



**“Plan de negocios de una empresa enfocada a la comercialización de
alimentos saludables Ready to Eat en Lima Metropolitana”**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para
obtener el grado de Magister en Marketing**

por:

Gary Jesus Cortez Gallo

Jose Antonio Frisancho Chavez

Eduardo David Rebatta Osorio

Giannina Fiorella Villamonte Neyra

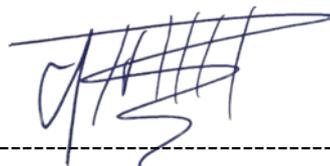
Programa de la Maestría en Marketing 2018-2

Lima, 15 de Marzo del 2021

Esta tesis

**Plan de negocios de una empresa enfocada a la comercialización de
alimentos saludables Ready to Eat en Lima Metropolitana.**

Ha sido aprobada por:



Jorge Merzthal Toranzo (Jurado)



Jose Luis Wakabayashi Muroya (Jurado)



Gonzalo Guerra-Garcia Picasso (Asesor)



Rene Cornejo (Asesor)

Universidad ESAN

2021

DEDICATORIA

A mis padres por darme el gran ejemplo de vida de lucha constante y fe en Dios, ellos son mi guía, mi fortaleza y mi apoyo en toda mi vida. A mi futuro esposo Javier quien con su amor y paciencia pudo motivarme a seguir adelante. Gracias a todos ellos por creer siempre en mí, los amo.

Giannina Fiorella Villamonte Neyra

A mi madre Marisela Gallo,
Quién me inspiró encendiendo en mí el hambre de poder, y las ganas de tomar el mundo y hacerlo mío.

A mi abuela Betty Ponce,
Quién me enseñó que el camino de los estudios iba a calmar mi alma, fortalecer mi mente, y empoderarme en la sociedad.

A mi abuelo Dagoberto Gallo,
Quién me enseñó que el valor de un hombre es su constancia y su esfuerzo.

A mis hijas Gabriela, Janis, y Valeria Cortez
Para que lo simbólico de este documento las inspire a cultivar su mente y espíritu de superación.

Gary Jesus Cortez Gallo

A mi familia por todas sus enseñanzas a lo largo de mi vida y por orientarme a siempre perseverar en busca de mis objetivos, a mi esposa Fiorella quien me inspira diariamente a dar siempre lo mejor y me da todo su apoyo incondicional.

Jose Antonio Frisancho Chavez

A mi madre Violeta y mi padre Freddy, por su amor y apoyo incondicional; la fuerza, motivación y perseverancia para continuar creciendo personal y profesionalmente son producto de sus enseñanzas y ejemplos de vida. A Karla, mi pareja y compañera de vida, por su amor y comprensión en el día a día; en muchos momentos cuando las energías estaban bajas supiste ayudarme para continuar.

Eduardo David Rebatta Osorio

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Justificación.....	3
1.3 Objetivos.....	4
1.4 Alcances.....	5
1.5 Limites.....	5
CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL.....	7
2.1 Categorías de alimentos	7
2.2 Alimentación y alimentos saludables	8
2.3 RTE	9
2.4 Canales de venta	9
CAPITULO III. MARCO CONCEPTUAL	12
3.1 Marketing de Alimentos	12
3.2 Futuro alimenticio	14
CAPITULO IV: ANÁLISIS DEL ENTORNO	17
4.1 Macroentorno	17
4.2 Microentorno	36
CAPITULO V: INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y ESTIMACIÓN DE MERCADO OBJETIVO	42
5.1 Objetivo de la investigación de mercado.....	42
5.2 Metodología de la investigación de mercado.....	42
5.3 Investigación cualitativa	43
5.4 Investigación cuantitativa	45
5.5 Estimación de mercado objetivo	49
CAPITULO VI: IDEA DE NEGOCIO Y PLAN ESTRATÉGICO	55
6.1 Concepto del negocio	55
6.2 Lienzo de Modelo de Negocio	55
6.3 Plan estratégico	61
CAPITULO VII. PLAN DE MARKETING	68
7.1 Objetivos de marketing	68

7.2 Estrategias	68
7.3 Segmentación	69
7.4 Posicionamiento	76
7.5 Marca	77
7.6 Mix de marketing	83
CAPITULO VIII. PLAN DE OPERACIONES	116
8.1 Objetivos del plan de operaciones	116
8.2 Decisiones estratégicas del plan de operaciones	117
CAPITULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	124
9.1 Objetivos	124
9.2 Estructura organizacional	124
9.3 Actividades de Recursos Humanos	126
9.4 Cultura organizacional.....	128
CAPITULO X: PLAN FINANCIERO	130
10.1 Objetivos del plan financiero	130
10.2 Supuestos para el desarrollo del plan financiero	130
10.3 Proyección de demanda e ingresos	130
10.4 Gastos de marketing y ventas	133
10.5 Gastos de operaciones	134
10.6 Gastos de recursos humanos	136
10.7 Gastos preoperativos	141
10.8 Inversión en activos	141
10.9 Viabilidad del plan de negocios	142
CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	146
11.1 Conclusiones	146
11.2 Recomendaciones.....	147
BIBLIOGRAFIA	149

LISTA DE TABLAS

Tabla 4.1. Lima Metropolitana 2019: Estructura socioeconómica de la población por zona geográfica.....	24
Tabla 4.2. Parámetros técnicos y entrada en vigencia.....	35
Tabla 4.3. Factores de la amenaza de entrada de nuevos competidores.....	38
Tabla 4.4 Factores de poder de negociación de proveedores.....	38
Tabla 4.5. Factores de poder de negociación de compradores.....	39
Tabla 4.6. Factores de la amenaza de productos sustitutos.....	40
Tabla 4.7. Factores de la rivalidad de competidores.....	41
Tabla 5.1. Países de América con mayor población, 2020.....	49
Tabla 5.2. Perú: Población estimada y proyectada para los años 1995, 2020 y 2030..	50
Tabla 5.3. Estimación de la población de la provincia de Lima, al 2030.....	51
Tabla 5.4. Estimación de la población de los distritos de Miraflores, San Borja, San Isidro, Santiago de Surco y Surquillo, al 2030.....	51
Tabla 5.5. Lima Metropolitana 2019: Población por sexo y segmentos de edad.....	52
Tabla 5.6. Lima Metropolitana 2019: Población por segmentos de edad según nivel socioeconómico.....	52
Tabla 5.7. Lima Metropolitana 2019: Población por nivel socioeconómico según zona de Lima Metropolitana.....	53
Tabla 5.8. Cálculo de participación de población objetivo, 2020.....	54
Tabla 5.9. Cálculo de participación de población objetivo, 2020.....	54
Tabla 5.10. Cálculo de población potencial, 2020-2025 (miles).....	55
Tabla 6.1. Matriz de factores externos.....	63
Tabla 6.2. Matriz de factores externos.....	64
Tabla 6.3. Objetivos estratégicos.....	66
Tabla 7.1. Detalle de productos <i>On The Go</i>	86
Tabla 7.2. Moda y promedio de precios que pagarían los consumidores.....	89
Tabla 7.3. Precios y márgenes de las ensaladas <i>On The Go</i>	91
Tabla 7.4. Precios y márgenes de los sándwiches <i>On The Go</i>	92
Tabla 7.5. Precios y márgenes de las bebidas <i>On The Go</i>	92
Tabla 7.6. Resultados preferencia de compra por formato de negocio.....	94

Tabla 7.7. Asignación de niveles aceptables por característica deseada.....	96
Tabla 7.8. Calificación de cada alternativa de canal según los niveles aceptables planteados.....	97
Tabla 7.9. Tipo de distribución versus características requeridas.....	98
Tabla 7.10. Cantidad puntos de venta por distrito o territorio de acción.....	100
Tabla 7.11. Diseño de rutas balanceadas.....	101
Tabla 7.12. Tiempos de atención de despacho por punto de venta al día.....	101
Tabla 7.13. Capacidad de distribución por día de trabajo.....	102
Tabla 7.14. Frecuencia de despacho según día de preventa.....	103
Tabla 7.15: Resumen de distribución	105
Tabla 7.16: Universo de puntos versus efectividad.....	106
Tabla 7.17. Definición de los Lineamientos de Ejecución en el Punto de Venta para la marca OnTheGo	113
Tabla 7.18. Definición de las Actividades de Trademarketing para el primer año ...	114
Tabla 8.1. Objetivos del plan de operaciones.....	117
Tabla 8.2. Aspectos para evaluar, relacionados al proveedor.....	120
Tabla 8.3. Lima Metropolitana: Precio promedio por metro cuadrado.....	121
Tabla 9.1. Planilla del primer año.....	126
Tabla 9.2. Planilla del segundo al quinto año.....	126
Tabla 10.1. Estimación de consumidores de ensaladas <i>On The Go</i>	131
Tabla 10.2. Estimación de consumidores de sándwiches <i>On The Go</i>	132
Tabla 10.3. Estimación de consumidores de bebidas <i>On The Go</i>	132
Tabla 10.4. Ventas proyectadas por categoría y producto (unidades).....	133
Tabla 10.5. Ventas proyectadas por categoría y producto (S/ sin IGV).....	133
Tabla 10.6. Gastos de marketing y ventas.....	134
Tabla 10.7. Gastos de operaciones – Equipamiento.....	135
Tabla 10.8. Gastos de operaciones – Página web y licencias.....	135
Tabla 10.9. Gastos de operaciones – Otros.....	136
Tabla 10.10. Coste unitario de planilla de ventas, por tipo de contrato.....	137
Tabla 10.11. Coste total de planilla de ventas, por tipo de contrato.....	137
Tabla 10.12. Coste unitario de planilla de soporte, por tipo de contrato.....	137
Tabla 10.13. Cronograma de contratación de personal de soporte.....	139

Tabla 10.14. Coste total de planilla de soporte, por tipo de contrato.....	140
Tabla 10.15. Costes preoperativos.....	141
Tabla 10.16. Inversión en activos.....	141
Tabla 10.17. Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado.....	142
Tabla 10.18. Análisis vertical del Estado de Ganancias y Pérdidas.....	143
Tabla 10.19. Flujo de caja.....	143
Tabla 10.20. VAN, TIR y Payback	147
Tabla 10.21. Cálculo del punto de equilibrio.....	144
Tabla 10.22. Cálculo del punto de equilibrio.....	144

LISTA DE FIGURAS

Figura 4.1. Proyección de crecimiento del PBI al 2025.....	22
Figura 4.2. Perú 2019: Población según segmentos de edad.....	23
Figura 4.3. Lima: Afectación a la salud de personas que realizan teletrabajo.....	27
Figura 4.4. Tenencia de Smartphones.....	29
Figura 4.5 Consumo de internet en Latinoamérica.....	30
Figura 4.6. Radiografía de los pedidos por WhatsApp.....	31
Figura 4.7. Advertencias publicitarias.....	36
Figura 5.1 Perú: Población y tasa de crecimiento.....	50
Figura 6.1. Lienzo de Modelo de Negocio.....	61
Figura 6.2. Balance Scorecard.....	66
Figura 7.1. Matriz Ansoff.....	71
Figura 7.2. Distribución de población por rango etario.....	73
Figura 7.3. Distribución de población por sexo, según rango etario.....	73
Figura 7.4. Distribución de población por rango etario, según nivel socioeconómico.....	73
Figura 7.5. Distribución de Zona 7 de Lima Metropolitana, por NSE.....	74
Figura 7.6. Distribución de Zona 8 de Lima Metropolitana, por NSE.....	74
Figura 7.7. Distribución de Zona 8 de Lima Metropolitana, por NSE.....	75
Figura 7.8. Distribución de Zona 8 de Lima Metropolitana, por NSE.....	76
Figura 7.9. Prisma de Identidad de Marca de Kapferer.....	80
Figura 7.10. Logo <i>On The Go</i>	81
Figura 7.11. Logo del producto “Ensalada de Pollo Light”.....	82
Figura 7.12. Logo del producto “Ensalada de Pollo con Almendras”.....	82
Figura 7.13. Logo en empaque de los sándwiches.....	83
Figura 7.14. Logo en empaque de las bebidas.....	83
Figura 7.15. Ensalada “Pollo Light”.....	86
Figura 7.16. Ensalada “Pollo con Almendras”.....	87
Figura 7.17. Sandwich “El Cheese fit”.....	87
Figura 7.18. Sandwich “El Ciavatta”.....	88

Figura 7.19. Bebidas.....	88
Figura 7.20. Frecuencias de precio que pagarían los consumidores por las ensaladas On The Go.....	89
Figura 7.21. Frecuencias de precio que pagarían los consumidores por los sandwiches On The Go.....	90
Figura 7.22. Frecuencias de precio que pagarían los consumidores por las bebidas On The Go.....	90
Figura 7.23. ¿En qué canal comprarías principalmente estos productos?.....	95
Figura 7.24. Modelo de distribución genérico de la marca <i>On The Go</i>	99
Figura 7.25. Mapa de rutas de preventa	104
Figura 7.26. Mapa de rutas de despacho	104
Figura 7.27: Web de la empresa	108
Figura 7.28. Página de Facebook de OTG	109
Figura 7.29. Página de IG de OTG	110
Figura 7.30. Combos de lanzamiento, venta cruzada entre categorías	115
Figura 7.31. Tipo de premios merchandising	116
Figura 9.1. Organigrama de la empresa <i>On The Go</i>	125
Figura 10.1. Sensibilidad del VAN por tasa de devolución.....	146

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I. DATOS ESTADISTICOS DEL ENTORNO ECONOMICO.....	158
ANEXO II. RESUMEN DE ENTREVISTAS.....	162
ANEXO III. CUESTIONARIO DE LA INVESTIGACION.....	166
ANEXO IV. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	174
ANEXO V. MATRIZ FODA	198
ANEXO VI. PLAN DE MEDIOS “CAMPAÑA DE LANZAMIENTO DE MARCA”.....	200
ANEXO VII. COTIZACION VALLAS PUBLICITARIAS	201
ANEXO VIII. HORARIO DE TRABAJO	205
ANEXO IX. DESCRIPCION DE PRINCIPALES PUESTOS DEL ORGANIGRAMA.....	206
ANEXO X. INSTALACIONES	209
ANEXO XI COTIZACIÓN MAQUILADO	213

GARY JESUS CORTEZ GALLO

Licenciado en Marketing, Desde hace 10 años enfocado a las ventas, con vasta experiencia en el rubro de consumo masivo en diversos canales y manejando territorios tanto en Lima, como en el norte del Perú.

Me apasiona la creación de equipos de venta, el liderazgo de personas y su desarrollo. Y me motivan las experiencias comerciales retadoras dónde pueda ofrecer alta calidad de gestión desarrollando estrategias a medida, siempre enfocadas al cumplimiento de objetivos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

San Fernando

2018 – 2020

Key Account Manager, Canal Moderno

- Cuenta: Cencosud
- Canal: Autoservicios | Categoría: Pollo, Pavo, Embutidos, Congelados, Huevo, Cerdo.
- Personal a Cargo: 03 Ejecutivos de Venta, 01 Asistente Comercial, 35 Mercaderistas.
- Funciones Clave:
 - Velar por el cumplimiento de los objetivos: Facturación, Volumen, Rentabilidad
 - Elaboración del plan de cuentas clave de la cadena y forecast tentativo.
 - Mantener sólidas relaciones de largo alcance y confianza con los category managers por cada línea de negocio.
 - Liderar el equipo directo de fuerza de ventas, y el equipo indirecto de mercaderismo e impulso.
 - Generar propuestas de mejora comercial y acciones tácticas para incrementar las ventas.
 - Capacitar a la fuerza de ventas sobre gestión y proceso de ventas. }
- Logros:

- Se ganó la Licitación de Productos Ready to Eat en las categorías de Pollo, Pavo, y Cerdo, logrando un crecimiento de +20%, FY'2020 vs 2019.
- Se ganó la Licitación de Pollo Brasa, lo cual generó un crecimiento de +65% en categoría Pollo BRASA, FY'2019 vs 2018.
- Crecimiento de las ventas en la categoría Procesados: +3% embutidos, +14% congelados, FY'2019 vs 2018.
- Crecimiento de +30% del SOM de Pollo Brasa Nivel Nacional.
- Asignado Jefe de Ventas interino por 5 meses, año 2019.
- Premiación como mejor KAM Autoservicios, año 2018.

Supervisor de Ventas, Mercados Populares

- Cuenta: Distribuidoras Exclusivas
- Canal: Mercados Populares | Categoría: Pollo Beneficiado y Pavo Trozado
- Personal a Cargo: Hasta 10 ejecutivos de venta por distribuidora.
- Funciones Clave:
 - Viendo la venta de pavita trozada, llegué a manejar hasta 09 distribuidoras.
 - Posteriormente, me asignaron a una distribuidora clave en el cono norte para la venta de aves vivas, beneficiadas, y pavo trozado.
 - Negociación de volúmenes de ventas con mayoristas clave.
 - Asegurar el cumplimiento del programa Sell In y Sell Out.
 - Responsable del crecimiento de cobertura y efectividad de venta.
 - Responsable de la activación y despliegue de descuentos e incentivos mensuales a la FFVV
 - Elaborar planes y proyecciones comerciales para asegurar el logro de objetivos mensuales, trimestrales y anuales.

SENATI

Ene2016 – Jun2016

- Cuenta: Programa Impulsa Perú, Pesquera Hayduck, Agroindustrial Cartavio
- Canal: Institucional | Categoría: Servicios Educativos
- Personal a Cargo: 01 Asistente Auxiliar.
- Funciones Clave:
 - Encargado de la gestión comercial y marketing de programas de capacitación continúa.

- Establecer sólidas relaciones comerciales con los clientes B2B del rubro: minería, agricultura, pesca y otros principales de la región La Libertad.
- Atención y mantenimiento de clientes del territorio, desarrollando nuevas oportunidades y promocionando la cartera de soluciones de la empresa.
- Generar información de mercado con base en los datos de los consumidores.
- Reportar el avance del trabajo realizado en reuniones periódicas con el Director Zonal.
- Elaboración de un plan comercial con el fin de cumplir las cuotas objetivo.
- Mantener un alto índice de satisfacción de los clientes.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Marketing	2018 – 2020
ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL Master in Marketing Science	2018 - 2020
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS APLICADAS Programa Especializado En Gestión Estratégica De Cuentas Clave B2B	2019 - 2020
UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE Licenciado en Marketing	2006 – 2011

JOSE ANTONIO FRISANCHO CHAVEZ

Ingeniero Comercial con especialidad en Finanzas, con experiencia en las áreas de Marketing, Inteligencia Comercial, Riesgo Crediticio, TI y Procesos. Liderando proyectos que permitan mejorar los procesos de la empresa, implementación de modelos analíticos que permitan mejorar la toma de decisiones en base a información oportuna y confiable.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

La Positiva

2015 – 2020

Jefe Inteligencia Comercial y Gobierno de Datos

- Generación de reporteria con seguimiento de indicadores de producción.
- Desarrollo de modelos analíticos (Churn, Renovación, Cross Selling).
- Segmentación de clientes.
- Creación de Dashboards con Power BI para la gerencia.
- Investigación de mercado para creación de nuevos productos, posicionamiento de la empresa.
- Benchmark de procesos, productos y beneficios de las empresas competidoras.
- Gobierno de datos de clientes (creación de políticas, actividades de limpieza, enriquecimiento de datos y mejora de calidad de datos de contacto).
- Elaboración y seguimiento del presupuesto de la gerencia.
- Lider de proyectos como: Datawarehouse, Sistema Gestión Comercial.
Migración de Data de Cliente para nuevo sistema Core.

