caja proyectado (en Soles)

	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
<b>Ventas</b>						
Ingresos por ventas (monto bruto)	0.00	1,710,363.94	3,366,332.70	4,565,443.62	5,844,368.55	7,207,225.55
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0.00</b>	<b>1,710,363.94</b>	<b>3,366,332.70</b>	<b>4,565,443.62</b>	<b>5,844,368.55</b>	<b>7,207,225.55</b>
<b>EGRESOS</b>						
<b>Inversión total</b>						
Equipos	-44,075.00	0.00	0.00	-30,600.00	0.00	0.00
Software	-15,856.50	0.00	-15,856.50	-18,051.00	-18,051.00	-18,051.00
Muebles y enseres	-8,150.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	-5,640.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Depreciación 5%	0.00	-2,611.25	-2,480.69	-3,886.65	-3,692.32	-3,507.70
<b>Costo por ventas</b>						
Costo por ventas	0.00	-865,200.86	-1,772,801.98	-2,404,286.27	-3,077,802.79	-3,795,520.20
<b>Costos de operación</b>						
Sueldos y otros beneficios	0.00	-339,300.00	-339,300.00	-684,632.00	-684,632.00	-684,632.00
Alquiler de local	0.00	-79,200.00	-79,200.00	-79,200.00	-79,200.00	-79,200.00
Servicios	0.00	-8,400.00	-8,400.00	-8,400.00	-8,400.00	-8,400.00
<b>Pago de impuestos</b>						
Impuesto a la renta 30%	0.00	-3,683.72	-170,531.06	-172,084.74	-323,161.98	-454,391.21
Impuesto general a las ventas 18%	0.00	-260,902.97	-513,508.38	-696,423.60	-891,513.85	-1,099,407.29
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>-73,721.50</b>	<b>-1,559,298.81</b>	<b>-2,902,078.61</b>	<b>-4,097,564.27</b>	<b>-5,086,453.93</b>	<b>-6,143,109.40</b>
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>-73,721.50</b>	<b>151,065.13</b>	<b>464,254.09</b>	<b>467,879.34</b>	<b>757,914.62</b>	<b>1,064,116.15</b>
<b>Financiamiento neto</b>						
Préstamo	140,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortizaciones	0.00	-37,752.13	-46,057.60	-56,190.27	0.00	0.00
Intereses	0.00	-24,726.15	-16,420.68	-6,288.01	0.00	0.00
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>66,278.50</b>	<b>88,586.85</b>	<b>401,775.81</b>	<b>405,401.07</b>	<b>757,914.62</b>	<b>1,064,116.15</b>
<b>Reparto de utilidades</b>						
Monto a repartir	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Saldos</b>						
Saldo del año	66,278.50	88,586.85	401,775.81	405,401.07	757,914.62	1,064,116.15
Saldo inicial/año anterior/capital	140,000.00	206,278.50	294,865.35	696,641.16	1,102,042.23	1,859,956.85
<b>SALDO DE CAJA</b>	<b>206,278.50</b>	<b>294,865.35</b>	<b>696,641.16</b>	<b>1,102,042.23</b>	<b>1,859,956.85</b>	<b>2,924,073.00</b>

## Apéndice O

### Documento técnico: Metodología para el estudio del clima organizacional

ITEMS	NUNCA	A VECES	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE
Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer	1	2	3	4
Me río de bromas	1	2	3	4
Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión	1	2	3	4
La innovación es característica de nuestra organización	1	2	3	4
Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas	1	2	3	4
Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo	1	2	3	4
Mi jefe esta disponible cuando se le necesita	1	2	3	4
Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable	1	2	3	4
Las cosas me salen perfectas	1	2	3	4
Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización	1	2	3	4
Mi trabajo es evaluado en forma adecuada	1	2	3	4
Es fácil para a mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas	1	2	3	4
Las tareas que desempeño corresponden a mi función	1	2	3	4
En mi organización participo en la toma de decisiones	1	2	3	4
Estoy sonriente	1	2	3	4
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa	1	2	3	4

Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios	1	2	3	4
La limpieza de los ambientes es adecuada	1	2	3	4
Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización	1	2	3	4
Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi empresa	1	2	3	4
Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo	1	2	3	4
Cometo errores	1	2	3	4
Estoy comprometido con mi organización	1	2	3	4
Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito	1	2	3	4
En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo	1	2	3	4
Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito	1	2	3	4
Mi salario y beneficios son razonables	1	2	3	4
Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño	1	2	3	4
Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo	1	2	3	4
Mi jefe inmediato se comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo	1	2	3	4
Me interesa el desarrollo de la empresa donde trabajo	1	2	3	4
He mentido	1	2	3	4
Recibo buen trato en mi establecimiento de salud	1	2	3	4
Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes	1	2	3	4