Banco Cencosud

Ago14 – Feb15

Encargado Riesgo Crediticio

- Generación de bases de campaña con clientes prospecto para la fuerza comercial.
- Supervisión y realización de reportes de gestión.
- Supervisión de reportes normativos para los entes reguladores (SBS, BCRP, ASBANC, casa matriz).
- Análisis de cosechas de las diferentes campañas identificando segmentos de riesgos con potencial para colocación y de mitigación de la exposición.
- Rediseño de la base de datos transformándola en un Datamart.

FINANCIERA CONFIANZA

2008 – Ago14

Jefe Inteligencia de Mercados

- Elaboración del presupuesto anual de colocaciones del área comercial.
- Seguimiento a la ejecución presupuestal de colocaciones del área comercial.
- Seguimiento del pipeline de ventas a nivel empresa, territorio, región y oficina.
- Elaboración de forecast de pagos de capital y colocaciones mensual y anual.
- Investigación de Mercados (benchmark tasas y procesos, posicionamiento empresa).
- Análisis de rentabilidad de productos.
- Fijación de precios por producto, plaza y segmento de clientes.
- Creación de estrategias para la captación y retención de clientes.
- Creación de segmentos y perfiles de clientes y rediseño de productos.
- Realización de minería de datos para el incremento de las colocaciones.
- Creación de Datamart

Analista Funcional – Proyecto BANTOTAL

Miembro del equipo de alto rendimiento encargado de ejecutar la implementación y migración hacia el nuevo sistema core de la empresa.

- Formulación de requerimientos funcionales de la plataforma.
- Parametrización de evaluaciones crediticias y políticas de negocio.
- Parametrización de formatos de evaluación crediticia y flujo de aprobación.
- Diseño de Productos y sub productos.
- Revisión y aprobación de desarrollos entregados por el proveedor.
- Asesoramiento al equipo de “Gestión del Cambio”.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Maestría en Marketing

2018 – Actualidad

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
PAE Business Intelligence

2014

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA
Bachiller en Ingeniería Comercial

2002 – 2006

EDUARDO DAVID REBATA OSORIO

Profesional con más de 10 años de experiencia en áreas de marketing y planeamiento. Con experiencia liderando equipos en entornos muy dinámicos y bajo presión. Alta capacidad analítica y buen manejo de bases de datos para realizar diagnósticos e identificar oportunidades, para diseñar y/u optimizar campañas comerciales.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Telefónica del Perú

Empresa multinacional con filiales en Europa y América del Sur, que se dedica a la prestación de servicios de telecomunicaciones. La operación en Perú inició en 1994 y, a la fecha, ofrece servicios de telefonía fija, telefonía móvil, televisión por cable e internet fijo, para el segmento B2C, además de soluciones para el segmento B2B.

Project Leader de Retención

Dic 2016 – Actualidad

Líder del equipo de retención de clientes postpago B2C (más de 3.5 millones de líneas); enfocamos la retención a solucionar los dolores de nuestros clientes, con ofertas y/o herramientas adecuadas, maximizando la efectividad y permanencia de la gestión.

- Definición de planes estratégicos y tácticos, con foco cliente, para alcanzar los objetivos de churn de la compañía.
- Diseño de gestiones integrales, con procesos y políticas que cuiden la experiencia del cliente, definiendo indicadores clave a lo largo del viaje del cliente, y desarrollando tableros de control de resultados.
- Participación en proyectos que aporten en reducción de intenciones de bajas, mejoras en la experiencia del cliente durante y posterior al proceso de retención.
- Participación en el Comité de Churn / Comité de Portabilidad.

Principales logros:

- Transformar las gestiones de retención en modelos enfocados a resolver los dolores del cliente, poniendo foco en la causa-raíz, desde el segundo semestre del 2017.
- Lograr que se implemente en 2018 un proceso en línea para gestionar eventos con alto riesgo de portabilidad de clientes, con una efectividad de 40% al cierre del 2020.
- Duplicar la efectividad de retención de pedidos de baja entre 2017 y 2018; y hacerla crecer en 6 p.p. al cierre del 2019, situándola por encima de 70%.

Ejecutivo Asociado de Gestión de Ingresos

Mar 2016 – Nov 2016

Responsable de la gestión de valor de las solicitudes de reducción de renta (downsell) de clientes postpago B2C (más de 3.5 millones de líneas), con foco en la exploración de motivaciones de los clientes para solicitar reducciones de renta.

- Definición de modelos de atención diferenciados según el canal de origen, y de ofertas diferenciadas según el canal de entrada y valor del cliente.
- Definición de esquemas de retribución y planificación del gasto requerido.
- Diseño y desarrollo interno del tablero de control.
- Coordinación constante con los equipos de postventa.
- Análisis e identificación de oportunidades; y ejecución de pilotos.

Principales logros: Reducción de la pérdida de ingresos por reducción voluntaria de renta mensual en 15% (contención de aprox. S/9.4 millones en 1 año).

Ejecutivo Asociado de Fidelización

Abr 2014 – Feb 2016

Responsable del primer programa de Beneficios por Antigüedad, para fidelizar al parque postpago B2C (más de 3.5 millones de líneas).

- Definición de ofertas segmentadas, en función de la exploración y análisis de comportamientos y preferencias de los clientes (a uso del producto, comportamiento de pago, riesgo de fuga, curva de permanencia, etc.).
- Elaboración del cronograma de comunicación usando SMS, IVR, SAT-Push, entre otros mecanismos, para incentivar la redención; y coordinación con Publicidad para lanzar la comunicación digital, enfocada en generar una mayor conciencia sobre éste.
- Desarrollo de tablero de control y seguimiento de los KPIs de redención y permanencia.

Principales logros: Lograr que más del 60% de clientes beneficiados rediman su premio, con una mejora de permanencia superior a 1.5 p.p. (sostenible en el tiempo).

Ejecutivo Asociado de Calidad de Ventas

Jul 2013 – Mar 2014

- Seguimiento y análisis de la calidad de venta (altas nuevas y renovaciones de equipo), en función de distintas variables, para alertar a los responsables de los canales y/o identificar oportunidades de mejora.
- Participación en la evaluación e implementación de productos para clientes de alto riesgo.

Analista de Estrategia de Productos y Precios

Ene 2011 – Jun 2013

- Análisis financiero de proyectos que involucren productos regulados.
- Cálculo de los ajustes de tarifas de telefonía fija requeridos por Factor de Productividad, negociando y coordinando su ejecución con las distintas áreas.
- Participación en el planeamiento estratégico de la compañía.
- Elaboración de benchmark del mercado de telecomunicaciones (productos y tarifas).

Principales logros: Mitigar el impacto económico de los ajustes de tarifa en 20% entre 2011 y 2012.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Maestría en Marketing

2018 – Actualidad

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
Especialización en Marketing Estratégico

2014 – 2015

UNIVERSIDAD DE LIMA
Bachiller en Ingeniería Industrial

2006 – 2010

GIANNINA FIORELLA VILLAMONTE NEYRA

Profesional en Ciencias de la Comunicación con experiencia laboral en el área de atención al cliente, ventas, relaciones públicas y marketing.

Con más de 10 años de experiencia en cargos administrativos en el sector educación. Además, con experiencia en consultorías en comunicación estratégica y marketing digital a diversas empresas.

EXPERIENCIA

UNIVERSIDAD ESAN

(2011 – a la fecha)

Coordinadora de Registro – Grados y Títulos Postgrado

- Verificación del Registro de notas de la Maestría en Agronegocios, Maestría en Gestión Pública, Maestría en Gestión de la Energía, Maestría en Project Management y Maestría en Gerencia de Servicios de Salud.
- Emisión, certificación y Registro ante la SUNEDU del grado de Magister
- Coordinación de retiros y reincorporaciones de maestrías funcionales.

IMEDIA

(Mayo a Setiembre 2009)

Analista de Monitoreo de medios en el área de televisión

- Monitoreo de medios televisivos por encargo de empresas asociadas a la cartera de clientes.

TELEFONICA MOVILES S.A

(Agosto 2008 – Febrero 2009)

Ejecutivo de atención al cliente en oficinas

- Atención y ventas en plataforma a clientes postpago de Telefónica Movistar

LEXICON MARKETING DEL PERU

(Febrero a Marzo 2008)

Ejecutiva de ventas

- Venta de productos educativos a la comunidad hispana en EE.UU

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2018 – Actualidad

Maestría en Marketing

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2018

Programa de Especialización para Ejecutivos PEE

Marketing de Servicios

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017

Diploma Internacional en Marketing

UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRES

2003 – 2007

Bachiller en Ciencias de la Comunicación

Resumen Ejecutivo

VARIABLES como la ansiedad y la incertidumbre tienen un impacto en el desarrollo de los estilos de alimentación, generando que las personas demanden una mayor rapidez y practicidad al momento de alimentarse. Además, dentro de las megatendencias de consumo, la mayor preocupación por la salud genera un mayor interés para fomentar estilos de vida saludables a través del desarrollo de comida rápida con alto nivel nutricional y una alimentación basada en una dieta saludable. Los consumidores más preocupados en mantener un buen estado de salud consideran, en gran proporción, que el factor más importante para lograrlo es una alimentación saludable; esto se reafirma en estudios realizados en Perú. En el contexto de pandemia por COVID-19, algunos comportamientos del consumidor se han intensificado, por ello los factores de salud y bienestar son de mayor preocupación y generan un mayor interés en alimentos saludables. En adición, existe una mayor conciencia por el cuidado del medio ambiente y cómo los productos contribuyen con ello.

El presente plan de negocios sustenta la creación de la marca On The Go como empresa de alimentos saludables listos para comer o también conocidos como ready to eat (RTE). Esta empresa se enfocará en la comercialización de sus productos, los cuales comprenden alimentos saludables RTE que brindan conveniencia, practicidad y rapidez de consumo, además de contribuir con un mejor estado de salud. Para validar si la propuesta de negocio tendrá acogida en el mercado de alimentos, la investigación ha incluido la revisión de antecedentes y bibliografía sobre tendencias de consumo, entre otros temas relacionados; también se ha desarrollado un estudio de mercado para identificar las necesidades y preferencias de los consumidores, así como su nivel de aceptación de alimentos saludables RTE, los motivos por los cuales los comprarían, entre otros aspectos. El plan estratégico ha permitido definir la estrategia de diferenciación como pilar y los ejes estratégicos clave; y el plan de marketing ha permitido aterrizar la estrategia de mix de marketing más adecuada, además de incluir las estrategias de segmentación, posicionamiento y branding, para el logro de los objetivos. Además, se identificaron actividades de la cadena de suministro que son importantes dentro del plan de operaciones, el cual ayudará a lograr eficiencias operativas; y también se realizó el diseño organizacional y desarrollo de las actividades para gestionar el capital humano.

El estudio de mercado incluyó una investigación cualitativa y cuantitativa. En la primera se entrevistaron a tres expertos en la categoría de consumo masivo y a un experto en nutrición. De acuerdo a los primeros, la categoría RTE creció al menos 50% entre 2020 y 2019, impulsada por un contexto ya descrito en los primeros párrafos, donde los consumidores objetivos buscan conveniencia, rapidez de consumo y variedad de productos. Consumidores de los segmentos A y B son quienes más buscan esos tipos de productos, sin embargo, en el segmento C existe un grupo con determinadas características que también tiene gran preferencia por dichos productos. Asimismo, los canales sugeridos son las bodegas y minimarkets, pues los consumidores suelen buscar conveniencia en éstos, además de la mayor cercanía entre estos puntos de venta y los consumidores. Los expertos también refuerzan la mayor preocupación de las personas por lo saludable, quienes buscan “aprender a comer bien”, según lo revelado por el experto en nutrición, y también están más alertas a la información nutricional y

beneficios de los productos que consumen; asimismo, los consumidores valoran productos que proviene de empresas responsables social y ambientalmente.

En el estudio cuantitativo se realizaron encuestas al público objetivo, a través publicaciones segmentadas en Facebook e Instagram. Los resultados revelaron un mayor interés de personas con 34 años en promedio, mayormente del sexo femenino, con estudios superiores, en un estado laboral activo y con una dieta en la que procura no mezclar carbohidratos. Los productos preferidos de la oferta mostrada fueron las ensaladas y sándwiches, los cuales acompañarían con una bebida en gran medida. Los precios que pagarían no muestran una concentración contundente y dejan espacio para diseñar productos de menor y mayor valor tanto nutritivo como económico, lo cuales deberían ser comercializados preferentemente en bodegas y minimarkets. La intención de compra obtenida fue de 67% y los principales motivos de compra responden a una falta de tiempo para preparar los alimentos y a la contribución para una mejor salud.

El modelo de negocio ha seguido la metodología CANVAS, la cual permitió desarrollar los nuevos elementos clave que deben estar sincronizados; la propuesta de valor, centro del esquema CANVAS, combina atributos clave propios del producto como la naturalidad, que es relacionada con lo saludable, y los beneficios más importantes buscados por los consumidores como la practicidad, rapidez de consumo, conveniencia y contribución para una mejor salud. Asimismo, se definió como estrategia genérica la diferenciación, para competir en un mercado de alimentos RTE que cuenta con una gran variedad de productos, pero la gran mayoría de éstos son poco o nada saludables.

En el plan de marketing, las estrategias de segmentación, posicionamiento y las 4 “P” han contemplado los principales hallazgos y resultados de la investigación de mercado. La oferta de alimentos saludables RTE combina insumos naturales y/o mínimamente procesados, conveniencia, practicidad, rapidez de consumo y buen sabor; así, la propuesta de valor consiste en poner al alcance del consumidor alimentos saludables listos para comer, prácticos y convenientes para cualquier momento del día, con un adecuado aporte nutritivo y con gran sabor. La comercialización se enfoca en cinco distritos de Lima Metropolitana, a través de bodegas y minimarkets, que contienen buena parte de los segmentos de mayor poder adquisitivo A y B en cuatro de ellos, y son conectados por un quinto distrito con ubicación estratégica y un potencial segmento C. Para conectar con el público objetivo, la estrategia de comunicación combina medios tradicionales y digitales; mientras que las vallas publicitarias permitirán capturar atención del tráfico gracias a sus ubicaciones favorables en avenidas de alto tránsito como Aviación y Javier Prado, las redes como Facebook e Instagram permitirán el uso de contenido en alta frecuencia y con gran flexibilidad.

El plan de operaciones ha permitido identificar actividades de suma importancia que, gestionadas y controladas correctamente, permitirán lograr eficiencias operativas; la gestión ha sido diseñada siguiendo la lógica de cadena de abastecimiento, en la cual se busca articular diferentes aspectos. La articulación de actividades como la planificación de la producción y distribución de los productos, permitirá cumplir con la promesa de entrega de éstos en los puntos de ventas, mientras que otras actividades de soporte permitirán llevar a cabo dichas actividades sin problemas significativos. Por otro lado, la gestión del capital humano es clave para la empresa, para lo cual se ha diseñado una estructura organizacional flexible que dé lugar a un desempeño rápido y

eficiente, así también se han desarrollado actividades que garanticen la captura y retención del recurso humano.

Finalmente, el plan de negocios fue evaluado para un periodo de cinco años, en el cual generará un valor actual neto de S/186,798 y una tasa interna de retorno de 25.86%, logrando recuperar la inversión en un periodo de 2.5 años.

Resumen elaborado por los autores.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

En el presente apartado se conocerá sobre variables que modifican y/o crean determinados estilos de vida, así como las nuevas inclinaciones de las personas hacia determinados objetivos; en ambos casos, la investigación estará centrada en consumo masivo de alimentos. El mayor estrés y menor tiempo disponible en las rutinas de las personas, por ejemplo, generan una demanda de productos que se ajusten a sus necesidades, como lo son los productos listos para comer o también conocidos como ready to eat (en adelante RTE). Sin embargo, la oferta no es el problema sino el cómo están elaborados, es decir, los productos que la componen, pues la industria los desarrolla a través de métodos de alto procesamiento que buscan la mayor duración de los alimentos; esto último no contribuye con una buena salud de las personas, aspecto que ahora es de mayor interés por parte de los consumidores. A continuación, se detalla la investigación realizada sobre las principales fuentes bibliográficas que soportan lo mencionado en este párrafo.

Para comenzar, se han identificado aquellas variables que tienen un impacto en el desarrollo de los diferentes estilos de alimentación en la sociedad, donde la ansiedad y la incertidumbre juegan un papel importante en las personas al momento de tomar sus alimentos; ello da origen a que las personas demanden una mayor rapidez y practicidad al momento de alimentarse, sumándole a esto el buscar autenticidad y la individualización de lo que comen. Es justamente en función a las percepciones, el comportamiento y la forma de vida que Barrilla Center ha desarrollado un esquema conceptual que nos ayuda a dilucidar aquellos aspectos que incidirán a futuro en el desarrollo de opciones alimentarias en este tipo de sociedades. En un primer bloque se han identificado cinco grandes paradigmas en función de megatendencias que se vienen desarrollando en las sociedades postmodernas y postindustriales, donde se tienen los cambios geográficos, equilibrios geopolíticos, conectividad total, medio ambiente y tecnología GRIN (genética, robótica, informática y nanotecnología). Asimismo, un segundo bloque está integrado por las fuerzas de cambio que son globalización y financiamiento de la economía, polarización, tribalismo entre otros. Los anteriores grupos dan origen a tendencias como la atención en salud, la naturalidad (entendida como una reducción al mínimo de intervenciones y manipulaciones), la rapidez, la

individualización desde un punto de vista relacional entre otros. En base a lo descrito anteriormente, se recomienda fomentar la acogida de estilos de vida saludables y dietas de alimentos que tienen un menor impacto en el medio ambiente, desarrollar nuevos productos de comida rápida enfocados en que tengan un alto nivel nutricional, promover estilos de vida con una alimentación basada en una dieta saludable y fomentar que ésta sea adoptada desde los primeros años de vida de las personas, establecer estrategias y planes de acción para que los consumidores prefieran contar con una alimentación basada en alimentos nutritivos, y demás (Barilla Center for Food & Nutrition, 2012).