## Apéndice P

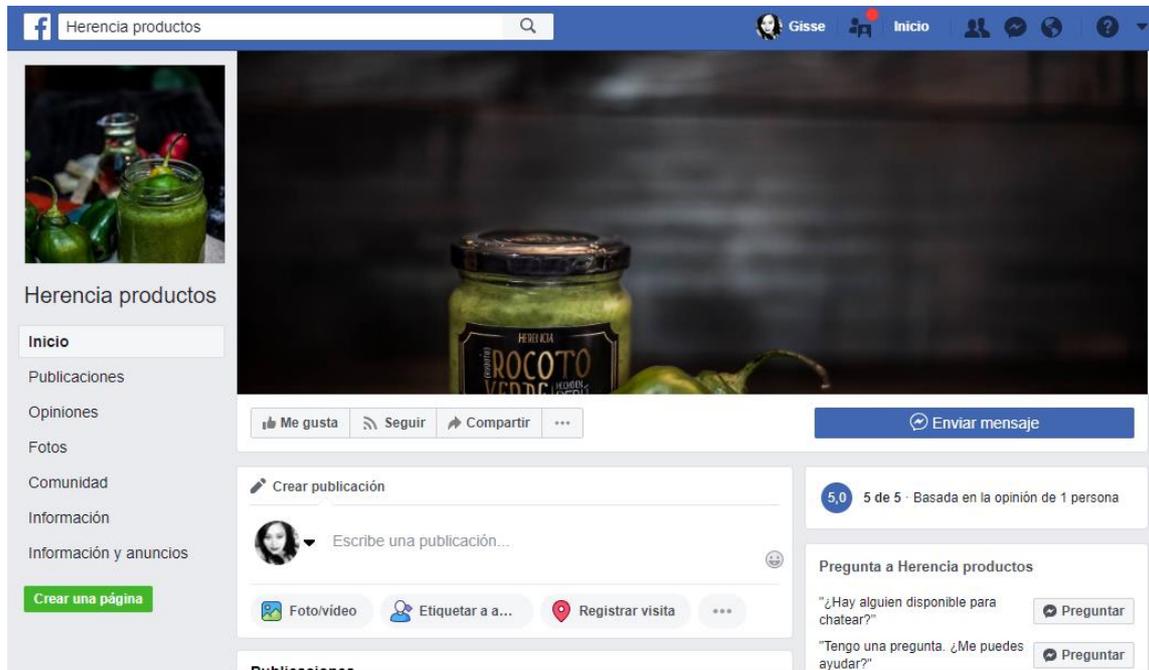
### Estimación de ventas

	AÑO1		AÑO2		AÑO3		AÑO4		AÑO5	
MES1	6,988.12	2.0%	28,930.82	8.0%	41,172.17	11.0%	54,234.97	14.0%	68,161.74	17.0%
MES2	6,988.12	2.0%	28,930.82	8.0%	41,172.17	11.0%	54,234.97	14.0%	68,161.74	17.0%
MES3	10,482.18	3.0%	32,547.17	9.0%	44,915.09	12.0%	58,108.90	15.0%	72,171.26	18.0%
MES4	10,482.18	3.0%	32,547.17	9.0%	44,915.09	12.0%	58,108.90	15.0%	72,171.26	18.0%
MES5	13,976.24	4.0%	32,547.17	9.0%	44,915.09	12.0%	58,108.90	15.0%	72,171.26	18.0%
MES6	17,470.30	5.0%	36,163.52	10.0%	48,658.02	13.0%	61,982.83	16.0%	76,180.77	19.0%
MES7	20,964.36	6.0%	36,163.52	10.0%	48,658.02	13.0%	61,982.83	16.0%	76,180.77	19.0%
MES8	20,964.36	6.0%	36,163.52	10.0%	48,658.02	13.0%	61,982.83	16.0%	76,180.77	19.0%
MES9	24,458.42	7.0%	36,163.52	10.0%	48,658.02	13.0%	61,982.83	16.0%	76,180.77	19.0%
MES10	24,458.42	7.0%	39,779.87	11.0%	52,400.94	14.0%	65,856.76	17.0%	80,190.28	20.0%
MES11	27,952.48	8.0%	39,779.87	11.0%	52,400.94	14.0%	65,856.76	17.0%	80,190.28	20.0%
MES12	27,952.48	8.0%	39,779.87	11.0%	52,400.94	14.0%	65,856.76	17.0%	80,190.28	20.0%
<b>TOTAL/PROMEDIO</b>	<b>213,137.66</b>	<b>5.1%</b>	<b>419,496.84</b>	<b>9.7%</b>	<b>568,924.51</b>	<b>12.7%</b>	<b>728,298.23</b>	<b>15.7%</b>	<b>898,131.18</b>	<b>18.7%</b>



## Apéndice R

### Herencia en las redes sociales Facebook e Instagram



**Apéndice S**

**Base de datos de encuesta**

P1	P2	P3.1	P3.2	P3.3	P3.4	P4.1	P4.2	P4.3	P4.4	P5.1	P5.2	P5.3	P5.4	P6	P7.1	P7.2	P7.3	P7.4	P7.5	P7.6	P8.1	P8.2	P8.3	P8.4	P8.5	P9	P10	P11	P11_ETIQ	P12	P13
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	11.70	16.00	19.50	4.50	5.80	2	2	1	Lima Centro	4	7
1	1	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	10.00	19.00	22.00	3.50	0.00	1	3	2	Lima Norte	6	7
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	0	7.50	17.00	18.90	1.80	3.90	1	3	1	Lima Centro	5	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	7.90	16.00	32.00	2.20	3.90	2	4	4	Lima Este	7	5
1	1	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	9.50	15.80	24.30	3.00	3.90	1	3	2	Lima Norte	5	5
1	1	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	9.80	13.00	15.50	3.90	5.20	1	2	1	Lima Centro	4	4
1	2	2	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	5	2	0	0	0	0	0	7.50	16.50	21.00	5.80	6.60	1	2	1	Lima Centro	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	5	3	1	0	0	0	0	11.70	16.50	32.00	3.00	3.40	1	5	1	Lima Centro	4	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	11.70	16.00	18.90	2.20	3.90	1	2	1	Lima Centro	6	4
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	9.80	16.50	18.00	4.50	5.80	1	3	1	Lima Centro	6	5
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	9.50	18.00	24.30	1.80	0.00	1	2	4	Lima Este	4	4
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	8.00	17.50	20.00	1.80	0.00	2	3	4	Lima Este	6	4
1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	0	11.70	16.00	27.00	6.00	7.30	1	3	4	Lima Este	6	3
1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	4.80	18.00	20.00	3.90	4.70	1	5	1	Lima Centro	6	5
1	1	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	7.90	16.50	31.00	4.00	5.30	1	3	1	Lima Centro	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	7.90	16.00	24.30	5.50	6.80	2	3	1	Lima Centro	4	3
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	10.00	14.20	24.30	4.00	5.30	1	5	2	Lima Norte	6	5
1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	7.90	14.20	22.00	3.90	0.00	2	3	2	Lima Norte	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	0	7.90	16.00	19.50	2.20	3.90	1	2	1	Lima Centro	6	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	11.70	16.00	19.00	6.00	7.30	2	2	1	Lima Centro	4	4
1	1	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	4.80	17.50	18.00	1.80	3.90	1	1	2	Lima Norte	4	4
1	1	1	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	10.00	16.00	22.00	4.50	5.30	2	3	3	Lima Sur	6	5
1	1	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	5	2	3	0	0	0	0	8.00	17.20	19.00	5.50	6.80	2	3	4	Lima Este	6	4
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	0	7.50	17.50	18.90	3.40	3.90	2	2	1	Lima Centro	6	4
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	10.00	16.00	19.00	4.00	0.00	1	2	4	Lima Este	5	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	10.00	16.70	18.90	1.80	3.40	2	4	4	Lima Este	5	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	8.00	16.00	24.30	4.50	5.80	1	2	1	Lima Centro	4	4
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	7.50	18.00	24.50	5.50	0.00	2	3	1	Lima Centro	4	3
1	2	4	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	9.80	17.50	32.00	3.00	3.40	1	1	1	Lima Centro	4	5
1	2	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	5	3	0	0	0	0	0	7.50	15.80	18.90	3.00	0.00	2	2	1	Lima Centro	6	5
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	11.70	16.00	21.00	1.80	3.90	1	1	1	Lima Centro	5	7
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	9.80	17.10	18.90	6.00	7.30	1	4	1	Lima Centro	5	3
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	5	2	0	0	0	0	0	8.00	17.50	22.00	3.50	4.30	2	2	1	Lima Centro	4	5
1	2	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	7.90	14.20	22.00	3.20	3.90	2	3	3	Lima Sur	6	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	7.50	17.50	21.00	2.20	3.40	1	3	1	Lima Centro	5	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	0	7.90	18.00	27.00	4.50	5.80	1	5	1	Lima Centro	6	7
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	9.80	18.00	24.30	4.00	5.30	1	4	1	Lima Centro	5	3
1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	9.80	17.50	22.00	1.80	3.90	1	4	1	Lima Centro	4	4

1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	9.80	16.50	22.00	3.50	0.00	2	5	1	Lima Centro	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	7.50	16.00	19.00	3.90	5.20	2	5	2	Lima Norte	5	4
1	1	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	7.90	16.50	32.00	4.50	0.00	2	3	1	Lima Centro	6	3
1	1	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	4.80	16.00	18.90	3.00	0.00	1	2	1	Lima Centro	6	5
1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	9.80	15.80	21.00	6.00	7.30	2	5	1	Lima Centro	5	3
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	10.00	17.50	18.90	4.00	5.30	1	4	1	Lima Centro	7	5
1	2	2	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	7.50	19.00	21.00	6.00	6.80	1	4	3	Lima Sur	7	5
1	2	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	9.80	18.00	24.30	2.20	3.90	1	1	1	Lima Centro	6	7
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	11.70	17.50	22.00	3.00	3.40	1	3	4	Lima Este	6	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	10.00	18.00	20.00	2.20	3.90	1	2	1	Lima Centro	5	3
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	10.00	16.00	22.00	4.50	5.80	2	3	1	Lima Centro	5	5
1	1	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	10.00	18.00	20.00	4.50	0.00	1	3	4	Lima Este	6	3
1	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	10.00	15.80	21.00	4.00	0.00	2	1	4	Lima Este	6	5
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	11.70	17.50	31.00	3.90	0.00	2	3	1	Lima Centro	6	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	10.00	18.00	27.00	1.80	3.90	2	2	3	Lima Sur	6	3
1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	9.50	16.50	31.00	3.00	3.90	2	1	1	Lima Centro	6	3
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	8.00	19.00	31.00	3.50	4.30	2	5	1	Lima Centro	6	4
1	4	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	11.70	19.00	21.00	4.50	5.80	1	1	1	Lima Centro	6	7
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	9.80	14.00	15.50	3.90	0.00	1	5	1	Lima Centro	5	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	8.00	18.00	31.00	4.50	5.80	1	4	3	Lima Sur	5	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	11.70	19.00	22.00	3.90	5.20	1	3	2	Lima Norte	5	4
1	1	4	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	9.80	18.00	24.30	3.50	4.80	1	3	2	Lima Norte	6	5
1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	8.00	14.20	19.50	3.00	3.40	1	3	1	Lima Centro	5	5
1	1	2	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	8.00	19.00	24.30	1.80	3.40	2	3	4	Lima Este	4	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	7.50	16.00	31.00	4.00	5.30	2	5	4	Lima Este	7	5
1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	7.50	16.00	32.00	1.50	3.90	1	1	1	Lima Centro	7	5
1	1	4	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	7.30	16.00	19.50	6.00	7.30	1	3	1	Lima Centro	5	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	7.50	17.50	21.00	5.80	7.10	2	4	3	Lima Sur	5	4
1	2	2	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	11.70	14.20	24.30	5.50	6.30	1	3	1	Lima Centro	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	4.80	17.50	19.00	3.40	3.90	2	5	4	Lima Este	6	5
1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	8.00	16.00	21.00	4.50	5.80	2	3	2	Lima Norte	7	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	9.80	17.50	31.00	2.20	3.40	1	2	2	Lima Norte	5	4
1	1	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	9.80	17.50	24.30	2.20	0.00	1	3	1	Lima Centro	6	4
1	2	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	7.50	14.20	18.90	4.50	5.80	2	3	4	Lima Este	6	4
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	9.50	18.00	24.30	3.20	0.00	2	3	1	Lima Centro	4	5
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	8.00	15.60	18.00	3.40	0.00	1	3	4	Lima Este	5	4
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	7.90	18.00	24.30	3.50	4.80	2	2	1	Lima Centro	6	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	7.90	19.00	21.00	3.90	5.20	2	3	1	Lima Centro	5	4
1	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	8.00	15.80	32.00	3.00	0.00	2	2	1	Lima Centro	6	5