De igual forma, a nivel mundial se lograron identificar cinco macro tendencias que pueden ser llevadas al ámbito del consumo masivo en busca de innovaciones; una de ellas, la transformación hacia una vida más saludable. Esta tendencia se caracteriza por identificar consumidores más preocupados en mantener una adecuada salud, donde el 80% de la población considera que “comer bien” es el factor más importante para lograrlo (IPSOS, 2020a).

En similar orden de ideas, a nivel de Latinoamérica IPSOS Perú expuso las diez tendencias que estaban reformando el mercado de comidas y bebidas durante el Congreso Latinoamericano de Cadena de Frío del 2018. Una de ellas hacía referencia a la mayor conciencia por parte del consumidor en los beneficios del consumo de alimentos naturales, cuya principal característica es la ausencia de ingredientes artificiales, lo que los vuelve saludables. Otra de las tendencias trataba sobre la búsqueda de productos sin determinados componentes, uno de ellos el azúcar; los consumidores reconocen que no es sano consumir azúcar, pero también que es muy difícil no hacerlo o reducir su consumo. Todo lo mencionado anteriormente refleja la tendencia hacia un consumo cada vez más saludable y consumidores cada vez más conscientes sobre el beneficio asociado que una mejor salud depende en gran medida de la alimentación. Otras tendencias indicadas corresponden al mayor consumo de aperitivos saludables y/o snacks por el menor tiempo disponible, especialmente a aquellos en base a fruta fresca; y a “productos para comer en el camino”, es decir, opciones pre preparadas o ya listas para comer, que sean nutritivas y saludables, y cuyos beneficios sean de comodidad y conveniencia. Adicionalmente, ante la disminución del consumo de gaseosas, debido a un consumidor más atento a lo poco saludable que son,

las empresas empezaron a incluir nuevos sabores de agua embotellada, para contrarrestar sus caídas en ventas. Y otra tendencia importante que resaltaron fue la de la mayor conciencia medioambiental, con consumidores con mayor predisposición a pagar más por productos que sean amigables con el medio ambiente (Global Cold Chain Alliance, 2018).

Ahora bien, Perú no está exento de estas tendencias que se dan en el mundo y en América Latina. Durante el segundo semestre del 2019, un estudio por el Día Mundial de la Alimentación (Alimentación y vida saludable en Lima), reveló que el 29% de limeños tenía sobrepeso y 18% tenía obesidad; también mostró que el 85% de los encuestados había visto los octógonos en los productos que compraba, siendo los contenidos altos en azúcar y altos en grasa los que más les preocupaba. En cuanto a sus hábitos de alimentación, 92% desayuna, 45% merienda, 100% almuerza, 45% toma lonche y 79% cena, de lunes a viernes. Por otro lado, para el 88% del grupo encuestado un estilo de vida saludable es tener una buena alimentación; para el 49% consumir vegetales o verduras es sinónimo de una alimentación saludable y para el 39% es evitar alimentos dañinos para la salud (IPSOS, 2020b).

Para terminar, en un mayor alcance del estudio de Alimentación y Vida Saludable, sobre el etiquetado de los octógonos, el 37% afirmó que dejó de adquirir casi todos los productos que llevan octógonos, mientras que el 40% sólo prescindió de algunos (IPSOS, 2020c).

1.2 Justificación

Un estudio sobre el perfil de las personas que consumen productos RTE encontró que el 89% pertenecía a un rango de edad de 18 a 26 años, donde cuatro (4) de cada diez (10) encuestados tienen una mayor preferencia de realizar una compra planificada de éstos, sin embargo, también se realizan compras impulsivas de los productos. El 45% de los encuestados realiza compras de 1 a 2 veces a la semana, sin embargo, se tiene que un 43% lo realiza de manera diaria. Esta compra de productos RTE es influenciada por amistades o las mismas personas se auto influncian, y para ello tienen como principal fuente de información a la televisión en un 52%, seguido de Internet en 26% (Isher, Kachroo, Dwivedi, Bhat, Singh & Sharma 2018).

A su vez, resulta oportuno determinar, con el apoyo de la literatura, la presencia de cambios en los hábitos de los consumidores en favor del producto a comercializar. En los últimos años, las personas están migrando hacia una dieta que tenga mayor aporte en cuanto a fibra, vitaminas y bajo contenido de azúcares, es decir, buscan una dieta más nutritiva y, por ende, saludable. A esto se suma que las personas que trabajan tienen un estilo de vida muy cambiante y con falta de tiempo, ellas han empujado el crecimiento en la categoría RTE en los últimos años, donde la disponibilidad de los alimentos y los factores culturales son aspectos dominantes en la selección (Chaudhury, 2010).

Finalmente, tenemos que existe un mercado actual que ya viene consumiendo productos RTE y que va tomando mayor conciencia en cómo influye la alimentación en su salud. Esto representa una oportunidad de negocio para crear una nueva línea de productos RTE que permita satisfacer esta demanda de personas que tienen un estilo de vida muy cambiante y con falta de tiempo para poder preparar sus propios alimentos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

El objetivo general fue: Determinar la viabilidad económica para una empresa enfocada a la comercialización de alimentos saludables Ready to Eat (RTE) en Lima Metropolitana.

1.3.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos establecidos fueron:

- Identificar tanto los segmentos existentes como los mercados meta.
- Determinar la aceptación en el mercado del producto a comercializar.
- Desarrollar un plan estratégico que determine los principales aspectos de gestión del negocio y la propuesta de valor del producto
- Establecer un plan de marketing alineado al modelo de negocios escogido.
- Realizar un plan de operaciones que defina los principales aspectos de las instalaciones y comercialización a llevar a cabo, para viabilizar el negocio.

- Desplegar un plan de recursos humanos que establezca tanto las necesidades de personal a contratar como la manera de gestionarlo.
- Realizar la evaluación económica del proyecto

1.4 Alcances

Los alcances definidos para el plan de negocio fueron los siguientes:

- Geográfico. - El alcance de la investigación es determinar la viabilidad de una empresa enfocada a la comercialización de alimentos saludables RTE en distritos de Lima Metropolitana. Los resultados de esta tesis no se podrán utilizar para otras regiones, debido a que la investigación será desarrollada exclusivamente para el mercado mencionado.
- Temporal. - El dinámico crecimiento del formato de conveniencia tradicional y moderno ocasiona que el levantamiento de información respecto a las variables de marketing como precio, plaza, producto y promoción, sean muy cambiantes, esto impacta a que los censos y estudios de mercado y comportamiento del consumidor se actualicen regularmente. Por tales motivos la vigencia de los datos investigados y estrategias aplicadas en el plan de negocios son actuales y útiles en un periodo no mayor a cinco años.
- Demográfico. - El estudio de campo tiene como alcance a hombres y mujeres que tienen de 18 a 55 años de edad y viven o laboran en los distritos de Miraflores, Santiago de Surco, Surquillo, San Borja y San Isidro, que han tenido o no experiencia previa consumiendo productos RTE.

1.5 Limitaciones

Las principales limitaciones que fueron encontradas al momento de desarrollar el plan de negocio son:

- **Participantes.** - Dado que la encuesta tenía una duración aproximada de 15 minutos y no todas las personas se animaban a realizar y culminar la encuesta.

- **Ubicación.** - Debido a que el estudio está orientado a personas que viven o trabajan en los distritos de San Isidro, Santiago de Surco, Surquillo, San Borja y Miraflores.
- **Coyuntura.** - Dado que por la COVID-19 el estudio de campo se realizó de forma virtual.
- **Información.** - Debido a que no se cuenta con estudios que proporcionen información actualizada de productos RTE en el Perú en los distintos canales de distribución.

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se desarrollan conceptos importantes para el plan de negocios. Se empieza explicando la categorización de los alimentos según el sistema NOVA, luego se aborda conceptos como RTE, específicamente para entender el tipo de alimentos y características que cubre, y después otros conceptos como alimentos y alimentación saludable, los cuales se combinan con el concepto RTE para moldear la propuesta de valor del presente plan de negocios. También se aborda conceptos de canales de venta, describiendo a los canales tradicional y moderno; y, sobre el canal tradicional, se describe los principales tipos de puntos de venta que lo conforman.

2.1 Categorías de alimentos

El sistema NOVA, desarrollado por la Escuela de Salud pública de la Universidad de Sao Paulo, clasifica a los alimentos en cuatro grandes grupos, tomando en cuenta el grado de procesamiento de los alimentos. De acuerdo con el mencionado sistema, a mayor grado de procesamiento de un alimento menores son sus características saludables; es decir, cuánto más frescos y menos procesados, más saludables son los alimentos (Monteiro, Cannon, Levy et al. 2016)

Grupo uno. – Son los alimentos sin procesar o mínimamente procesados, dentro de los cuales se encuentran los alimentos naturales y frescos. En estos últimos están los que se mantienen prácticamente como los brinda la naturaleza, mientras que dentro de los mínimamente procesados están aquellos que han sido alterados en procesos básicos como picado, triturado, refrigerado, empacado, rayado, deshidratado, fermentación no alcohólica, o algún otro proceso dónde no se agreguen sales, azúcares, aceites, o grasas.

Grupo dos. – Está conformado por los ingredientes culinarios procesados tanto para el uso culinario en hogares como en restaurantes. Algunos productos son los aceites vegetales, sal de cocina, vinagre, azúcar, etc.

Grupo tres. – Son los alimentos procesados, los cuales son producto de la combinación de alimentos de la primera y segunda categoría. El objetivo de la fabricación de alimentos procesados es incrementar su tiempo de vida útil, conservación y algunas cualidades sensoriales como sabor, y olor. Algunos ejemplos

de alimentos procesados son las frutas en almíbar, verduras en conserva, la fruta seca con sal añadida y empacada, quesos y panes sin envasar, la cerveza, el vino, etc.

Grupo cuatro. – Está conformado por alimentos y bebidas ultraprocesados. En este grupo se encuentran aquellos alimentos que se han formulado industrialmente y que tienen más de cinco ingredientes para su creación; generalmente son elaborados con insumos no naturales como saborizantes artificiales. En esta cuarta categoría, los alimentos del primer grupo están ausentes o se encuentran en una mínima porción. Algunos ejemplos son las bebidas carbonatadas, los helados, chocolates, panes envasados producidos industrialmente en masa, margarina, cereales no naturales, bebidas energizantes, comidas instantáneas, variedad de productos listos para comer o calentar, etc.

2.2 Alimentación y alimentos saludables

De acuerdo a un informe sobre alimentación saludable de la Academia Española de Nutrición y Dietética, una alimentación se considera saludable cuando ayuda al funcionamiento total del organismo a tener un alto rendimiento físico y mental, cuando muestra resistencia y protección ante enfermedades, ayuda a una rápida recuperación, produce un estado óptimo para reproducción, gestación, y producción de leche materna, y cuándo nos permite alcanzar un nivel óptimo de desarrollo satisfactorio en nuestra vida como seres humanos (Basulto, Manera, Baladia, et al. 2013).

Los alimentos que promueven una alimentación saludable están clasificados en cinco tipos. Primero, están aquellos alimentos saludables de bajo valor nutricional como las cebollas y ajos, que previenen riesgos de enfermedades cardiovasculares, pero no presentan vitaminas, minerales o proteínas que nutran el cuerpo o cerebro. Segundo, están los alimentos saludables con buen valor nutritivo como los frijoles que presentan un alto contenido de proteínas y a su vez ayudan a la salud brindando una mejor digestión. Tercero, están los alimentos saludables no convencionales como la semilla de linaza que no es habitual en la dieta mundial, pero tiene una amplia gama de roles fisiológicos, los cuales contribuyen a disminuir el riesgo de contraer enfermedades crónicas, además de proveer al organismo de antioxidantes y ácidos grasos

beneficiosos. La cuarta tipología abarca alimentos saludables condicionados, los cuales son buenos sólo para algunos tipos de personas como por ejemplo el chocolate; el cual tiene alto porcentaje de cacao y propiedades estimulantes para el cerebro, además de brindar energía al cuerpo, sin embargo, su alto contenido en azúcares y grasas lo hace poco recomendable para personas con obesidad y problemas cardiovasculares. Finalmente, en la quinta tipología están los alimentos saludables controvertidos, dentro de los cuales se encuentran el vino y la cerveza, ya que contienen flavonoides y otros fitoquímicos saludables, y su consumo se debe moderar porque su ingesta excesiva provocaría alcoholismo, dañando así la salud (Araya & Lutz, 2003).

2.3 RTE

El concepto *Ready to Eat* nace en la década de 1980, cuando las fuerzas armadas de los Estados Unidos buscaban practicidad y rapidez a la hora de alimentarse; el objetivo fue contar con alimentos que no necesitaran ser cocinados para ingerirlos y que, al mismo tiempo, brindaran la misma cantidad de energía que los alimentos naturales y continuar con sus misiones en el campo de batalla. La industria de alimentos ha tomado hoy en día, con mucho éxito, ese mismo concepto de alimentos RTE para producir platillos que ayuden al ciudadano de a pie a tener una mayor practicidad y rapidez a la hora del consumo de sus alimentos por el agitado ritmo de vida que llevan. Estas personas agrupan mayoritariamente a estudiantes, mujeres trabajadoras y ejecutivos que pasan la mayor parte de su tiempo del día en oficina. Sin embargo, se identificó que la mayoría de estos alimentos RTE presentan poco contenido saludable por el alto procesamiento que requieren (Gupta & Dudeja, 2017).

2.4 Canales de venta

Los principales canales de venta *Business To Consumer* (B2C) se detallan a continuación.

Canal Moderno. - También es conocido como canal *retail* o comercio minorista, y, según Perú-Retail, “es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a

grandes cantidades de clientes o shoppers” (PerúRetail, 2020:15). Este canal abarca comúnmente a supermercados, farmacias, tiendas de mejoramiento de hogar, tiendas departamentales entre otros, que suelen ubicarse dentro o cerca de cadenas de locales comerciales. Este modelo de canal tiene como uno de sus objetivos que se realicen compras de gran volumen, para generar economías de escala y así acceder a un costo por unidad menor, lo cual permitirá obtener mayores márgenes de ganancia posible. Inicialmente, el modelo de *retail* nació configurado bajo la premisa que el cliente tenga que ir a las tiendas físicas de la empresa, sin embargo, en los últimos años el consumidor ha cambiado y ya no considera necesario el tener que acudir a la tienda física, ya que puede realizar sus compras de manera digital (PerúRetail, 2020a).

Canal Tradicional. - El canal tradicional está compuesto por mercados, bodegas y quioscos, los cuales año a año vienen incrementando la cantidad de puntos de venta en el Perú. Esta forma es el mayor canal en ventas de artículos de primera necesidad, al cual muchas personas acuden para realizar pequeñas compras de manera diaria, mientras el canal moderno, a través de los autoservicios, busca generar un abastecimiento en volumen con un *ticket* de consumo mayor. Se debe tener en cuenta que más del 80% de las compras de una familia promedio en el canal tradicional es en productos de categorías básicas, siendo estas compras de un tamaño pequeño o mediano. A nivel nacional, las bodegas y mercados representan el 90% de las ventas, mientras que en Lima estos canales llegan a representar el 70%. Personas con ingresos diarios o semanales realizan compras pequeñas, en estos puntos de venta cercanos a ellos, lo cual explica el fuerte tráfico y alto nivel de compra en dichos puntos del canal tradicional; se estima que un 50% de la población económicamente activa (PEA) tiene las características de ingresos mencionados (PerúRetail, 2018).

De acuerdo con la misma fuente, en el canal tradicional el precio es un factor fundamental, hay poca fidelidad hacia las marcas, las compras tienden a ser diarias, no son puntos de venta que suelen contar con transporte propio, entre otras características. En el Perú existen alrededor de 400 mil bodegas y Lima concentra el 50% de ellas. Dentro de los mayores retos, estos puntos de venta deben buscar una mayor diversificación y mejorar la calidad de servicio que brindan a sus clientes frente a la competencia; además de ampliar los medios de pago y no requerir ni depender fuertemente de pagos en efectivo. Finalmente, el perfil del bodeguero peruano hoy en

día es mayoritariamente de sexo femenino (70%), con una edad promedio de 47 años y un nivel de educación predominante de secundaria completa (58%); de manera complementaria, ocho (8) de cada diez (10) bodegas nacieron como un negocio familiar y tienen una larga trayectoria de vida con un promedio de 15 años (PerúRetail, 2018).

CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

3.1 Marketing de Alimentos

En primer término, el marketing de alimentos es una de las principales causales que contribuye al sobrepeso y la mala alimentación en adolescentes y niños. Sólo en Estados Unidos, las empresas gastan cerca de 2,000 millones de dólares en diversas plataformas de medios en marketing de alimentos y la mitad de esos gastos se destinan a los anuncios de alimentos que se colocan en diversas plataformas digitales. Esta inversión ha ido en aumento y también la intención de compra de los consumidores que están en constante interacción con diversos medios de comunicación en línea. Según la fuente referida, en el 2018 el 95% de los adolescentes de 13 a 17 años poseían o tenían acceso a un teléfono inteligente o *smartphone* y casi el 90% de los adolescentes indicó haber utilizado internet varias veces por 12 días, lo cual es un tema preocupante por la constante interacción, sobretodo en redes sociales donde ha superado a otros medios de comunicación tradicional. La utilización de celebridades o *influencers* en prácticas tradicionales de publicidad televisiva, ha generado que las empresas de alimentos y bebidas se vuelvan cada vez más sofisticadas al momento de comunicar su mensaje a través de redes sociales. Esta revolución tecnológica permite a las marcas y las empresas del rubro alimenticio, interactuar en simultáneo con el público, rastrearlos, y dirigirse a ellos de manera personal, donde les permite compartir en sus contenidos información que ellos mismos publican, de manera que se sientan identificados con la marca. Instagram es una de esas plataformas preferidas por las empresas de alimentos, que permite desarrollar estrategias de comunicación, promocionando fotos de muy buena calidad, llamativa edición fotográfica y sugiriendo al nuevo usuario “seguir” la cuenta de la marca o empresa (Rummo, Cassidy, Wells, Coffino, & Bragg, 2020).