1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	4.80	15.80	18.90	2.20	3.90	2	1	4	Lima Este	7	4
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	9.50	15.80	18.00	3.20	3.90	2	3	1	Lima Centro	4	4
1	2	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	8.00	16.50	18.90	4.50	5.80	2	3	1	Lima Centro	4	5
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	7.50	14.90	18.00	3.40	3.90	1	3	1	Lima Centro	6	4
1	5	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	10.00	16.50	21.00	4.50	5.80	2	3	4	Lima Este	7	4
1	1	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	10.00	17.50	32.00	5.80	0.00	1	3	2	Lima Norte	7	4
1	4	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	9.80	18.00	24.30	4.00	0.00	2	3	1	Lima Centro	4	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	9.80	14.20	20.00	3.50	4.80	1	3	2	Lima Norte	6	3
1	1	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	7.50	15.80	22.00	1.80	0.00	1	3	2	Lima Norte	7	5
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	9.80	16.00	16.20	5.80	7.10	2	2	2	Lima Norte	5	4
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	10.00	16.00	20.00	2.20	0.00	2	5	1	Lima Centro	5	5
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	4.80	16.50	31.00	3.00	0.00	2	2	4	Lima Este	6	5
1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	7.50	17.50	22.00	2.20	3.90	1	4	1	Lima Centro	6	3
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	7.90	17.50	21.00	2.20	3.90	1	1	1	Lima Centro	6	5
1	1	4	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	7.50	17.50	18.90	5.80	7.10	2	3	1	Lima Centro	6	5
1	2	4	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	7.50	17.50	27.00	4.50	5.80	2	3	1	Lima Centro	5	5
1	1	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	9.80	17.50	27.00	4.50	0.00	2	2	2	Lima Norte	6	4
1	1	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	9.50	17.50	24.30	6.00	0.00	1	3	1	Lima Centro	7	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	7.50	16.50	19.00	6.00	7.30	1	3	2	Lima Norte	6	5
1	2	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	9.80	16.00	24.50	2.20	0.00	1	2	3	Lima Sur	6	3
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	9.80	15.40	18.00	2.20	3.90	2	2	4	Lima Este	7	4
1	5	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	8.00	16.00	18.90	4.50	5.80	1	5	1	Lima Centro	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	11.70	22.30	24.30	6.00	7.30	2	2	1	Lima Centro	6	4
1	2	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	7.50	18.00	32.00	2.20	3.90	2	2	1	Lima Centro	6	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	9.50	15.80	20.00	3.50	4.80	1	3	1	Lima Centro	4	5
1	1	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	9.80	15.80	18.90	2.20	0.00	2	1	1	Lima Centro	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	8.40	18.00	32.00	6.00	7.30	2	3	3	Lima Sur	6	3
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	8.00	15.80	27.00	3.20	3.90	2	2	1	Lima Centro	5	3
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	7.50	16.00	19.50	3.00	3.90	2	3	4	Lima Este	4	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	10.00	15.80	18.00	5.80	7.10	2	3	4	Lima Este	5	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	9.50	16.50	18.90	2.20	3.90	2	3	4	Lima Este	4	3
1	5	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	11.70	14.20	32.00	3.20	0.00	1	3	4	Lima Este	5	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	9.50	19.00	34.00	3.90	5.20	2	3	1	Lima Centro	4	5
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	7.90	19.00	37.00	2.20	3.90	1	3	4	Lima Este	6	5
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	8.00	17.50	20.00	3.00	3.40	1	2	2	Lima Norte	6	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	4.80	16.70	19.00	3.00	3.90	1	3	1	Lima Centro	6	8
1	1	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	7.50	16.50	24.30	4.50	5.80	1	2	1	Lima Centro	6	5
1	1	1	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	7.50	17.50	24.30	3.50	4.30	2	4	1	Lima Centro	6	4
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	3	1	0	0	0	0	9.50	16.00	27.00	4.00	4.80	1	2	4	Lima Este	6	5

1	1	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	11.70	16.50	24.30	3.20	3.90	1	2	1	Lima Centro	6	4
1	1	1	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	10.00	16.00	24.30	4.50	5.80	1	3	4	Lima Este	6	4
1	5	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	7.50	22.30	26.00	6.00	7.30	1	2	2	Lima Norte	5	5
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	4.80	16.00	25.20	4.50	0.00	2	3	1	Lima Centro	6	3
1	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	9.50	16.00	16.20	3.00	0.00	1	5	3	Lima Sur	6	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	8.00	14.20	18.00	3.90	5.20	1	4	4	Lima Este	6	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	9.80	17.50	20.00	4.50	5.80	1	3	4	Lima Este	5	5
1	1	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	10.00	18.00	22.00	4.50	0.00	2	3	4	Lima Este	6	5
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	8.00	15.80	21.00	3.50	0.00	1	5	4	Lima Este	5	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	9.80	14.50	18.00	2.20	3.90	2	1	4	Lima Este	4	5
1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	10.00	19.00	19.50	2.20	3.90	2	3	1	Lima Centro	6	5
1	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	8.00	18.00	19.50	6.00	0.00	1	3	1	Lima Centro	6	5
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	8.00	14.20	24.30	6.00	7.30	1	3	1	Lima Centro	6	5
1	1	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	9.80	16.00	27.00	4.50	0.00	2	3	1	Lima Centro	7	5
1	1	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	10.00	18.00	27.00	3.40	0.00	1	5	1	Lima Centro	5	4
1	1	1	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	4.80	15.80	19.50	3.40	3.90	2	3	1	Lima Centro	5	4
1	2	4	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	9.80	17.50	18.90	1.50	0.00	2	1	3	Lima Sur	4	3
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	10.00	16.00	20.00	3.40	0.00	1	1	1	Lima Centro	6	5
1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	7.50	16.50	22.00	2.20	3.90	1	3	2	Lima Norte	6	4
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	7.50	16.50	24.30	6.00	0.00	2	3	1	Lima Centro	5	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	11.70	16.50	32.00	4.00	5.30	1	2	3	Lima Sur	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	8.00	17.50	24.30	4.50	5.80	2	1	1	Lima Centro	6	5
1	4	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	11.70	18.00	24.30	3.00	3.90	1	5	1	Lima Centro	6	5
1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	7.50	15.80	24.50	1.80	3.90	2	3	1	Lima Centro	6	4
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	4.80	15.80	24.30	4.50	0.00	1	2	2	Lima Norte	5	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	9.80	14.20	32.00	3.90	5.20	2	3	1	Lima Centro	6	5
1	1	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	9.50	16.00	20.00	4.50	0.00	1	3	1	Lima Centro	4	4
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	8.00	17.50	23.00	4.50	0.00	2	2	3	Lima Sur	7	5
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	7.90	17.50	24.30	6.00	0.00	2	3	2	Lima Norte	6	5
1	1	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	4.80	18.00	24.30	2.20	0.00	1	2	4	Lima Este	7	5
1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	11.70	16.00	20.00	6.00	7.30	1	2	2	Lima Norte	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	4.80	22.30	24.50	2.20	3.90	2	3	2	Lima Norte	6	4
1	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	4.80	18.00	27.00	3.90	0.00	2	3	1	Lima Centro	5	4
1	4	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	11.70	16.50	32.00	6.00	7.30	2	2	1	Lima Centro	5	5
1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	7.50	17.50	18.90	3.50	0.00	2	1	1	Lima Centro	4	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	10.00	19.00	31.00	2.20	3.90	1	3	1	Lima Centro	6	5
1	4	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	11.70	16.00	31.00	1.80	3.90	1	3	1	Lima Centro	4	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	9.50	16.00	20.00	3.00	3.90	1	3	1	Lima Centro	4	4
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	7.90	18.00	24.50	4.50	5.80	2	3	1	Lima Centro	7	3

1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	9.50	17.50	24.50	3.50	4.80	1	3	4	Lima Este	5	5
1	1	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	7.50	16.50	21.00	6.00	0.00	2	5	2	Lima Norte	5	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	7.90	16.50	32.00	4.50	5.80	2	3	2	Lima Norte	5	4
1	2	2	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	5	2	0	0	0	0	11.70	17.50	24.50	6.00	6.80	2	1	1	Lima Centro	6	3
1	1	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	8.00	16.00	27.00	4.50	5.80	1	3	2	Lima Norte	4	4
1	1	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	8.00	16.00	18.90	5.80	7.10	1	6	1	Lima Centro	5	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	7.90	17.50	24.30	5.80	7.10	2	3	1	Lima Centro	6	4
1	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	4.80	18.00	27.00	1.80	0.00	2	5	4	Lima Este	4	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	11.70	17.50	24.30	4.00	5.30	2	3	1	Lima Centro	7	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	9.50	15.80	24.30	4.50	5.80	2	1	2	Lima Norte	6	5
1	1	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	9.80	19.00	24.30	6.00	7.30	2	3	1	Lima Centro	5	4
1	1	2	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	9.80	18.00	32.00	1.50	3.40	1	3	1	Lima Centro	6	4
1	2	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	11.70	15.80	24.30	5.80	7.10	1	2	1	Lima Centro	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	11.70	16.00	21.00	3.90	5.20	2	3	1	Lima Centro	6	5
1	1	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	10.00	19.00	27.00	3.00	3.90	1	4	1	Lima Centro	6	4
1	2	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	9.80	16.00	24.30	3.90	5.20	1	2	4	Lima Este	6	4
1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	6.50	16.00	18.90	5.80	7.10	2	3	1	Lima Centro	4	5
1	4	4	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	7.50	17.50	20.00	3.50	4.80	1	5	1	Lima Centro	6	3
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	9.80	15.80	19.00	1.80	3.90	2	5	1	Lima Centro	6	7
1	1	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	10.00	16.00	24.30	4.00	5.30	1	2	1	Lima Centro	6	4
1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	9.80	16.80	19.50	4.00	5.30	1	5	1	Lima Centro	6	3
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	8.00	17.50	18.90	1.50	3.90	1	2	4	Lima Este	6	4
1	2	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	11.70	17.50	32.00	3.00	0.00	1	1	4	Lima Este	7	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	7.50	16.50	21.00	3.00	3.90	1	3	3	Lima Sur	4	5
1	1	1	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	5	2	0	0	0	0	9.80	14.20	22.00	4.50	5.30	2	1	1	Lima Centro	7	5
1	1	1	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	3	1	0	0	0	0	7.90	18.00	20.00	3.90	4.70	2	2	2	Lima Norte	6	4
1	5	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	7.90	14.20	24.50	4.50	5.80	2	5	1	Lima Centro	7	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	7.90	16.50	19.50	6.00	7.30	2	3	4	Lima Este	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	11.70	16.50	31.00	5.80	7.10	2	3	2	Lima Norte	6	4
1	1	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	4.80	16.00	27.00	4.50	0.00	1	5	1	Lima Centro	4	4
1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	9.50	16.50	27.00	1.50	3.90	1	2	1	Lima Centro	6	5
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	10.00	16.50	18.90	4.50	5.80	2	5	3	Lima Sur	6	4
1	1	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	7.90	18.00	27.00	3.40	0.00	2	2	1	Lima Centro	7	5
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	4.80	14.20	21.00	1.80	3.90	2	4	1	Lima Centro	6	3
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	8.00	18.00	19.00	6.00	7.30	1	4	2	Lima Norte	7	5
1	1	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	7.90	15.80	27.00	3.40	0.00	1	3	3	Lima Sur	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	5	2	0	0	0	0	9.50	15.80	24.30	1.80	3.40	1	2	3	Lima Sur	6	4
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	9.80	15.00	16.20	4.50	5.80	1	3	1	Lima Centro	7	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	9.50	17.50	24.30	2.20	3.90	1	2	1	Lima Centro	6	4