A su vez, sólo haciendo una breve comparación, en un reciente estudio llevado a cabo en el 2019, el cual tuvo como objetivo identificar el perfil adolescente y juvenil de edades entre 13 a 20 años en las ciudades de Perú, se determinó que los accesos a medios digitales son cada vez más frecuentes a comparación de años anteriores. Un 41% entra a plataformas de videos como Youtube, un 38% chatea en redes sociales, un 34% escucha música por aplicaciones y un 33% conversa por WhatsApp, teniendo en cuenta que esta población representa un 13% del Perú urbano con 3.4 millones de adolescentes y jóvenes. De esta manera podemos comparar con el público juvenil

norteamericano que las redes sociales y otras plataformas digitales son cada vez más decisivas y empoderadas al momento de publicitar alimentos de diversas categorías, haciendo del marketing de alimentos una nueva tendencia en estrategia de comunicación y promoción (IPSOS, 2019a).

Llegado a este punto, es necesario conocer que una de las estrategias que mueven al marketing de alimentos son los productos naturales, saludablemente personalizados y desarrollados con nuevas formulaciones adaptadas a dietas veganas que tienen como principales insumos, frutas y verduras, fuentes de vitaminas y minerales. Cuando se indica saludablemente personalizado, refiere a las necesidades de los diferentes segmentos etarios de acuerdo con estilos de vida y condiciones de salud específicas a los cuales va dirigido. El trabajo de segmentación es clave para aumentar el valor del producto que se ofrece (AINIA, 2020).

Por otro lado, en el mercado europeo, la industria agroalimentaria está invirtiendo cada vez más en la comercialización de alimentos saludables; resaltan acciones como innovación en el producto, más información acerca de valores nutricionales, diversificación de ingredientes, productos hechos a medida de las necesidades de los consumidores hiper personalizados, mejora en el empaque, diferenciación de la marca y canalización de ventas. Las redes sociales son canales de difusión relevantes para los minoristas de la industria de alimentos, posicionados al final de la cadena alimentaria, son los que tienen una relación más estrecha con el consumidor final (Samoggia, Bertazzoli, & Ruggeri, 2019).

Ahora bien, los minoristas son los actores principales en la difusión y promoción de patrones y tendencias de consumo más saludables y sostenibles con el medio ambiente; éstos tienen la particularidad de influir en los productores primarios, fabricantes, consumidores y poder influenciarlos hacia opciones alimentarias más saludables y accesibles (Deloitte, 2018). De igual forma, los contenidos online y promociones en tienda se hacen cada vez más común para los minoristas; éstos prefieren presionar a los consumidores para que compren alimentos saludables en lugar de prohibir o restringir el consumo de alimentos no saludables (Samoggia, et al., 2019).

En otro orden de ideas, es necesario tener presente que el envase resulta un elemento considerado clave a la hora de la decisión final de compra. Además, las

nuevas tendencias en el *packaging eco-friendly* son fundamentales, sobre todo si el canal es el *convenience* (AINIA, 2020). De igual forma, los consumidores valoran cada vez más la apariencia y diseño de los productos. Se pueden definir tres dimensiones de diseño como son la estética, la funcionalidad y el simbolismo. La estética está relacionada con la belleza y el placer por lo deseado como atributo sensorial en los productos que consume, la funcionalidad está relacionada con la utilidad del empaque del producto, y el simbolismo rescata el mensaje y asociaciones que el diseño del producto comunica al consumidor, sobre todo si se trata temas sociales o la sostenibilidad (Haase, Wiedmann, Bettels, & Labenz, 2018).

3.2 Futuro de la Alimentación

3.2.1 Tendencias Alimentarias

En primer término, se han identificado diez tendencias que están impulsando a los consumidores en el 2020; estas son importantes porque corresponden a cambios sociodemográficos, que son grandes impulsores de los principales desarrollos de la industria de alimentos y bebidas. Una de las tendencias refleja la importancia de Instagram y el contenido visual que los usuarios de esta red social comparten; Instagram cuenta con más de un billón de usuarios activos en un mes y 72% de ellos han comprado un producto visto en la red social. En la era de los contenidos virales, para los alimentos es importante tener un sabor tan bueno como la imagen que muestren a los consumidores. La salud y el bienestar conforman otra de las tendencias y enmarcan un tema sobre el cual las personas están adoptando una visión cada vez más holística y personalizada. Como en el resto de las categorías de consumo, los clientes buscan cada vez una mayor personalización en sus opciones de alimentos, y eligen éstos en función de la definición de salud que tengan pues no necesariamente siguen una dieta específica; eligen entre opciones de alimentos naturales, orgánicos, altos en proteína, o funcionales (Nestlé, 2020).

En un estudio realizado sobre la población de Estados Unidos, también se comenta sobre nuevas realidades para la industria de alimentos, de las cuales se comentarán dos de ellas. En primer lugar, nuevos modelos de negocios traen niveles de conveniencia que los consumidores aún no se imaginan; la intensidad de la actual batalla en el

mercado alimenticio no es lo sorprendente, sino el ritmo en el que aparecen nuevos *disruptores* y cómo los consumidores se adaptan a la cada vez mayor variedad de plataformas, marcas y modelos de negocio. Así, los minoristas digitales son cada vez más, se enfocan en construir para la innovación, la velocidad y el diseño de experiencia del cliente; y buscan atraer consumidores con productos de precios bajos y rápido acceso. En segundo lugar, los consumidores están cambiando progresivamente su alimentación, prefiriendo alimentos saludables, por los cuales estarían dispuestos a pagar más; estos cambios suceden rápidamente y los consumidores requieren que las empresas sean ágiles y adecuen sus modelos comerciales. Se espera una mayor adaptación de la comida a las necesidades de salud de los consumidores, al mismo tiempo que las organizaciones de la salud busquen promover alimentos que ayuden a controlar enfermedades y pandemias. También son importantes la transparencia y sostenibilidad, pues más de la mitad de los consumidores solo estarían dispuestos a pagar más si los productos y servicios son de empresas comprometidas con la sociedad y el medio ambiente. Y la consciencia social va ganando mayor relevancia a medida que la población de *millennials* va aumentando. (Pinder, Walsh, Orndorff, Milton, & Trescott, 2017).

Por último, algunos comportamientos alimenticios del consumidor se han intensificado debido al COVID-19. La salud y bienestar se convierten en factores de mayor preocupación y se refleja en un mayor interés por alimentos nutritivos y saludables; este tipo de alimentos, orgánicos, fortificados con vitaminas y bebidas a base de hierbas son los que ganan mayor relevancia. Además, aumenta la preocupación por cómo son manipulados los alimentos y miedo por la transmisión de enfermedades a través de los ellos; es así como aumenta su consumo su consumo en forma de enlatados y similares. También aumenta la consideración hacia la calidad-precio, volviéndose el factor principal en la decisión de compra; ante la desaceleración de la economía y el aumento del desempleo, el 57% de encuestados afirmó que dicho factor era muy importante en el contexto actual. Finalmente, aumenta la voluntad de probar una nueva marca; los consumidores sí cuentan con una marca preferida, pero si no la encuentran, el 40% indicó estar dispuesto a probar una nueva (Foodex Ingredients, 2020).

3.2.2 Ready To Eat

En primer lugar, en Estados Unidos los factores como edad, género, educación, y autenticidad son gatilladores significativos del comportamiento de compra. Por ejemplo, en el factor de autenticidad, la comida internacional RTE incluye alimentos que son clásicos en la ingesta estadounidense, entre los cuales encontramos el pollo con verduras asiático, pad de pollo tailandés, cerdo teriyaki, pakoras, y platos mexicanos que llevan carnitas, arroz y chile verde. Para determinar los factores que impactan en un mayor nivel de ventas de alimentos internacionales RTE, Qualtrics realizó un estudio en el cual una de sus conclusiones señala que es necesario dirigirse no sólo al público objetivo étnico que suelen comprar sus productos, sino expandirse hacia un segundo segmento étnico; llegar a estos clientes no tradicionales puede ampliar la base de consumidores de los productores y comercializadores de varios tipos de alimentos RTE. Otra de las conclusiones importantes del estudio indica que aquellos consumidores que son mayores tienden menos a comprar ese tipo de alimentos internacionales RTE, y que por el contrario los jóvenes estadounidenses desde los 20 hasta 35 años son quienes tienen más disposición a probar la comida internacional RTE, y así también los hombres jóvenes tienen mayor intención de consumo que las mujeres jóvenes (Bhuyan & Govindasamy, 2020).

Cuando los consumidores compran un RTE, los ingredientes ya están transformados por lo que son exhibidos y presentados en empaques en los cuales usualmente se puede ver el contenido del producto, ya sea mediante una imagen referencial impresa a color o mediante una ventana transparente dejada intencionalmente en el empaque para mostrar el contenido y vender su apetitividad. Según la Asociación Española de Fabricantes de Platos Preparados, en 2018 el consumo de RTE en España fue de 14.64 kg por persona, un crecimiento del 2.7% versus el año anterior. Otros países como Reino Unido y Estados Unidos tuvieron un mayor consumo; en 2018, su consumo fue de 19 y 27.8 kg por persona, respectivamente. El envase que se utiliza para contener, mantener y exhibir la comida RTE, es un factor clave predominante para lograr un impacto positivo en la percepción de la calidad esperada por el consumidor. Son varios los elementos a tomar en cuenta, tales como imágenes, formas, colores, orientación de los elementos gráficos y visuales del empaque, así como la información contenida en ellos siendo los ingredientes, y la información nutricional. El correcto uso de ellos impacta positivamente en las

expectativas de calidad del consumidor. Otro factor clave es la percepción de la salubridad de los alimentos RTE; estudios nutricionales han informado que los productos RTE contienen más grasa, azúcar y sal que las comidas caseras, por tanto, se debería desarrollar y lanzar una propuesta más saludable que logre un contenido bajo en grasas, azúcar y sal, para cubrir ese factor clave de salubridad y también las expectativas del cliente (Laguna, Gomez, Garrido, Fiszman, Tarrega & Linares, 2020).

CAPITULO IV: ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1 Macroentorno

En este capítulo desarrollaremos el análisis PESTEL, con el cual se identificarán los factores externos al plan de negocios, sobre los que no se tiene influencia directa, pero al recabar información, se puede disminuir los efectos de las amenazas e incrementar las posibles oportunidades. De acuerdo con la publicación “Estudia tu entorno con un PESTEL”, del grupo empresarial Cerem, la matriz PESTEL permite adquirir conocimiento detallado de asuntos que influirían en el desarrollo de cualquier proyecto, pues ayuda no solo a tener un diagnóstico de factores externos al proyecto sino también a prever tendencias en el futuro a corto y mediano plazo. Además, la visión detallada que brinda esta herramienta permitirá la definición de oportunidades y amenazas, con el objetivo de maximizar y minimizar sus efectos, respectivamente (Martín, 2017).

Factor Político. - Probablemente el Perú está atravesando la peor crisis político-social de los últimos 20 años; a los altos niveles de corrupción, presente en todo nivel del aparato estatal, se han sumado la crisis sanitaria y la crisis por la lucha de poderes e intereses entre el poder Legislativo y Ejecutivo. Según Transparencia Internacional, Perú es percibido como el tercer país más corrupto de la región América Latina y el Caribe, solo detrás de Venezuela y México; el 30% de peruanos encuestados precisó que tuvo que pagar un soborno para acceder a un servicio público como agua, electricidad, educación, sanidad, entre otros (Gestión, 2019).

Según el informe “Crisis desde afuera” del Instituto Peruano de Economía (IPE), la inestabilidad política presiona el riesgo crediticio, el tipo de cambio y el riesgo país, ante un mercado internacional expectante de lo que suceda. El IPE resalta que la evaluación crediticia de un país no solo considera indicadores macroeconómicos sino también institucionales. El tipo de cambio, uno de los indicadores de riesgo financiero, ha sido el más golpeado ante la crisis política; las mociones de vacancia presidencial fueron eventos que desataron depreciaciones de la moneda local. En este complejo contexto, las inversiones privadas estarían sujetas a un mayor riesgo por la inestabilidad política (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2020a).

De acuerdo con el artículo “El inédito escenario constitucional peruano”, publicado en el portal web Dialnet, producto del impulso de una nueva ley, por parte del Poder Ejecutivo, para mejorar el proceso de selección de miembros del Tribunal Constitucional (TC), el Congreso rechazó hasta en dos oportunidades la cuestión de confianza al Gabinete de Ministerial solicitada por el Ejecutivo; dichas fricciones derivaron en la disolución del Congreso el 30 de setiembre del 2019. Ciertamente, el Congreso buscaba acelerar bajo un proceso legal pero poco transparente a los miembros del TC, mientras que el Ejecutivo buscaba implementar mecanismos que garanticen la transparencia y mejora del proceso respectivo. En enero del 2020 se llevó a cabo no solo la elección de nuevos congresistas, para garantizar el equilibrio de poderes, sino también el referéndum de reforma constitucional que incluía los temas como la regulación del financiamiento de partidos políticos, la reelección congresal, y el retorno a la bicameralidad (Altives, 2019).

Posteriormente, mediante Decreto Supremo N° 008-2020-SA del 11 de marzo del 2020, el Estado peruano declaró emergencia sanitaria a nivel nacional, durante 90 días, por la pandemia del COVID-19; además, se establecieron las medidas de prevención y control necesarias para evitar su propagación, reforzando el sistema de vigilancia y respuesta sanitaria frente al riesgo de propagación del virus (Parlamento Andino, 2020).

El inicio de la pandemia y la declaración del estado de emergencia restaron velocidad a las investigaciones que se llevaban a cabo sobre grandes escándalos de corrupción como los casos denominados Lava Jato y Cuellos Blancos; el primero, de magnitud internacional, está relacionado con el financiamiento de Odebrecht a campañas presidenciales de potenciales candidatos a cambio de adjudicaciones de obras públicas que eran sobrevaloradas, mientras que el segundo se trata de una red de corrupción en el sistema de justicia peruano. Sin embargo, durante la pandemia la problemática no se ha detenido; medidas dictadas por el Gobierno sobre la contratación directa de productos y servicios para combatir la pandemia, fueron aprovechados por funcionarios públicos y proveedores para cometer actos de corrupción en las compras. Según datos de la Procuraduría Anticorrupción, se registraron 724 casos de corrupción en medio de la pandemia, 448 casos corresponden a municipios provinciales y distritales, 124 a gobiernos regionales, 93 denuncias contra la Policía Nacional y 20 con el Ministerio de Salud, entre otros. Dichos casos están relacionados en gran proporción

a contrataciones públicas de productos y servicios para la lucha contra la pandemia (Vega, 2020).

Ante una nueva moción de vacancia presentada por el nuevo Congreso en el mes de noviembre del 2020, que derivó en la vacancia presidencial de Martín Vizcarra, los medios y analistas internacionales hicieron eco de la situación política del Perú. De acuerdo con lo indicado por Ian Vásquez, Vicepresidente de Estudios Internacionales en el Cato Institute, “la imagen del Perú a nivel internacional está bastante erosionada”, no solo debido a la pandemia que azota al país y al mundo sino por los constantes conflictos políticos que atraviesa (RPP, 2020).

Con la vicepresidencia vacante después de la renuncia de Mercedes Araoz, fue el titular del Congreso, Manuel Merino, quien asumió la Presidencia de la República; sin embargo, su mandato fue uno de los más cortos de la historia del Perú. Ante decisiones controversiales por parte del mandatario, se generaron protestas a nivel nacional, donde los peruanos manifestaron su rechazo, logrando que éste presente su renuncia a menos de siete días de haber asumido la presidencia del Perú; la situación se tornó crítica al producirse dos muertes y otros varios casos de manifestantes heridos por la policía (Gestión, 2020a).

En sesión especial, el Congreso llegó al consenso para designar a una lista transitoria, encabezada por Francisco Sagasti; dicha designación calmó en gran medida las protestas, pues se trataba de un parlamentario que votó en contra de la vacancia y que no presenta antecedentes de corrupción (Gestión, 2020a).

Como se indicó al inicio, el clima político agitado genera impactos económicos adversos. Según precisó RPP Noticias el 17 de noviembre, luego de la designación de Francisco Sagasti, el precio del dólar retrocedió 1.72% versus el precio registrado en la sesión anterior; eso significa que se estaría disipando la incertidumbre política generada por la vacancia de Martín Vizcarra, y la designación de Sagasti sería vista como señal positiva para los inversores. Otro factor que presionó al precio del dólar a la baja fue el anuncio de una nueva posible vacuna para el COVID-19 (RPP, 2020).

Factor económico. - De acuerdo con el economista Elmer Cuba, el país se encuentra en un “coma económico”. El PBI caería un 14% este año y en el mejor de los escenarios, si no fuera azotado por un rebrote o segunda ola de la pandémica, crecería

un 10% al próximo año. Cuba indicó “*Si creciéramos un 5.7 % el 2022, recién ese año tendríamos el nivel productivo del 2019 y esta recesión nos habrá costado 3 años*”. El costo del azote de pandemia a causa de COVID-19, según lo estimado por Cuba, entre el 2020 y 2021, sería equivalente al 32% del PBI del 2019, estas cifras fueron calculadas sobre las pérdidas del sector privado (Consortio de Investigación Económica y Social, 2020).

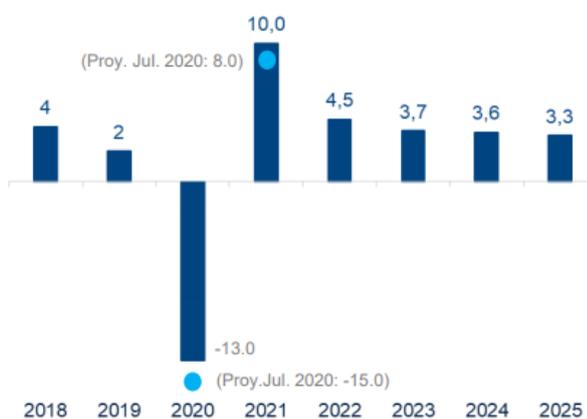
Seis meses después del inicio de la pandemia, el Gobierno del Perú estimó que la economía peruana se recuperaría en el 2022, junto a otros países de la región como Chile y Colombia. Para algunos expertos, como es el caso del decano de la Facultad de Economía de la Universidad del Pacífico (UP), lo indicado por el Gobierno es viable, pero señaló que sería a costa de un mayor endeudamiento público; el nivel de endeudamiento mencionado en el contexto pre-pandemia ascendía a 27% del PBI, y éste ascendería hasta 35%, según estimaciones del Ministerio de Economía y Finanzas. Uno de los mayores retos será la informalidad, componente del complejo comportamiento de la economía peruana, construida con base en más del 70% de informalidad; según el decano de la Facultad de Economía de la UP, si no se da una respuesta positiva de los indicadores, existe el riesgo de subida del impuesto general a las ventas y una mayor presión de fiscalización tributaria sobre actividades rastreables (Gestión, 2020a).

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el PBI del Perú habría caído 6.95% en setiembre (variación interanual), lo cual representa la menor tasa negativa de los últimos siete meses; en el acumulado del año habría caído 14.49%, comparado con el mismo periodo del 2019. El resultado de setiembre fue determinado principalmente por las contracciones de los sectores de alojamiento y restaurantes, y de transporte, almacenamiento, correo y mensajería (Gestión, 2020a). En el Anexo I se detalla la evolución del índice de la producción nacional total y por industria.

Según BBVA Research (2020), el PBI retrocederá 13% el 2020, pero rebotaría 10% el 2021; asimismo, la entidad prevé crecimientos sostenidos del indicador, por encima del 3%, en los siguientes cuatro años (ver Figura 4.1.). Otros indicadores se mencionan a continuación y se pueden visualizar en el Anexo I. El indicador de consumo, que considera compras y retiro de dinero con tarjetas por parte de personas

naturales, ya recuperó en octubre del 2020 el mismo nivel que el mismo mes del 2019. El empleo se ha recuperado en cierta medida, pero con una mayor proporción de subempleos revista ANDA solidez antes nuevas crisis que pueda atravesar el país. La confianza de empresariado también se ha recuperado notablemente, sin embargo, la del consumidor no lo ha hecho y se mantiene como pesimista. La clase media urbana se comprimiría en 10 puntos porcentuales, pasando de 47% a 37%; en otras palabras, más de 2.5 millones de personas dejarán de pertenecer a la clase media, migrando a clases inferiores. Como consecuencia, la pobreza aumentaría entre 8 y 10 puntos porcentuales (BBVA Research, 2020).

Figura 4.1. Proyección de crecimiento del PBI al 2025

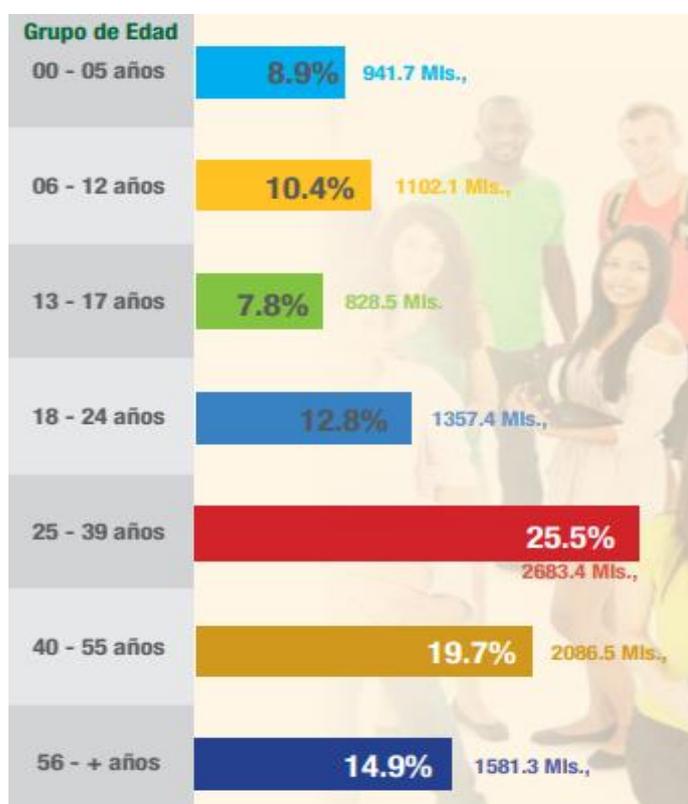


Fuente: INEI y BBVA Research (2020).

Según el análisis macroeconómico de BBVA Research (2020), la inflación se ha logrado mantener dentro del rango meta. En setiembre del 2020, la inflación interanual se aceleró ligeramente, pasando de 1.7% en agosto a 1.8%; el aumento del indicador fue explicado principalmente por el aumento en los precios de los combustibles, el reajuste en las tarifas de energía eléctrica y el incremento en los precios de alimentos y bebidas. Esta última categoría recoge efectos de normalización de precios, debido a factores estacionales y, en algunos casos, a una menor oferta. Los detalles se pueden visualizar en el Anexo I (BBVA Research, 2020).

Factor Social. - De acuerdo con el Market Report 2019, la población peruana del 2019 ascendía a 32.5 millones habitantes; la distribución por sexo es pareja, pero existe una distribución etaria que concentra al 42% de habitantes entre los 25 y 55 (Ver Figura 4.7.). El 79% de la población a nivel nacional es urbana, y la proporción aumenta hasta 98% en el departamento de Lima. Lima Metropolitana concentra el 29% de la población con un total de 9.5 millones de habitantes, y el 28% de los hogares con un total de 2.4 millones. En Lima Metropolitana, la concentración por rango etario es de 45.2% en el rango de 25 a 55 años, mayor que la proporción a nivel nacional (Ver Figura 4.2.). El mencionado estudio también precisa que la distribución poblacional por nivel socioeconómico es 28% A y B, 42% C, 24% D y 6% E. La zonificación de Lima Metropolitana muestra una distribución distinta entre niveles socioeconómicos, según se muestra en la Tabla 4.1. La población de Lima Metropolitana es mayoritariamente millennial (18 a 35 años) con un 32.1%, luego están los centennials con 27.1% (menores de 18 años); en los próximos años, ambos grupos conformarán la fuerza laboral y representarán el grupo que impulse el consumo (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI], 2019).

Figura 4.2. Perú 2019: Población según segmentos de edad



Fuente: CPI. Elaborado con datos del INEI – Censo 2017 (Perú: Población 2019, 2019).

Tabla 4.1. Lima Metropolitana 2019: Estructura socioeconómica de la población por zona geográfica

Zonas	Distritos	Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)			
		Miles	% sobre total	AB	C	D	E
LIMA NORTE	Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,627.6	24.8	22.9	44.1	27.6	5.4
LIMA CENTRO	Breña, La Victoria, Lima, Rímac, San Luis	828.4	7.8	33.1	43.3	20.2	3.5
LIMA MODERNA	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,416.0	13.4	76.8	17.4	4.5	1.3
LIMA ESTE	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,616.4	24.7	17.7	45.7	29.6	7.0
LIMA SUR	Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,839.8	17.4	13.3	53.4	27.4	5.9
CALLAO	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	1,100.4	10.4	21.7	45.9	23.6	8.8
BALNEARIOS	Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	152.4	1.4	9.7	39.9	37.7	12.7
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0	27.7	42.6	24.1	5.6

Fuente: CPI. Elaborado con datos de APEIM – Estructura socioeconómica 2018 (Perú: Población 2019, 2019).

En lo que respecta a actitudes de compra, el estudio de “Alimentación y Vida Saludable” (IPSOS Perú) señaló que desde la incorporación de los octógonos en los alimentos procesados y/o industrializados, los consumidores limeños han adoptado nuevas actitudes; tres (3) de cada cinco (5) limeños revisan la información nutricional de los productos, 85% ha visto las advertencias de etiquetado con octógonos y el 37% precisó que el impacto de dichas advertencias ha sido alto en sus decisiones de compra; este último grupo dejó de adquirir casi todos los productos que tenían octógonos. El 40% indicó que el impacto fue mediano y solo han prescindido de algunos de los alimentos que llevan los octógonos, mientras que 24% precisó que el impacto fue bajo o nulo. Según el estudio, 17% de personas sigue algún tipo de dieta o plan nutricional, dentro de las cuales destacan las dietas bajas en grasa (73%), bajas en azúcar (70%), y bajas en carbohidratos (51%) (Gestión, 2020c).

Los hábitos de consumo cada vez están más enfocados al cuidado de la salud y el bienestar. El estudio “Alimentación y vida saludable” describe los hábitos de alimentación y cuidado de la salud de los limeños, antes de la pandemia; como contexto, el estudio indicó que 29% de limeños tiene sobrepeso, 18% obesidad y 47% tiene un índice de masa corporal (MC) adecuado. En el aspecto de cuidado de la salud, 44%

indica hacer actividad física con frecuencia, 33% se considera muy estresado, 31% dejó de lado el consumo de alguna bebida específica en el último año y 17% toma suplementos vitamínicos. Los hábitos de alimentación indican que 92% desayuna, 100% almuerza, 79% cena, y 45% merienda por la mañana o tarde; además, 85% precisó haber visto los octógonos en los productos que adquiere, advirtiendo una mayor preocupación por las alertas de alto contenido de azúcar y alto contenido de grasas saturadas. Para la gran mayoría de encuestados, la percepción de un estilo de vida saludable está relacionada con tener una buena alimentación (88%); mientras que éstos consideran como alimentación saludable el consumir vegetales (49%), evitar alimentos dañinos para la salud (39%) y consumir frutas (34%) (IPSOS, 2019b).

Lo mencionado anteriormente tiene lugar en un contexto pre COVID-19; pero la pandemia ha tenido un fuerte impacto social en varios aspectos demográficos. De acuerdo con Patricia Rojas, directora de Asunto Públicos de IPSOS Perú, la aparición del COVID-19 y la pandemia ha generado el retroceso inevitable de la clase media. El crecimiento de esta clase, comprendida por hogares de niveles socioeconómicos B y C, sacó a millones de hogares de la pobreza, al representar 22.5% en el 2005 y pasar a ser un 33% en 2015; sin embargo, siete (7) de cada diez (10) de esos hogares eran vulnerables ante cualquier crisis económica o de salud, así también, el nivel socioeconómico C era débil por distintos factores como el nivel de educación, el tipo de empleo, el nivel de formalidad y su acceso a servicios básicos de calidad; según cálculos de Apoyo Consultoría, la clase media habría caído de 46% en 2019 hasta 37% a seis meses de iniciado el estado de emergencia. También indicó que, al cierre del 2020, se habrían perdido 700 mil empleos formales y solo hasta el 2023 se recuperaría el nivel de PBI pre crisis; bajo esa premisa, la clase media se recuperaría en el 2025, debido a que la generación de empleo es una consecuencia posterior a la mejora de la productividad (Semana Económica, 2020).

La investigación “Las principales tendencias que están cambiando los comportamientos de los peruanos” (IPSOS, 2020), ayuda a comprender el impacto de la pandemia en la vida de los peruanos, como ciudadanos y consumidores. En lo que respecta a economía del hogar, se han priorizados las categorías de alimentación (82%), salud (84%) y supervivencia (90%). En lo que respecta a movilidad, existe una mayor preferencia por medios de movilización propia, dentro de las cuales destaca la bicicleta propia con 44%, seguido del auto propio (21%) y de la moto propia (18%). Por el lado

del teletrabajo, éste llegó para quedarse, pero solo alcanza al nivel socioeconómico A y B, quienes trabajan mayoritariamente en condiciones de formalidad. También se ha dado un gran impulso a la economía digital; 94% de encuestados ha realizado alguna conducta digital como uso de *streaming*, pagos por medios digitales, entre otros, mientras que 65% ya es parte del entorno del pago digital (IPSOS, 2020d).

Tetrapak identificó cinco tendencias relevantes que la pandemia ha originado en la industria de alimentos y bebidas. Es necesario fortalecer el sistema inmune, para lo cual ayuda una mayor oferta de productos funcionales con micronutrientes que contribuyan con el fortalecimiento del mencionado sistema. Las marcas más beneficiadas serán aquellas que promuevan buenos hábitos en las personas y que sea respetuosas con el medio ambiente; esto crearía más oportunidades para productos orgánicos, veganos, libres de transgénicos y amigables con el medio ambiente. La comodidad será un atributo de gran relevancia para satisfacer la necesidad de conseguir productos prácticos por parte de los consumidores, que les faciliten la rutina diaria; además, debido a la demanda personal y profesional, los consumidores requerirán de productos que sean relajantes, y que les ayuden a tener un mayor nivel de energía y concentración. La tecnología deberá ayudar a desarrollar opciones de envasado inteligente, que permita una mayor trazabilidad de los productos y nuevas interacciones entre marcas y consumidores. Los consumidores demandarán marcas con propósito, es decir, que sirvan a una causa cada vez que las personas consumen sus productos (PerúRetail, 2020b).

En el estudio “Equilibrio Vida Trabajo en un nuevo contexto social” (IPSOS, 2020d) se investigaron los aspectos más valorados por los ejecutivos de empresas que han tenido que adaptarse al teletrabajo; en el 72% de casos no contaban con ninguna política de teletrabajo. Dentro de los aspectos más valorados están la poca movilización requerida para trabajar (72%), la mayor dedicación al cuidado de la salud (58%), y el mayor tiempo para pasarlo en familia (47%); por otro lado, 67% considera que está trabajando más horas que antes. Así, el teletrabajo es beneficioso, pero también estaría afectando la salud mental, en mayor medida a las mujeres; 51% manifiesta mayor estrés, 42% mayor ansiedad y 18% mayor miedo. En la Figura 4.3 se muestra el impacto según género (IPSOS, 2020d).

Figura 4.3. Lima: Afectación a la salud de personas que realizan teletrabajo



Fuente: IPSOS (2020).

El artículo “Con internet en casa sí me quedo” describe cómo la pandemia ha transformado a los peruanos en seres más digitales que nunca; el confinamiento privó a los peruanos de muchas actividades presenciales y costumbres asociadas, que formaban parte de sus rutinas; sin embargo, la población ha encontrado alternativas en el entorno digital. La pandemia aceleró significativamente el uso de internet y los usuarios invierten más tiempo en ello aprendiendo a utilizar nuevas aplicaciones y soluciones, dedicando mayor tiempo a búsqueda de información, interactuando más en redes sociales, entre otras actividades. La mayoría de los usuarios conecta sus dispositivos al WiFi del hogar, porque no pueden estar desconectados demasiado tiempo; ya que se genera sentimientos negativos como incomunicación con el mundo, desinformación, angustia o desesperación. La crisis se extenderá al 2021, y es probable que el retorno a la normalidad genere una disminución de consumo digital, pero los hábitos no desaparecerán (Alvarez, 2020).

Factor Tecnológico. - El aspecto tecnológico es muy relevante hoy en día, no solo por los beneficios que ofrece las distintas tecnologías en distintos sectores sino también por la aceleración progresiva en la adopción de éstas por parte de consumidores y empresas.

En el contexto de estado de emergencia por COVID-19, la conectividad brindada por el sector de telecomunicaciones ha sido un factor muy relevante para poner atención; el informe de Bitácora Inmobiliaria resaltó el llamado hecho por Osiptel y las operadoras de telecomunicaciones del país para el uso responsable de redes de internet, para evitar congestión durante el periodo de cuarentena y post cuarentena. El mayor uso de redes sociales, aplicativos para ocio y videojuegos afectaron las redes de telecomunicaciones significativamente durante la cuarentena; si bien existen pedidos

para que las operadoras aumenten el ancho de banda, no es un problema que pueda ser resuelto ni en el mediano plazo, pues se necesita una mayor y mejor infraestructura para telecomunicaciones. Existe una normativa establecida a través de la Ley N° 29022 “Ley del Fortalecimiento de la Expansión de la Infraestructura en Telecomunicación” que, si bien busca favorecer el despliegue de infraestructura, mantiene controles para el cuidado de otros intereses relevantes que en la práctica generar trabas municipales y por parte de los vecinos debido a la desinformación técnica y legal, y la presión de la población que se opone por la infundada preocupación respecto al posible daño a la salud (Enfoque Derecho, 2020).

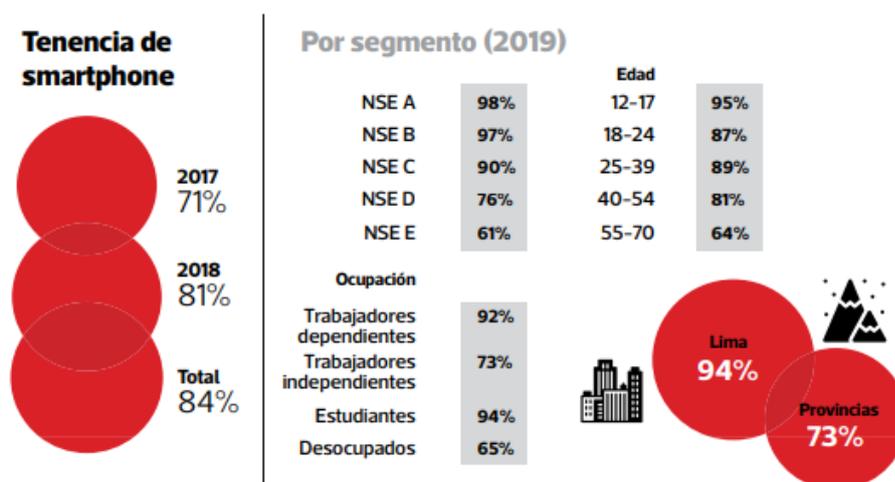
Sin embargo, más allá de las limitaciones, los servicios de telecomunicaciones son necesarios para las personas. Según la Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones (ERESTEL) 2019, más del 95% de hogares peruanos cuenta con al menos un servicio de telecomunicaciones; destaca el grupo con tenencia de dos servicios con 41.5%, seguido del grupo con tres servicios (25.7%), con un servicio (15.4%) y cuatro servicios (13.2%). En cuanto al acceso a internet fijo o móvil en los hogares, éste pasó de 56.4% en 2015 a 76.2% en 2019, impulsado en buena medida por el mayor acceso ganado en los niveles socioeconómicos C, D y E; en Lima Metropolitana pasó de 79.9% a 92.4%. Como resultado general, más de siete millones de hogares estaban conectados a internet al cierre del 2019. La encuesta también reveló la tasa de uso de internet, la cual creció en más de 20 puntos porcentuales, pasando de 51.4% en 2015 a 64.4% en 2019; a nivel de Lima Metropolitana, la tasa de uso pasó de 67.7% a 81.8% en el mismo periodo (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL], 2020).

El acceso a telefonía móvil es otro aspecto relevante como promotor de la adopción de uso de tecnologías; según la encuesta de ERESTEL 2019, al cierre de dicho año, el 94.1% de personas tenían acceso a telefonía móvil, mientras que a nivel de hogares es fue el 78%; a nivel de Lima Metropolitana, el porcentaje de acceso en personas fue de 97%, mientras que en hogares fue de 84.5%. Otro aspecto asociado al crecimiento de tenencia de telefonía móvil es el acceso a un smartphone. Al cierre del 2019, la encuesta reveló que el 81.9% de peruanos tenía acceso a un smartphone; en Lima Metropolitana el acceso respectivo revelado fue de 94.4%, más de 10 puntos porcentuales mayor. Esto indica que los poseedores de celulares continúan renovando sus terminales móviles

(Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL], 2020).