1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	9.80	16.00	31.00	4.50	5.80	2	2	3	Lima Sur	7	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	10.00	15.80	16.20	4.50	5.80	1	2	1	Lima Centro	7	5
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	11.70	15.80	32.00	2.20	3.90	1	3	3	Lima Sur	6	4
1	1	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	9.80	14.20	20.00	4.50	0.00	1	1	1	Lima Centro	4	4
1	1	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	11.70	18.00	20.00	4.50	0.00	1	2	1	Lima Centro	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	7.90	18.00	24.30	3.40	3.90	1	3	1	Lima Centro	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	7.50	17.50	21.00	6.00	6.80	2	3	2	Lima Norte	6	7
1	4	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	10.00	15.80	21.00	2.20	3.40	2	3	4	Lima Este	6	5
1	1	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	4.80	16.50	18.00	4.50	0.00	1	1	3	Lima Sur	4	5
1	1	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	9.80	17.50	32.00	2.20	0.00	1	3	2	Lima Norte	6	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	8.00	16.50	21.00	4.50	5.80	1	1	1	Lima Centro	6	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	9.80	16.00	16.20	3.20	3.90	1	3	1	Lima Centro	6	4
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	4.80	14.20	27.00	3.20	0.00	1	3	4	Lima Este	6	4
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	11.70	15.80	27.00	4.00	0.00	2	1	1	Lima Centro	7	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	7.50	14.20	18.90	3.00	3.90	2	3	3	Lima Sur	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	10.00	18.00	32.00	4.00	5.30	2	2	2	Lima Norte	7	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	7.50	19.00	31.00	3.20	3.90	2	3	1	Lima Centro	6	5
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	11.70	16.50	19.50	1.50	3.40	2	2	1	Lima Centro	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	7.50	16.00	19.00	3.20	3.90	1	3	3	Lima Sur	5	5
1	5	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	8.00	16.50	22.00	2.20	3.90	1	3	1	Lima Centro	6	5
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	8.00	17.50	24.30	5.50	6.80	1	1	4	Lima Este	6	5
1	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	9.50	16.50	18.90	3.50	0.00	1	6	1	Lima Centro	6	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	6	0	0	0	0	0	7.50	14.20	24.30	2.20	3.90	1	3	3	Lima Sur	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	5	2	0	0	0	0	4.80	17.50	18.90	3.20	3.40	1	2	1	Lima Centro	5	3
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	9.50	19.00	24.50	3.50	4.30	2	2	4	Lima Este	6	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	9.80	16.50	24.30	3.20	3.90	2	2	4	Lima Este	4	4
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	7.90	18.00	18.90	6.00	0.00	1	4	1	Lima Centro	7	5
1	5	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	9.80	16.00	32.00	6.00	7.30	2	3	4	Lima Este	6	3
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	7.50	14.20	20.00	1.80	3.90	1	5	1	Lima Centro	6	3
1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	7.90	18.00	24.30	6.00	7.30	1	3	1	Lima Centro	6	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	9.50	16.00	21.00	3.00	3.90	1	3	1	Lima Centro	6	3
1	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	7.50	16.50	22.00	6.00	0.00	1	2	4	Lima Este	4	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	7.50	18.00	22.00	5.80	7.10	1	3	3	Lima Sur	5	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	9.50	16.50	19.50	4.00	5.30	2	3	4	Lima Este	5	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	9.80	16.40	18.90	6.00	7.30	1	3	2	Lima Norte	6	3
1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	11.70	14.20	32.00	2.20	3.90	1	2	4	Lima Este	7	5
1	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	11.70	18.00	24.50	3.20	0.00	2	3	2	Lima Norte	6	4
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	8.00	18.00	24.30	1.80	0.00	1	5	4	Lima Este	6	7
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	10.00	17.50	24.30	3.20	3.90	1	3	1	Lima Centro	5	5