Muchos peruanos definen como indispensable a su teléfono móvil, “casi una extensión de nuestro cuerpo que nos mantiene conectados”. El *smartphone* ha llegado a ser usado por el 84% de la población urbana, ganando 13 puntos porcentuales en comparación a la tasa de uso encontrada en el 2017. Los peruanos siguen evolucionando su consumo, con un promedio de 20 aplicaciones instaladas y manteniendo a las redes sociales en mayor nivel de preferencias; pero el consumidor peruano se va sofisticando y ya no consume solo entretenimiento sino también información y compra de productos y servicios a través del *smartphone*. Por ejemplo, el uso del *smartphone* para comparar precios antes de comprar ha pasado de 26% en 2017 a 30% en 2019. En la Figura 4.4 se observa las características en la tenencia de *Smartphone*. (Mendoza, 2019).

Figura 4.4. Tenencia de Smartphones



Fuente: El Comercio. Usando datos de IPSOS Perú – Hábitos, usos y actitudes hacia la telefonía móvil (2019).

La consultora Comscore estima que en Perú existen más de 12.5 millones de personas conectadas a internet, una cantidad menor en comparación con países como Chile (13.2 millones) y Colombia (25.5 millones), pero Perú supera a ambos en cantidad de horas que pasan conectados los internautas en un mes; en la Figura 4.5 se aprecia el ranking de consumo de internet en Latinoamérica, en el cual Perú ocupa el cuarto puesto con un promedio de 25.5 horas por mes. El rango etario de 15 a 24 años

es el más alto de la región, pues concentra 30% de la población digital; en Argentina, Brasil y México es 20%, 21% y 23%, respectivamente. Las principales categorías que consume la comunidad digital peruana son entretenimiento (6.2 horas), servicios (4.8 horas) y redes sociales (4.2 horas) (La República, 2020).

Figura 4.5. Consumo de internet en Latinoamérica



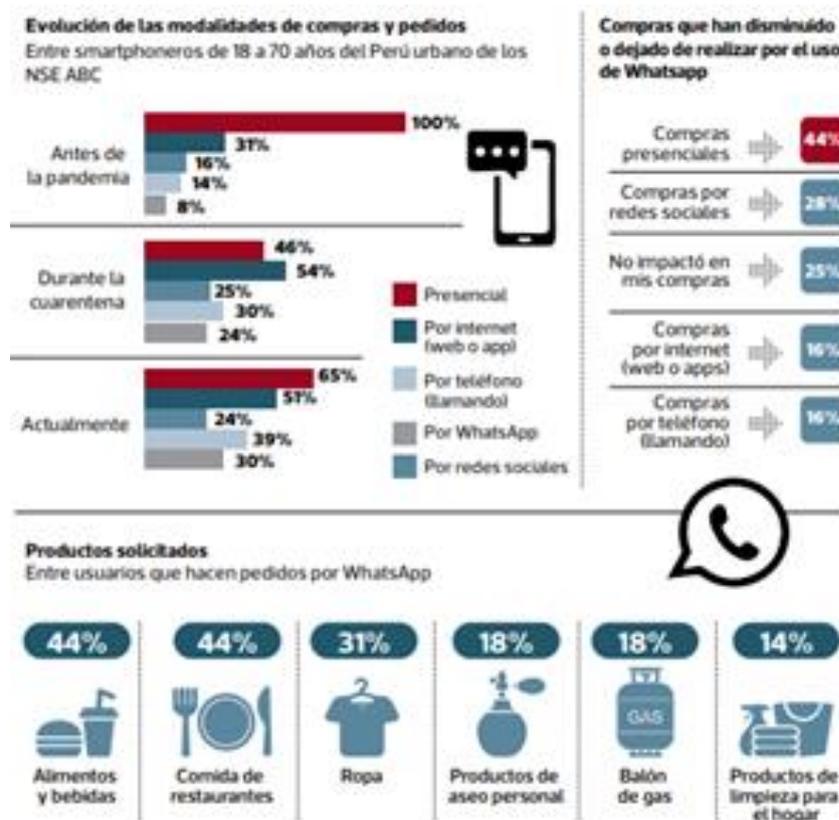
Fuente: La República. Tomando datos de MMX Demographic Profile Mobile (2020)

El estudio de “Uso de redes sociales entre peruanos conectados 2020” reveló que en junio del 2020 existían 13.2 millones de usuarios de redes sociales, que representan el 78% de la población urbana entre 18 y 70 años; estos usuarios pertenecen principalmente a Facebook (94%), WhatsApp (86%), Youtube (62%) e Instagram (60%). Y cada una de las redes sociales tiene una consideración distinta por parte de negocios y personas, según el objetivo que busquen; por ejemplo, Facebook y WhatsApp son consideradas como las mejores para comprar productos o servicios, Instagram y Youtube para publicitar una marca, Instagram para lanzar concursos o sorteos, y Youtube para buscar recomendaciones de productos o servicios (IPSOS, 2020).

Según un estudio de Ipsos Perú, durante el estado de emergencia por COVID-19 se ha observado una necesidad por nuevos canales de compra que ayuden a evitar la aglomeración de personas en los establecimientos; fue así como se originó la explosión de demanda de nuevos canales digitales que masifiquen el e-commerce. Más del 80% de peruanos urbanos, entre 12 y 70 años, cuenta con un smartphone (son aproximadamente 15.8 millones de personas) y el 95% de éstos usa WhatsApp. Según

cifras de IPSOS (2020), la cantidad de personas que realiza compras a través de dicho medio es superior a 4.5 millones; en los meses de estado de emergencia, el porcentaje de personas que realiza compras o hace pedidos por dicho medio es de 30%, superando ya a las redes sociales. El perfil de del comprador comprende mayoritariamente a *millennials*, a cargo de las compras del hogar y bancarizados; entre los productos más solicitados se encuentran los alimentos y bebidas (44%), comida de restaurantes (44%) y ropa (31%), según se muestra en la Figura 4.6. Además, la consulta resalta que el 81% de compradores precisó que seguirá usando WhatsApp para realizar sus pedidos; las principales razones son evitar el contagio y la rapidez de compra. Dentro de las categorías que les gustaría encontrar resaltan las de medicamentos (43%) y abarrotes, frutas y verduras (42%) (IPSOS, 2020b).

Figura 4.6. Radiografía de los pedidos por WhatsApp



Fuente: Gestión. Tomando datos de IPSOS Perú – Peruanos compran ahora más por WhatsApp que por otras redes sociales (2020)

De acuerdo con un estudio de Cambios y Proyecciones del Dinámico E-Commerce, al cierre del 2020 el e-commerce podría crecer en más de 60% en comparación el 2019; el aislamiento social y las restricciones por temor al contagio de COVID-19 representaron el principal motor que impulsó el crecimiento de este canal. Estos cambios han generado presión para que las empresas que ya contaban con canales digitales los refuercen, y han motivado a muchas otras que aceleren el paso para contar con canales digitales. El director de tendencias de Ipsos Perú, Javier Álvarez, resaltó que el perfil del comprador online aún se concentra en personas urbanas, por lo general dependientes, bancarizadas, y de los segmentos A, B y C; sin embargo, puntualiza que la coyuntura de pandemia ha permitido la transición hacia el canal digital a personas que no solían comprar internet, con herramientas como WhatsApp (IPSOS, 2020c).

Como se comentó anteriormente, las empresas que ya tenían canales digitales tuvieron que reforzarlos y otras tuvieron que acelerar la adopción de al menos uno. En este contexto de pandemia, Ipsos Perú resalta que también se aceleró la transformación de las bodegas; no solo ha impulsado la adopción del delivery como modalidad de atención sino también su digitalización. Es decir, la aceleración hacia la transformación digital no ha sido ajena para las bodegas. La consultora resalta que ya el 17% de bodegas cuentan con servicio de delivery por un canal digital, 14% acepta Yape como medio de pago y, en general, 73% se conecta a internet diariamente (IPSOS, 2020a).

Factor Ecológico. - En general, existen muchas actividades humanas e industriales que impactan negativamente en el medio ambiente, sin embargo, también es cierto que el factor ecológico o de cuidado del medio ambiente toma mayor relevancia cada vez. Un informe Ernst & Young (2020) resalta el impacto ambiental positivo generado por las medidas de aislamiento social obligatorio implementadas por el Gobierno peruano, por las cuales la calidad del aire en la ciudad de Lima llegó a los rangos que recomienda la Organización Mundial de la Salud (OMS), llegando a tener 44% menos concentración de contaminantes en marzo del 2020 que la concentración promedio del 2019 (según el Ministerio del Ambiente). Sin embargo, la reactivación económica implica un retorno progresivo a la calidad ambiental pre COVID-19, y por ello es importante generar cambios a largo plazo; en el contexto post cuarentena se está confirmando que varios objetivos se pueden lograr sin la necesidad de realizar actividad

de manera presencial, lo cual se traduciría en menores emisiones de gases de efecto invernadero al reducir la cantidad de viajes por vías terrestres, aéreas, entre otras (Ernst & Young 2020).

Antes del estado de emergencia, el Gobierno peruano ya se había mostrado como uno de los principales interesados en contribuir positivamente con el medio ambiente; así, el 23 de agosto del 2019 se aprobó mediante Decreto Supremo N° 006-2019-MINAM el Reglamento de Ley N° 30884, que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables en el país. El portal del Gobierno indicó, a través de su página web, que lo que se busca es que la degradación del plástico no genere contaminación y se pueda asegurar la valorización de éste; es decir, que el uso del plástico esté orientado a una economía circular donde puedan retornar como insumos al sistema productivo, para generar nuevos productos. Entre los productos contemplados se encuentran las bolsas para llevar otros bienes por parte de los consumidores, sorbetes y vasos de poliestireno expandido (*tecnopor*) para consumo de alimentos y bebidas, botellas PET, entre otros. Dentro de la normativa se establecieron disposiciones sobre la minimización y valorización de los residuos plásticos, haciendo partícipes en segregación en la fuente, recolección selectiva y reciclaje, a gobiernos locales, fabricantes, distribuidores y comercializadores; también se definieron disposiciones de fiscalización y de sanciones e incentivos (Plataforma Digital Unica del Estado Peruano, 2019).

Según un estudio de Kantar (2019), los peruanos tienen una posición fija en cuanto al impacto negativo sobre el medio ambiente que genera el desperdicio de plástico, a pesar de que el tema medio ambiental no sea la principal preocupación de la población peruana. Kantar reveló que seis de cada 10 peruanos consideraban que el uso de bolsas de plásticos, para la carga de artículos, es el mayor causante del desperdicio de dicho material y que esto tiene un impacto negativo al medio ambiente. Asimismo, para los hogares peruanos, la lucha por un medio ambiente limpio involucra principalmente a fabricantes (31%) y consumidor (31%), seguido del Gobierno (23%) y retailers (14%). A pesar de que los retailers fueran ubicados en cuarto lugar como consideración, los hogares peruanos indicaron que éstos debían implementar medidas para reducir el consumo de plástico; como principales sugerencias, 38% señaló que no deben usar bolsas de plásticos para las frutas y vegetales, 35% indicó que deben usar menos plástico y 34% recomendó el uso de plástico biodegradable. El estudio también señaló

que los peruanos tienen una orientación ecoamigable diferente a otras partes del mundo y también se introdujo cuatro tipos de consumidores ecoamigables (KANTAR, 2019).

En cuanto a la apreciación del medio ambiente por parte de la población, se debe resaltar particularmente a la población *millennial*; actualmente, su participación es muy relevante en tamaño y características, pues a éstos les preocupa el impacto de las organizaciones en el medio ambiente. La Encuesta de Millennials 2020, realizada por Deloitte (2019), reveló que el 28% de millennials tiene como mayor preocupación el cambio climático y/o la protección del medio ambiente, la seguridad fue la primera con 48%; en cuanto al optimismo sobre los esfuerzos que se hacen para proteger la salud del planeta, el 45% se mostró optimista en los resultados 2020, ubicándose 28 puntos porcentuales por debajo del resultado obtenido para el año 2019. El 42% de millennials inició o fortaleció su relación con una empresa debido a que los productos o servicios de ésta generan un impacto positivo en el medio ambiente; por otro lado, 31% terminó su relación con un negocio que dañaba el medio ambiente. En general, el 50% indicó que las empresas tienen un impacto muy positivo en la sociedad en la que operan (Deloitte, 2019)

Factor Legal. - El Gobierno peruano, cuya preocupación por la salud de la población es creciente, viene incorporando progresivamente acciones que promuevan la alimentación saludable. El 17 de junio del 2017, se publicó en el diario El Peruano el Decreto Supremo N° 017-2017-SA, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable, la cual tiene como objetivo la promoción y protección del derecho a la salud pública, al crecimiento y al desarrollo adecuado de las personas, a través de mecanismos que ayuden a reducir y eliminar las enfermedades relacionadas con el sobrepeso y la obesidad, así como otras enfermedades crónicas asociadas (El Peruano, 2017). De acuerdo con lo precisado por otro diario, las disposiciones de la normativa tienen alcance nacional, tanto a través del sector público como del privado; el alcance también comprende a personas naturales y jurídicas que estén vinculadas a la fabricación, comercialización, suministro y comuniquen alimentos procesados en territorio nacional (Gestión, 2019).

Sin embargo, según declaraciones de la Decana del Consejo Regional Lima del Colegio de Nutricionistas, Magaly Herrera, la modificación de la mencionada ley fue

poco estricta para las industrias, pues los estándares permitidos como máximo de azúcar, grasas y sodio fueron incrementados, resultando más altos que los recomendados por la Organización Mundial de la Salud; asimismo, criticó que se demoren un año para que el primer tramo de parámetros técnicos entren vigencia (Tabla 4.2), y otros tres años para que lo haga el segundo tramo de parámetros técnicos (RPP, 2020).

Tabla 4.2. Parámetros técnicos y entrada en vigencia

Parámetros Técnicos	Plazo de entrada en vigencia	
	A los seis (6) meses de la aprobación del Manual de Advertencias Publicitarias	A los treinta y nueve (39) meses de la aprobación del Manual de Advertencias Publicitarias
Sodio en Alimentos Sólidos	Mayor o igual a 800 mg /100g	Mayor o igual a 400 mg /100g
Sodio en Bebidas	Mayor o igual a 100 mg /100ml	Mayor o igual a 100 mg /100ml
Azúcar Total en Alimentos Sólidos	Mayor o igual a 22.5g /100g	Mayor o igual a 10g /100g
Azúcar Total en Bebidas	Mayor o igual a 6g /100ml	Mayor o igual a 5g /100ml
Grasas Saturadas en Alimentos Sólidos	Mayor o igual a 6g /100g	Mayor o igual a 4g /100g
Grasas Saturadas en Bebidas	Mayor o igual a 3g /100ml	Mayor o igual a 3g /100ml
Grasas Trans	Según la Normatividad Vigente	Según la Normatividad Vigente

Fuente: RPP (2020)

En lo que respecta a la comercialización de alimentos procesados, sea a nivel de empaque o de comunicación en cualquier formato, el Gobierno peruano publicó el 15 de junio del 2019 la modificación del Reglamento de la Ley N° 30021 de Promoción de Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes, que establece el etiquetado frontal obligatorio de alimentos procesados y ultra procesados, que sean altos en azúcar, altos en sodio, altos en grasas saturadas, y que contengan grasas trans, siempre y cuando superen los parámetros permitidos; dicha modificación entró en vigencia desde el 17 de junio del 2019 y tiene como objetivo que la población se informe de los productos que contengan una o más de las características mencionadas, a través del etiquetado con octógonos adhesivos. La publicación resalta la importancia de dichos mecanismos, pues ayudan a la población a tomar una decisión saludable de

consumo, lo cual está alineado al objetivo del Ministerio de Salud (MINSA) de salvaguardar la salud de la población a través de la promoción de la alimentación saludable (Plataforma Digital Unica del Estado Peruano, 2019a).

De acuerdo con lo precisado por el diario Gestión, las advertencias deben ser octógonos negros ubicados en la parte superior derecha de la cara frontal de la etiqueta del producto; los mensajes se detallan en la Figura 4.7. Asimismo, cualquiera que sea el formato de la publicidad, los octógonos deben figurar en dichos anuncios. El no cumplimiento de la norma ocasionará la aplicación de una multa de hasta 700 UIT, así como de medidas correctivas como decomiso y destrucción de productos, cierre temporal de establecimientos, entre otros (Gestión, 2019).

Figura 4.7. Advertencias publicitarias



Fuente: Gestión (2019)

4.2 Microentorno

Para el análisis del microentorno se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual permite medir el nivel de competitividad de la industria en la que se desarrollará el negocio del presente plan. De acuerdo con la Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores (IEBS, 2020), “Este modelo permite medir la competencia de una industria, y en el caso de las empresas, identificar mejores oportunidades” (Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores, 2020)

Amenaza de entrada de nuevos competidores. - Se refiere a las barreras de entrada, o nivel de dificultad de entrada, que tienen potenciales nuevos competidores para ingresar al mercado; a mayor dificultad será mayor el riesgo de que el nuevo competidor pueda capturar cuota de mercado.

De acuerdo con un informe de IMF School, “Diremos que una empresa obtiene economías de escala cuando, a partir de un determinado volumen de producción, los costes unitarios se van reduciendo ya que no aumentan en la misma proporción” (IMF School, 2020). En el rubro de alimentos no es excepción, pues los costos de producción se ven reducidos al realizar producciones a gran escala, las cuales permiten que el costo fijo se diluya en el cada vez mayor volumen producido. Así, grandes y medianas empresas serían las que más fácilmente puedan afrontar costes menores por las pérdidas ocasionadas por aquellos productos que sean devueltos por diversos factores, como la fecha de vencimiento para el consumo.

El mercado RTE es amplio, pero aún son limitadas las alternativas de productos saludables RTE. El crecimiento del consumo de alimentos saludables ha sido impulsado principalmente por la apertura de restaurantes y tiendas especializadas en alimentos orgánicos y/o saludables, pero siguen siendo opciones con *tickets* más elevados. En un artículo de Mercado Negro (2019) se mencionaron determinados emprendimientos que atienden a consumidores que buscan productos orgánicos y saludables; por ejemplo, están Pickadeli, Quinoa Café, Raw Café, La Sanahoria, Flora & Fauna, entre otros (Mercado Negro, 2019) Algunos de estos negocios, grandes y medianos en general, actualmente ya cuentan con marcas conocidas, como las indicadas anteriormente, y ya brindan alimentos saludables RTE como parfaits, causa rellena y wraps; entonces, estos agentes pueden ser cada vez más y generar una mayor variedad de productos saludables RTE, pero los canales de comercialización que seleccionan tienden a ser del canal moderno. Y, por otro lado, están los micronegocios que comercializan sus productos a puntos de venta del canal tradicional, pero que en muchos casos no cuentan con una marca asociada y no cumplen estrictamente las leyes de salubridad; dichos negocios tendrán una mayor dificultad para el ingreso al negocio de alimentos saludables RTE, pues los consumidores objetivo del presente plan de negocios buscan marcas que garanticen calidad, según lo investigado en capítulos anteriores. En la Tabla 4.3 se puede observar los factores que son considerados amenazas.

Tabla 4.3. Factores de la amenaza de entrada de nuevos competidores

Barrera de entrada	Intensidad					
	Alto	Medio Alto	Medio	Medio Bajo	Bajo	No Aplica
Economías de escala en la oferta	X					
Beneficios de escala en la demanda						X
Costos asociados al cambio					X	
Requisitos de capital			x			
Acceso a tecnología				x		
Ventajas de los actores establecidos	X					
Acceso a canal de distribución			x			
Políticas gubernamentales			x			

Elaboración: Autores de esta tesis.

Poder de negociación de los proveedores. - Para el presente análisis se considera como proveedores a las empresas que prestan los servicios de producción y maquilado de los distintos productos a comercializar. Existe una variedad de proveedores que ofrecen este servicio, generando así una concentración baja del mencionado servicio y, por ende, el poder de negociación medio bajo. Algunos de los proveedores identificados son Grupo Exal, Multifoods Perú y Yopo. El riesgo de cambio de proveedor, ya con el negocio en marcha, sería de nivel medio alto, principalmente por el riesgo de impactar negativamente la calidad de los distintos aspectos de los productos. El análisis del poder de negociación de los proveedores se muestra en la siguiente Tabla 4.4 a continuación.

Tabla 4.4. Factores del poder de negociación de proveedores

Poder del proveedor	Intensidad					
	Alto	Medio Alto	Medio	Medio Bajo	Bajo	No Aplica
Concentración del sector				x		
Atractivo de la empresa como fuente de ingresos		x				
Costo de cambio		x				
Beneficios diferenciados					x	
Sustitución de proveedor			x			
Capacidad de Integración hacia adelante			x			

Elaboración: Autores de esta tesis.

Poder de negociación de los compradores. – Existen dos agentes que están representados como compradores directos e indirectos; en el primer caso están los dueños de los puntos de venta y en el segundo los consumidores finales. En ambos, dichos agentes son muy relevantes para el presente plan de negocios y, por lo tanto, cuentan con un poder de negociación alto.

En el caso de los dueños de los puntos de venta, éstos buscarán ocasionalmente la reducción de precios, por lo que las negociaciones de compras por volumen serán relevantes para poder manejar dichas situaciones; asimismo, exigirán calidad o mayores prestaciones, siempre que identifiquen oportunidades que les permitan vender los productos al consumidor final. Se debe tener en cuenta que los puntos de venta cumplirán con determinados requisitos y condiciones, por lo mismo que serán de zonas con alta concentración de personas de niveles socioeconómicos A y B, los cuales buscan calidad; por eso mismo, los dueños de los puntos de venta también tendrán sus propias demandas.

En el caso de los clientes finales, que son las personas que van a adquirir los productos a los puntos de venta, éstos buscarán que la calidad, en distintos aspectos de los productos, sea predominante; los productos deberán cubrir la búsqueda de los atributos que más valore el cliente final, de lo contrario, éstos podrán cambiar fácilmente de opción, así se traten de opciones menos o poco saludables, que es lo que ya suelen consumir. Si bien se mencionó anteriormente que las personas que buscan productos que mejoren su salud y nutrición tienden a pagar precios más elevados, el precio continúa siendo una variable muy relevante en la decisión de compra. Por ello, tanto los atributos de producto buscados como el precio que estarían dispuestos a pagar serán objeto de estudio en el capítulo de investigación de mercado. El análisis del poder de negociación de los proveedores se muestra en la siguiente Tabla 4.5.

Tabla 4.5. Factores del poder de negociación de compradores

Poder del Comprador	Intensidad					
	Alto	Medio Alto	Medio	Medio Bajo	Bajo	No Aplica
Concentración de compradores					X	
Producto estandarizado					X	
Costo de cambio		x				
Calidad del producto					X	

Capacidad de Integración hacia adelante						x
Sensibilidad al precio		x				

Elaboración: Autores de esta tesis.

Amenaza de productos sustitutos. – Dentro de la categoría RTE existe gran variedad de productos sustitutos; desde la comida rápida hasta los *snacks* al paso, todos ellos buscan saciar el hambre de los consumidores, pero en muchos de los casos de manera perjudicial para la salud de éstos.

Según un artículo del portal Mercado Negro (2020), en base a la demanda de Uber Eats en 2019, las hamburguesas fueron las de mayor búsqueda y con más consumo por parte de los peruanos, en dicho año; además, las papas fritas fueron el acompañamiento preferido por parte de dichos consumidores (Mercado Negro, 2020)

En cuanto a los *snacks*, existe una gran facilidad para encontrarlos en distintos puntos de venta, no solo del canal tradicional sino también del moderno, y si bien suelen tener un precio de compra bajo, también suelen ser mucho más perjudiciales para la salud. De acuerdo con información revelada en el II Foro Gastronómico Internacional, “Las gaseosas y snacks son las más requeridas en el mercado. Sin embargo, en la región, México lidera este indicador con 214 kilos, le siguen Chile con 201 kg y Argentina con 185 kg”; si bien el indicador de Perú es relativamente bajo en comparación con otros países, su crecimiento es constante. Asimismo, especialistas que participaron en el mencionado evento reafirmaron la relación directa de enfermedades como obesidad, cáncer, hipertensión y diabetes, con el consumo de estos alimentos ultraprocesados (Gestión, 2018).

El análisis de la amenaza de productos sustitutos se muestra en la Tabla 4.6.

Tabla 4.6. Factores de la amenaza de productos sustitutos

Amenaza de sustitutos	Intensidad					
	Alto	Medio Alto	Medio	Medio Bajo	Bajo	No Aplica
Presencia de sustitutos	X					
Atractivo trade-off de precio			x			
Costo de cambio	X					

Elaboración: Autores de esta tesis.

Rivalidad entre los competidores. – Como se ha comentado anteriormente, las personas buscan conveniencia y practicidad al momento de consumir sus alimentos; para cubrir dicha necesidad, los alimentos RTE son un producto clave, pues cuentan con ambas características. Parte de la diferenciación que tendrán los alimentos saludables RTE del presente plan de negocios está en la incorporación de alimentos naturales y mínimamente procesados, brindando componentes saludables y nutritivos, además de los de conveniencia y practicidad. Dentro de los principales competidores están empresas con amplia trayectoria en el mercado, las cuales cumplen con las leyes sanitarias estipuladas por el Estado peruano, tienen una o más marcas para sus productos y las venden principalmente en supermercados y tiendas de conveniencia; algunas de estas empresas son El Cedro, RAM Industries y Danper. Y también existen varios competidores que generalmente son microempresas, que pueden estar formalizadas o no, así como pueden cumplir estrictamente las leyes sanitarias o no; además, no todas llevan una marca asociada, suelen realizar producciones pequeñas y generalmente ofrecen sus productos en bodegas poco desarrolladas y quioscos. El análisis de la rivalidad se muestra en la Tabla 4.7.

Tabla 4.7. Factores de la rivalidad de competidores

Rivalidad entre competidores	Intensidad					
	Alto	Medio Alto	Medio	Medio Bajo	Bajo	No Aplica
Múltiples competidores					x	
Crecimiento del sector		x				
Barreras de salida				X		
Aspiración a ser líder				X		
Productos de los rivales son casi idénticos			x			
Producto perecible	X					

Elaboración: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO V: INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y ESTIMACIÓN DE MERCADO OBJETIVO

En este capítulo se desarrolla la investigación de mercado y la estimación del mercado potencial. Para el primer punto indicado, se utilizó tanto una investigación cualitativa, a través de entrevistas a expertos en temas estrechamente relacionados con el presente proyecto, como una investigación cuantitativa, a través de encuestas dirigidas al público objetivo. Para el segundo punto indicado, se utilizó datos de distintas instituciones de estadísticas e investigación de mercado, para poder estimar el tamaño del mercado potencial.

5.1 Objetivo de la investigación de mercado

Llevar a cabo un estudio de mercado con la finalidad de conocer las principales oportunidades del mercado RTE en Lima Metropolitana, y las motivaciones, preferencias e intención de compra de parte del público objetivo.

5.2 Metodología de la investigación de mercado

Como se indicó al inicio del presente capítulo, se utilizó tanto la investigación cualitativa como la investigación cuantitativa.

Investigación cualitativa. – De acuerdo con la empresa Qualtrics, “La investigación cualitativa es un método para recoger y evaluar datos no estandarizados. (...) se utiliza una muestra pequeña y no representativa con el fin de obtener una comprensión más profunda de sus criterios de decisión y de su motivación”; dicho método suele utilizar entrevistas a profundidad, *focus group*, entre otros, y sus resultados se deben interpretar en función del contexto más no tomarlas para hacer inferencias sobre la población estudiada (Qualtrics, 2020.).

Investigación cuantitativa. – De acuerdo con la empresa Qualtrics, “La investigación cuantitativa es un método de investigación que utiliza herramientas de análisis matemático y estadístico para describir, explicar y predecir fenómenos mediante datos numéricos”; este método permitirá probar hipótesis con los datos recogidos, pues se tratan de datos objetivos obtenidos de una muestra representativa y que pueden ser extrapolados a la población estudiada (Qualtrics, 2020).

Existieron limitaciones tanto a nivel de acceso a estudios de los distintos repositorios de tesis como de disponibilidad de estudios sobre el mercado RTE en Perú; por ello, el estudio de mercado se enfocó en obtención de información original y de primera mano, es decir, de fuente primaria.

5.3 Investigación cualitativa

5.3.1 Objetivos de la investigación cualitativa

- Recopilar expectativas de crecimiento del mercado RTE en Perú, de parte de expertos en la categoría.
- Conseguir la opinión de expertos sobre características demográficas que se deben considerar para el modelo de negocio del presente plan de negocios.
- Conseguir la opinión de expertos sobre los principales atributos que buscan y/o valoran los consumidores de los productos de la categoría RTE.
- Recopilar sugerencias de expertos que soporten decisiones clave sobre el mix de marketing del presente plan de negocios.
- Identificar actitudes y motivaciones que impacten directamente en altas aceptación e intención de compra de alimentos saludables RTE.
- Identificar *insights* clave que motiven la compra de alimentos saludables RTE.

5.3.2 Desarrollo de la investigación cualitativa

Se aplicaron cuatro entrevistas a expertos para obtener información sobre factores clave de éxito sobre el mercado y el consumidor de productos RTE, así como recomendaciones para el lanzamiento de un negocio de alimentos RTE. Dos de los entrevistados son expertos en la categoría de consumo masivo, y otro de ellos es experto en desarrollo de productos y marketing de consumo masivo; en el caso de estos tres expertos, su experiencia incluye el manejo de productos listos para comer (RTE), listos para cocinar (RTC) y listos para calentar (RTH). Y otro de los entrevistados es experto en nutrición, factor clave dentro de la propuesta de valor del presente proyecto. En el Anexo II se muestra el resumen de las entrevistas a expertos; los principales hallazgos relacionados al mercado RTE y a productos RTE son presentados a continuación:

- En el Perú, los consumidores suelen relacionar como RTE a productos que son listos para cocinar, listos para calentar, y similares. El mercado conocido como RTE ha crecido un 50% entre 2020 y 2019, y aún existe un gran espacio para desarrollar las distintas subcategorías.
- Los consumidores objetivo pertenecen a niveles socioeconómicos de muy alto y alto poder adquisitivo (A y B), pero no se debe dejar de lado al C; en este último hay un nicho de jóvenes de 25 a 35 años, independientes y que viven solos, que tienen gran preferencia por estos productos.
- Los consumidores objetivo buscan la conveniencia, rapidez de consumo y la variedad de sabores, como cualidades de la oferta de alimentos.
- Los consumidores objetivo con mayor poder adquisitivo valoran el empaquetado, la variedad e innovación de los productos, en la oferta de alimentos.
- Los productos deben ser versátiles para el consumo en cualquier momento del día, y contar con algún ingrediente conocido que sea clave para disminuir el esfuerzo de compra.
- Los canales con mayor potencial de crecimiento y adaptabilidad son los *markets* y bodegas, pues los consumidores buscan conveniencia en éstos, además de que dichos puntos de venta presentan una mayor cercanía a los consumidores.
- Se debe priorizar la penetración en bodegas y *markets* de barrios A y B, con sistemas de frío disponibles, buscando el apoyo y recomendación de los dueños de dichos puntos para generar el interés del consumidor e incentivar a otros puntos similares a contar con los productos.
- El precio es importante pero no debe ser limitante, pues los consumidores valoran fuertemente la practicidad en este tipo de alimentos; están dispuestos a pagar más por productos de buena calidad.
- La comunicación de los productos debe resaltar la realidad de éstos, utilizando fotos de personas degustándolos, por lo que se recomienda el uso de *influencers* y/o *microinfluencers*.
- Se ha incrementado la preocupación de los consumidores por lo saludable, lo cual ha impulsado la búsqueda de alimentos que garanticen un adecuado balance alimenticio y una buena nutrición.

- Los consumidores están cada vez más alertas a la información nutricional del producto (contenido) y sus beneficios; cantidad de calorías y beneficios sobre el sistema inmunológico son aspectos muy valorados.
- Los consumidores valoran productos de empresas que demuestran responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.
- Las personas consumen alimentos poco saludables, impulsados por ansiedad, y buscan ayuda porque quieren “aprender a comer bien”, para mejorar su alimentación y fortalecer el sistema inmune.

5.4. Investigación Cuantitativa

5.4.1 Objetivos de la investigación cuantitativa

- Establecer el perfil del consumidor de productos RTE.
- Identificar las marcas de RTE conocidas por los consumidores.
- Conocer la intención de compra general y detallada de los productos saludables RTE.
- Identificar los principales motivos de compra.
- Identificar los principales motivos de no compra.
- Conocer los atributos o características más buscados en los productos saludables RTE.
- Identificar la frecuencia de consumo con la que comprarían los diferentes productos saludables RTE.
- Conocer los precios que estaría dispuesto a pagar el consumidor por los distintos productos saludables RTE.
- Conocer las canales de compra por los que el consumidor buscaría los diferentes productos saludables RTE.

5.4.2 Metodología de la investigación cuantitativa

- El tipo de estudio a realizar es descriptivo.
- La ficha técnica aplicada se encuentra en el Anexo III.

- La investigación fue realizada a hombres y mujeres que viven, trabajan o estudian en los distritos de Miraflores, San Borja, San Isidro, Santiago de Surco, Surquillo y que tengan una edad entre 18 y 55 años.
- La aplicación de la encuesta se realizó de manera virtual mediante la red social de Facebook, donde se parametrizo la edad y distritos a los cuales se quería llegar; adicionalmente, dentro de la encuesta también se realizaron preguntas filtro de edad y distrito.
- Se obtuvo como resultado el llenado completo de 401 encuestas lo cual nos permite contar con un margen de error de +- 4.9% y un nivel de confianza del 95%.
- Las fechas de aplicación de la encuesta fueron del 15 de octubre al 4 de noviembre del 2020.

5.4.3 Resultados de investigación

Se realizaron 401 encuestas virtuales, empleando como medio recolector la plataforma SurveyMonkey, donde se realizó la parametrización de la encuesta dividida en tres apartados:

Primer apartado. – Tuvo la función de filtrar a aquellas personas que no reunían los requisitos de edad o de ubicación

Segundo apartado. – Fue orientado a recopilar información de conocimiento de marca, gustos, preferencias y precios dispuestos a pagar, además de obtener la información sobre motivación de la compra, lugares de preferencia para realizarla y la intención de compra.

Tercer apartado. – Fue orientado para obtener información demográfica del cliente que nos permita crear el perfil de este.

La distribución de la encuesta se realizó a través de las redes sociales Facebook e Instagram, en las cuales se creó una *fanpage*, en cada una, para la promoción de la encuesta; las paginas creadas fueron compartidas por los integrantes del grupo de trabajo en sus respectivos “muros” personales. Para incentivar la participación del público objetivo en el llenado de las encuestas, se utilizaron tres *giftcards* como premio de un

sorteo, por ello los participantes debían dejar algunos datos como nombre y apellido, correo electrónico y celular de contacto, al momento de finalizar la encuesta. Adicionalmente, se realizó una pauta pagada tanto en Facebook como Instagram, y por un periodo de 20 días, para maximizar la efectividad de llenado de la encuesta; en dicha pauta se realizaron parametrizaciones por zonas y segmentos de personas, para maximizar también la probabilidad de alcanzar al público objetivo. En el Anexo IV se muestra el resumen de la encuesta realizada.

Los principales hallazgos del estudio cuantitativo se presentan a continuación:

- El perfil del encuestado es:
 - Persona que ha consumido productos RTE con una edad promedio de 34 años, soltera y con estudios superiores, actualmente trabaja de forma dependiente con un ingreso alrededor de los 2000 soles. Su estilo de alimentación generalmente no está en función a una dieta, sin embargo, puede procurar no realizar mezclas de carbohidratos y tratar de comer sano para ello acude a comprar a supermercados o tiendas de conveniencia.
 - En general no tiene presente una marca favorita de productos RTE y asocia productos o marcas que pertenecen a otras categorías.
 - Se tiene una preferencia mayor por el consumo de ensaladas nutritivas y sándwich o wraps.
 - Estilan acompañar sus compras de alimentos con una bebida.
 - Dentro de las características que buscan en el producto es que cuente con registro sanitario, lo que les da confianza acerca de la salubridad del producto, que tenga buen sabor y que también se cuente con una fecha de vencimiento visible.

- En cuanto a los precios tanto en las ensaladas como sándwich se ha podido detectar dos posibles segmentos que pueden diferenciarse a través del precio. Esto puede dar pie a crear productos estándar y productos premium (con mayor contenido).
 - En el caso de las ensaladas para el producto estándar el precio se concentra alrededor de los 15 soles mientras que para un producto premium el precio se concentra alrededor de los 20 soles.