1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	4.80	18.00	22.00	2.20	3.90	1	3	2	Lima Norte	6	5
1	5	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	8.00	16.00	22.00	6.00	7.30	1	5	1	Lima Centro	5	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	8.00	16.00	18.90	4.50	5.80	2	3	3	Lima Sur	4	7
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	5	2	0	0	0	0	10.00	17.50	20.00	4.50	5.30	2	3	1	Lima Centro	6	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	7.90	19.00	24.30	6.00	7.30	1	2	1	Lima Centro	5	4
1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	3	1	0	0	0	0	4.80	16.00	18.00	3.00	3.40	1	2	1	Lima Centro	4	3
1	4	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	4.80	15.50	18.90	4.50	5.80	1	4	4	Lima Este	5	5
1	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	11.70	15.80	18.00	3.50	0.00	1	3	1	Lima Centro	6	8
1	1	2	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	5	2	0	0	0	0	8.00	17.50	24.30	5.80	6.60	1	3	1	Lima Centro	6	4
1	1	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	11.70	19.00	27.00	3.90	5.20	2	2	2	Lima Norte	6	5
1	2	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	9.50	16.50	18.90	3.00	3.90	2	2	1	Lima Centro	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	9.50	16.50	24.30	3.50	4.80	2	5	2	Lima Norte	6	5
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	11.70	19.00	27.00	3.00	0.00	1	3	1	Lima Centro	6	7
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	11.70	18.00	19.50	3.50	4.80	2	3	1	Lima Centro	5	5
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	9.80	17.50	31.00	3.50	4.80	1	2	2	Lima Norte	4	5
1	1	1	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	3	1	0	0	0	0	11.70	22.30	27.50	3.20	3.40	2	3	1	Lima Centro	6	8
1	2	4	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	10.00	15.80	31.00	6.00	7.30	1	2	2	Lima Norte	5	4
1	2	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	9.80	17.50	19.00	3.90	5.20	2	3	1	Lima Centro	6	5
1	1	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	4.80	17.50	20.00	3.20	0.00	2	3	2	Lima Norte	5	4
1	1	2	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	5	2	0	0	0	0	7.50	17.50	18.90	3.40	3.40	2	4	4	Lima Este	4	5
1	1	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	9.80	15.80	20.00	4.00	0.00	2	5	4	Lima Este	7	5
1	4	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	7.50	18.60	21.00	3.90	5.20	1	2	1	Lima Centro	6	4
1	2	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	4.80	22.30	32.00	1.80	3.90	1	2	4	Lima Este	6	5
1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	7.90	16.50	19.50	2.20	3.90	2	3	4	Lima Este	5	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	9.80	16.50	18.00	3.50	4.80	2	3	2	Lima Norte	6	4
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	7.90	18.00	21.00	3.00	3.90	1	2	4	Lima Este	6	4
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	10.00	16.00	18.90	1.80	3.90	1	3	1	Lima Centro	4	3
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	9.50	16.00	24.30	1.50	0.00	2	3	1	Lima Centro	5	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	9.50	19.00	21.00	3.00	3.90	1	3	1	Lima Centro	6	4
1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	5	2	0	0	0	0	9.80	15.80	24.50	2.20	3.40	2	5	1	Lima Centro	4	4
1	1	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	4.80	22.30	27.00	2.20	0.00	1	2	1	Lima Centro	7	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	9.80	17.50	18.00	1.80	3.90	1	3	4	Lima Este	5	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	11.70	15.80	24.50	3.20	3.90	2	3	2	Lima Norte	6	5
1	1	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	11.70	14.20	24.50	3.20	0.00	2	3	1	Lima Centro	6	5
1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	4.80	14.20	18.00	1.80	3.90	1	3	1	Lima Centro	6	4
1	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	9.80	14.20	27.00	2.20	0.00	1	4	1	Lima Centro	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	11.70	14.20	27.00	3.90	5.20	1	2	4	Lima Este	6	7
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	9.80	16.50	18.90	3.90	5.20	1	2	1	Lima Centro	4	3
1	1	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	11.70	15.80	32.00	3.40	0.00	1	2	4	Lima Este	6	5

1	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	0	7.90	16.00	22.00	3.00	0.00	2	3	1	Lima Centro	6	5
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	11.70	19.00	19.50	1.80	0.00	2	3	1	Lima Centro	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	8.00	14.20	16.20	4.50	5.80	2	3	2	Lima Norte	4	7
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	0	7.50	15.80	19.50	5.80	7.10	1	3	1	Lima Centro	6	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	0	11.70	18.00	20.00	3.40	3.90	1	3	2	Lima Norte	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	7.50	14.20	27.00	2.20	3.90	2	3	1	Lima Centro	6	5
1	1	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	9.80	16.50	22.00	3.50	0.00	1	3	1	Lima Centro	5	3
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	7.90	17.50	21.00	1.80	3.40	1	4	4	Lima Este	6	4
1	1	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	4.80	16.00	18.90	1.50	0.00	2	3	1	Lima Centro	6	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	0	9.80	19.00	23.00	4.00	5.30	1	5	1	Lima Centro	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	9.80	16.50	20.00	3.20	3.40	2	3	4	Lima Este	6	4
1	4	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	7.90	16.50	19.00	6.00	6.80	2	2	4	Lima Este	4	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	0	7.90	18.00	28.00	2.20	3.90	1	2	3	Lima Sur	5	4
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	0	7.50	17.50	18.90	4.50	5.80	2	3	1	Lima Centro	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	7.50	16.50	21.00	3.00	3.90	2	2	3	Lima Sur	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	7.50	17.50	22.00	3.50	4.30	2	2	1	Lima Centro	6	4
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	11.70	18.00	19.00	3.50	4.30	2	3	4	Lima Este	6	5
1	5	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	0	11.70	19.00	20.00	4.50	5.80	1	2	1	Lima Centro	6	5
1	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	9.50	14.20	18.00	4.50	0.00	2	2	4	Lima Este	7	4
1	2	4	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	9.80	19.00	20.00	3.50	0.00	2	3	1	Lima Centro	6	4
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4.80	16.00	31.00	3.00	3.90	2	2	1	Lima Centro	4	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	0	7.50	16.50	24.50	3.00	3.90	2	3	2	Lima Norte	5	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	9.80	16.00	18.90	1.80	3.40	2	1	3	Lima Sur	5	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	0	9.50	17.90	22.00	6.00	7.30	1	3	1	Lima Centro	5	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	5	2	0	0	0	0	0	7.50	18.00	20.00	1.80	3.40	1	3	1	Lima Centro	6	7
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	0	9.80	16.00	18.90	2.20	3.90	1	4	1	Lima Centro	6	4
1	1	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	10.00	17.50	18.90	4.50	0.00	2	1	1	Lima Centro	5	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	10.00	17.50	27.00	4.00	5.30	1	2	1	Lima Centro	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	10.00	18.00	24.30	3.40	3.40	2	3	2	Lima Norte	5	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	8.00	18.00	22.00	6.00	6.80	1	2	4	Lima Este	6	5
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	0	7.50	18.00	21.00	6.00	0.00	2	3	1	Lima Centro	7	4
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	0	7.50	16.50	24.30	3.50	4.80	1	1	3	Lima Sur	5	4
1	4	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	7.90	16.00	24.50	4.50	5.30	1	3	1	Lima Centro	6	4
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	0	11.70	16.00	32.00	3.90	0.00	2	1	1	Lima Centro	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	0	7.90	17.50	24.30	3.00	3.90	2	3	2	Lima Norte	5	5
1	2	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	0	8.00	15.80	24.50	6.00	0.00	1	3	1	Lima Centro	4	5
1	5	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	0	8.20	16.50	27.00	1.80	3.90	2	4	1	Lima Centro	6	4
1	4	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	9.00	16.50	20.00	6.00	0.00	2	2	2	Lima Norte	6	4
1	1	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	0	9.80	15.80	16.20	1.80	0.00	2	2	1	Lima Centro	5	4

1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	5	2	0	0	0	0	9.50	17.50	19.50	1.50	3.40	2	2	3	Lima Sur	6	5
1	5	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	11.70	22.30	30.00	4.50	0.00	1	4	1	Lima Centro	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	4.80	18.00	24.50	4.00	5.30	1	3	4	Lima Este	7	3
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	10.00	14.20	21.00	5.80	0.00	2	3	1	Lima Centro	5	7
1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	11.70	16.50	31.00	3.50	4.80	1	3	3	Lima Sur	6	5
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	8.00	16.00	19.50	6.00	7.30	1	2	1	Lima Centro	5	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	9.80	16.00	32.00	1.80	3.90	1	3	1	Lima Centro	7	4
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	7.90	22.30	27.00	3.90	0.00	1	3	3	Lima Sur	6	5
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	7.50	15.80	24.30	5.80	7.10	2	5	1	Lima Centro	7	4
1	1	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	4.80	16.00	20.00	4.00	0.00	1	2	1	Lima Centro	5	5
1	5	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	10.00	16.50	19.00	3.90	5.20	1	3	1	Lima Centro	6	4
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	4.80	14.20	19.50	3.40	3.90	2	2	1	Lima Centro	6	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	8.00	16.00	22.00	4.50	5.80	2	2	1	Lima Centro	4	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	9.80	14.20	21.00	5.80	7.10	1	3	1	Lima Centro	6	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	11.70	18.00	25.50	3.20	3.90	1	3	1	Lima Centro	4	4
1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	8.00	16.00	31.00	4.50	5.80	2	1	3	Lima Sur	6	4
1	2	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	11.70	16.00	19.50	3.20	3.90	1	3	1	Lima Centro	4	7
1	1	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	11.70	17.50	19.50	4.00	0.00	1	3	1	Lima Centro	5	4
1	1	1	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	7.50	14.20	19.50	4.50	5.80	1	3	4	Lima Este	4	3
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	7.50	16.50	18.90	3.00	3.90	1	1	2	Lima Norte	6	4
1	2	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	9.80	16.00	18.00	4.50	5.80	1	3	1	Lima Centro	6	4
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	7.90	18.00	24.30	3.50	0.00	2	3	1	Lima Centro	5	7
1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	3	1	0	0	0	0	4.80	16.50	31.00	2.20	3.40	1	3	4	Lima Este	4	5
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	7.50	16.00	22.00	1.50	3.90	1	2	1	Lima Centro	6	3
1	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	9.80	15.80	23.90	4.50	0.00	1	5	2	Lima Norte	6	4
1	5	4	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	7.50	17.50	22.00	2.20	3.40	1	3	2	Lima Norte	4	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	8.00	16.50	18.90	4.00	5.30	1	5	1	Lima Centro	6	5
1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	11.70	16.50	21.00	3.50	0.00	2	5	4	Lima Este	7	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	4.80	18.00	19.50	3.00	3.90	1	4	2	Lima Norte	4	4
1	1	4	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	7.50	17.50	22.00	2.20	3.90	2	1	1	Lima Centro	5	3
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5	2	0	0	0	0	9.50	16.00	18.90	4.50	5.80	1	3	1	Lima Centro	7	4
1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	3	1	0	0	0	0	7.90	17.50	32.00	2.20	3.40	1	5	2	Lima Norte	6	4
1	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	8.40	14.20	24.50	6.00	0.00	2	2	1	Lima Centro	6	5
1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	9.50	16.50	24.30	3.90	0.00	2	2	2	Lima Norte	6	5