- Para los sándwiches se tiene un precio para el producto estándar alrededor de los 10 soles mientras que en el caso de un producto premium este se encuentra alrededor de los 15 soles.
- En cuanto a kekes el precio se concentra alrededor de los 5 soles principalmente mientras que en los parfaits el precio se ubica alrededor de los 10 soles. Los frutos secos tienen una situación similar a las ensaladas donde se puede crear también líneas estándar con un precio alrededor de los 5 soles y líneas premium que puede tener un precio alrededor de los 10 soles.
- Como se indicó anteriormente los encuestados acompañan normalmente su compra con alguna bebida por la que estaría dispuestos a pagar un precio entre los 3 y 5 soles.
- La frecuencia de compra declarada es de 2 veces a la semana siendo esta puntual y no planificada.
- Los canales para comercializar las ensaladas son los supermercados, los sándwiches o wraps serían comprados principalmente en bodegas o minimarket al igual que los postres y las bebidas. En el caso de frutos secos estos serían comprados tanto en supermercados como en bodegas o minimarket.
- Se tiene una alta intención de compra de los productos (67%)
- Los principales motivos de compra son la falta de tiempo de las personas para preparar los alimentos y el ayudarlos a mejorar el cuidado de la salud.
- Las personas que no comprarían el producto es debido a la duda que tienen al no saber cómo ha sido preparado o que este tenga muchos conservantes.
- Las mujeres tienen una marcada preferencia por las ensaladas mientras que los hombres prefieren los sándwiches.
- Personas con edades entre los 41 a 50 años preferirían consumir ensaladas mientras que aquellos que tienen entre 26 a 35 años prefieren sándwich.
- Los distritos objetivo tienen mayor interés en comprar ensaladas y sándwiches
- A nivel de sexo no existe una marcada diferencia en los precios a pagar sin embargo se debe tener en cuenta la edad del cliente y el ingreso que tiene ya que al realizar el análisis en función de estas variables si existen diferencias.

5.5 Estimación de mercado objetivo

Según el estudio del estado de la población peruana 2020, en Perú hay 32,625,948 habitantes al 30 de junio del 2020, representando el 5% de la población de Latinoamérica y el Caribe y ubicándose en el puesto 7 de la lista de países más poblados de la región América (ver Tabla 5.1). De acuerdo con las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020), en los siguientes 40 años la población en territorio peruano continuará creciendo (ver Figura 5.1), cada vez a menores tasas de crecimiento quinquenales, pero impulsada por la importante proporción de población joven. Así es como en los siguientes 10 años, debido a la mayor fecundidad asociada a poblaciones jóvenes, el INEI proyecta que la población en territorio peruano pasaría de 32.6 millones de habitantes en 2020 a 34.4 millones en 2025 y a 35.8 millones en 2030, presentando un crecimiento absoluto de 3.2 millones habitantes más. El departamento de Lima, por su parte, crecería por encima del promedio nacional en los siguientes 10 años; mientras el Perú pasaría de 32.6 millones a 35.8 millones de habitantes entre 2020 y 2030, con una variación de 9.7%, el departamento de Lima lo haría de 10.6 millones a 12.2 millones, con una variación de 14.9% (ver Tabla 5.2) (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020).

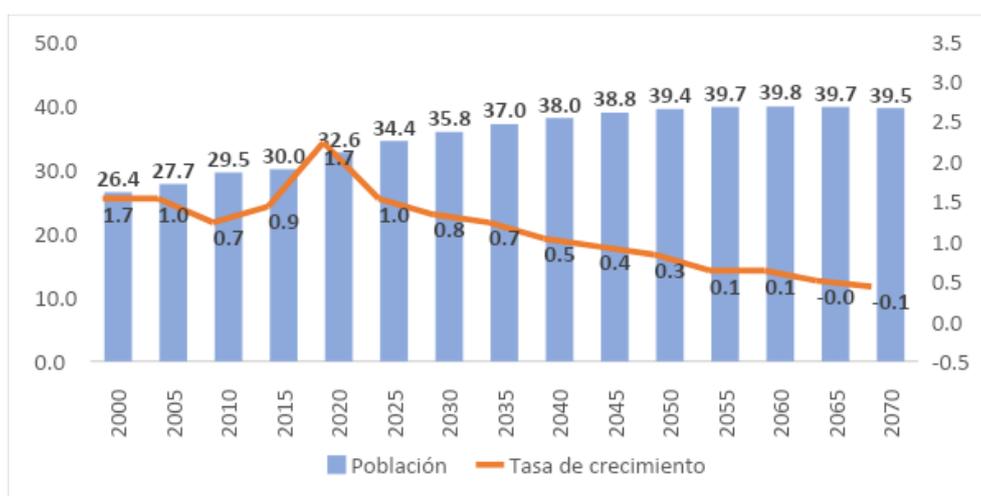
Tabla 5.1. Países de América con mayor población, 2020 (miles de habitantes)

Puesto	País	Población
1	Estados Unidos	331,003
2	Brasil	212,559
3	México	128,933
4	Colombia	50,883
5	Argentina	45,196
6	Canadá	37,742
7	Perú ^{1/}	32,626
8	Venezuela	28,436

^{1/} Instituto Nacional de estadística e Informática – Boletín Especial N°24

Fuente: United Nations, Department of Economics and Social Affairs, Population Division (2019). World Population Prospects 2019, Online Edition. Rev. 1.

Figura 5.1. Perú: Población (millones de habitantes) y tasa de crecimiento (%)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, 1950-2070.

Tabla 5.2. Perú: Población estimada y proyectada para los años 1995, 2020 y 2030

Departamento	Población		
	1995	2020	2030
Total	24,242,600	32,625,948	35,792,079
Lima	7,001,163	10,628,470	12,214,119

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Estado de la población peruana (2020).
Elaboración: Autores de esta tesis.

El crecimiento del departamento de Lima, en lo que respecta a población, es altamente representado e impulsado por Lima Metropolitana, zona en la cual se sitúan los cinco distritos del alcance geográfico del presente estudio. En la Tabla 5.3 se muestran los datos de población para el departamento de Lima y la provincia de Lima, según los Censos Nacionales del INEI 2007 y 2017, así como la estimación 2020 y proyección 2030 de la misma entidad (INEI); como conclusión, se aprecia que la proporción que representa la población de Lima sobre el departamento de Lima es de 90.1% en 2007 y crece ligeramente según resultado del Censo Nacional 2017 y la estimación poblacional del 2020. Para el presente estudio se ha asumido que dicha proporción se mantiene en 91%, según los datos del 2020, proyectando un tamaño de población de algo más de 11.1 millones para la provincia de Lima. Según la Tabla 5.4, los distritos de Miraflores, San Borja, San Isidro, Santiago de Surco y Surquillo representaban poco más del 8% de la población total de la provincia de Lima en el 2007 y 2017, periodos correspondientes a los años de los Censos Nacionales del INEI. Esos mismos cinco distritos representarían

8.4% de la población total de la provincia de Lima, mostrando un ligero crecimiento versus los periodos de los censos 2007 y 2017. Para el presente estudio se ha asumido dicho porcentaje como constante para los siguientes 10 años, estimando así que la población pasaría de 812 mil a 933 mil habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020).

Tabla 5.3. Estimación de la población de la provincia de Lima, al 2030

Geografía	2007	2017	2020	2030
Departamento de Lima	8,442,409	9,485,405	10,628,470	12,214,119
Provincia de Lima	7,605,742	8,574,974	9,674,755	11,118,120
Proporción Prov. Lima	90.1%	90.4%	91.0%	91.0%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Perú: Estimaciones y proyecciones de población por departamento, provincia y distrito (Perú: Estimaciones y proyecciones de población por departamento, provincia y distrito, 2018 - 2020, 2020).

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 5.4. Estimación de la población de los distritos de Miraflores, San Borja, San Isidro, Santiago de Surco y Surquillo, al 2030

Distrito	2007	2017	2020	2030
Miraflores	85,065	99,337	108,855	125,095
San Borja	105,076	113,247	127,102	146,064
San Isidro	58,056	60,735	67,703	77,804
Santiago de Surco	289,597	329,152	408,086	468,968
Surquillo	89,283	91,023	100,339	115,308
Sub total 5 distritos	627,077	693,494	812,085	933,239
Proporción 5 distritos	8.2%	8.1%	8.4%	8.4%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Perú: Estimaciones y proyecciones de población por departamento, provincia y distrito (Perú: Estimaciones y proyecciones de población por departamento, provincia y distrito, 2018 - 2020, 2020).

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para recoger datos del perfil demográfico más cercano posible, en el Informe de Población 2019 de la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI) se encuentra la distribución por rango de edad de Lima Metropolitana (ver Tabla 5.5). Si se considera el rango de 18 a 55 años, la distribución entre hombres y mujeres es prácticamente equitativa (mitad y mitad); en los rangos de 18 a 39 años hay ligeramente más hombres, con un 50.5%, y en el rango de 40 a 55 años hay ligeramente más mujeres, con un 51.1%. En el mismo informe se encuentra un mayor detalle de la distribución por

rango de edad para cada nivel socioeconómico (ver Tabla 5.6); como observación general, existe una mayor concentración de población de 56 a más años en los niveles socioeconómicos más altos. Para el presente estudio, dirigido principalmente a personas entre 18 y 55 años y de niveles socioeconómicos A, B y C, se observa un 57.6% de habitantes entre 18 y 55 años en los segmentos A y B, y un 58% de habitantes en ese mismo rango de edad en el segmento C. En la Tabla 5.7, se encuentra la distribución por nivel socioeconómico para cada zona de Lima Metropolitana, donde cuatro de los distritos del alcance del estudio están en la zona siete de Lima y el faltante, que es Surquillo, está en la zona ocho. Como composición, la zona siete es la que tiene el mayor porcentaje de habitantes del nivel socioeconómico A con 35.9%, y suma 79.1% entre los niveles socioeconómicos A y B; por otro lado, la zona 8, donde está Surquillo, es nivel socioeconómico C en un 48.8% (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI], 2019).

Tabla 5.5. Lima Metropolitana 2019: Población por sexo y segmentos de edad

Grupo de edad	Total		Hombres		Mujeres	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
00-05 años	941.7	8.9%	481.3	9.2%	460.4	8.6%
06-12 años	1,102.1	10.4%	561.9	10.7%	540.2	10.1%
13-17 años	828.5	7.8%	420.4	8.0%	408.1	7.7%
18-24 años	1,357.4	12.8%	692.2	13.2%	665.2	12.5%
25-39 años	2,683.4	25.4%	1,348.8	25.7%	1,334.6	25.0%
40-55 años	2,086.5	19.7%	1,020.1	19.4%	1,066.4	20.0%
56- + años	1,581.3	14.9%	722.7	13.8%	858.6	16.1%
Total	10,580.9	100.0%	5,247.4	100.0%	5,333.5	100.0%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI – Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017 (Perú: Población 2019, 2019)

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 5.6. Lima Metropolitana 2019: Población por segmentos de edad según nivel socioeconómico

NSE	Población		Distribución por segmentos de edad						
	Miles	%	00-05 años	06-12 años	13-17 años	18-24 años	25-39 años	40-55 años	56- + años
A/B	2,922.8	27.6%	7.8%	9.3%	7.3%	12.2%	24.7%	20.7%	18.0%
C	4,507.1	42.6%	9.1%	10.6%	7.9%	13.0%	25.5%	19.5%	14.3%
D	2,553.2	24.1%	9.6%	11.1%	8.1%	13.2%	25.8%	19.1%	13.1%
E	597.8	5.6%	10.0%	11.5%	8.3%	13.2%	25.7%	18.9%	12.4%
Total	10,580.9	100.0%	8.9%	10.4%	7.8%	12.8%	25.4%	19.7%	14.9%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI – Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017 (Perú: Población 2019, 2019)

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 5.7. Lima Metropolitana 2019: Población por nivel socioeconómico según zona de Lima Metropolitana

Zona	Población		Estructura socioeconómica				
	Miles	%	A	B	C	D	E
1. Puente Piedra, Comas, Carabaylo.	1,309.3	12.5%	0.0%	14.6%	39.7%	36.6%	9.1%
2. Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.	1,318.3	12.6%	2.1%	28.3%	47.6%	19.9%	2.1%
3. San Juan de Lurigancho.	1,157.6	11.0%	1.1%	21.5%	44.6%	25.3%	7.5%
4. Cercado, Rímac, Breña, La Victoria.	771.2	7.4%	2.5%	29.9%	43.9%	21.5%	2.2%
5. Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.	1,477.6	14.1%	1.4%	11.6%	45.6%	33.3%	8.1%
6. Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.	377.7	3.6%	16.2%	58.1%	20.5%	3.5%	1.7%
7. Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.	810.6	7.7%	35.9%	43.2%	13.6%	6.3%	1.0%
8. Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.	878.3	8.4%	2.0%	29.1%	48.8%	17.3%	2.8%
9. Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac.	1,098.7	10.5%	0.5%	7.9%	52.2%	31.6%	7.8%
10. Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla y Mi Perú.	1,100.4	10.5%	1.4%	19.0%	46.0%	24.4%	9.2%
11. Cieneguilla y Balnearios.	190.5	1.8%	0.0%	9.9%	47.6%	32.7%	9.8%
Total	10,490.2	100.0%	4.3%	23.4%	42.6%	24.1%	5.6%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI – Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017 (Perú: Población 2019, 2019)

Elaboración: Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública.

La población objetivo ha sido estimada en función de la participación por nivel socioeconómico de cada distrito y del porcentaje aproximado de habitantes entre los 18 y 55 años dentro de cada uno. Para el cálculo respectivo se usaron datos de población de los distritos de Miraflores, San Borja, San isidro, Santiago de Surco y Surquillo, y la distribución estimada según nivel socioeconómico y por rango de edad. Como resultado, la población objetivo 2020 ha sido dimensionada en aproximadamente 426 mil habitantes, los cuales representan el 52.5% de la población total de los cinco distritos ya mencionados; este indicador se considerará como constante para la proyección de población respectiva, es decir, sin variaciones (ver Tabla 5.8)

Tabla 5.8. Cálculo de participación de población objetivo, 2020

Distrito	Población 2020	NSE: A/B		NSE: C		Población objetivo
		%Población	Edad: 18-55	%Población	Edad: 18-55	
Miraflores	108,855	79.1%	57.6%	13.6%	58.0%	58,157
San Borja	127,102	79.1%	57.6%	13.6%	58.0%	67,906
San Isidro	67,703	79.1%	57.6%	13.6%	58.0%	36,171
Santiago de Surco	408,086	79.1%	57.6%	13.6%	58.0%	218,025
Surquillo	100,339	31.1%	57.6%	48.8%	58.0%	46,379
Total	812,085	73.2%	57.6%	17.9%	58.0%	426,638

Elaboración: Autores de esta tesis.

La intención de compra ha sido obtenida del estudio cuantitativo realizado, del cual se ha podido identificar una mayor intención de compra en mujeres que en hombres; en la Tabla 5.9 se muestra un 72.7% de intención de compra en el segmento de mujeres por 53.3% en el de hombres, con un promedio de 63% usando el peso de cada sexo.

Tabla 5.9. Cálculo de participación de población objetivo, 2020

Sexo	%Población	Intención de compra
Femenino	50%	72.7%
Masculino	50%	53.3%
Total	100%	63.0%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Finalmente, la proyección de la población objetivo se ha estimado con todos los datos mencionados en esta sección y se presentan en la tabla 5.10.

Tabla 5.10. Cálculo de población objetivo, 2020-2026 (miles)

Geografía	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Departamento de Lima	10,628.5	10,777.3	10,928.2	11,081.2	11,236.4	11,393.7	11,553.3
Provincia de Lima	9,674.8	9,810.2	9,947.6	10,086.9	10,228.1	10,371.4	10,516.6
Distritos del estudio ^{1/}	812.1	823.5	835.0	846.7	858.5	870.6	882.7
Población objetivo	426.6	432.6	438.7	444.8	451.0	457.4	463.8

Elaboración: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO VI: IDEA DE NEGOCIO Y PLAN ESTRATÉGICO

6.1 Concepto del negocio

El negocio comprenderá la comercialización de alimentos saludables RTE, como una propuesta de valor novedosa para el consumidor limeño y la cual combina nutrición, sabor, practicidad y conveniencia; todos estos atributos seleccionados se sustentan en las investigaciones realizadas. El diseño del producto básico, los alimentos RTE, sigue las recomendaciones de un experto en nutrición, para asegurar que las diferentes combinaciones de insumos tengan un adecuado aporte nutricional; los expertos reafirmaron una mayor preocupación de las personas por consumir alimentos saludables y una mayor atención de éstas en la información nutricional y advertencias (octógonos), mientras que, por su lado, las encuestas revelaron que el cuidado de la salud sería uno de los principales motivos de compra. Los alimentos RTE no perderán atractividad en cuanto a sabor, pues es una de las principales características que buscan los consumidores, según los resultados del estudio cuantitativo; además, se deberá asegurar que éstos tengan la capacidad de satisfacer el apetito. Por otro lado, la propuesta de valor ofrece practicidad y conveniencia, dado que los productos ya están listos para consumir, brindando la rapidez de consumo que exigirían los consumidores, según las entrevistas realizadas, y ajustándose a las necesidades de personas que, por ejemplo, cuentan con poco tiempo en su rutina diaria, lo que representaría el principal motivo de compra, según los resultados de las encuestas; asimismo, los productos se pueden consumir en distintos momentos del día, lo cual representaría una característica buscada por los consumidores, según lo revelado por los expertos entrevistados.

6.2 Lienzo de Modelo de Negocio

Se ha utilizado la herramienta del Lienzo de Modelo de Negocio (Business Model Canvas) para tener una visión, simple y estructurada, de todos los elementos y características que componen el presente modelo de negocio; se eligió dicha herramienta porque permite abordar los principales elementos clave que componen el modelo de negocio, así como la relación de éstos entre sí. Los nueve elementos o aspectos clave se describen a continuación:

6.2.1 Segmentos de clientes

El público objetivo está conformado por habitantes de Lima Metropolitana, de los distritos de Miraflores, San Borja, San Isidro, Santiago de Surco y Surquillo, del rango etario de 18 a 55 años y pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C; el rango etario definido abarca dos generaciones, X y Y (Millennials). El público de interés debe buscar marcas que sean símbolo de diferenciación, tener interés en la salud y la imagen, y tener la predisposición a un mayor gasto por productos de calidad que cubran sus expectativas. Los principales beneficios que buscaría el público de interés, en el producto, deben estar ligados a la conveniencia y la salud; por parte de la empresa que los brinde, buscarían que ésta contribuya con la sociedad y/o el medio ambiente. La falta de tiempo y/o búsqueda de practicidad para conseguir o consumir alimentos que se ajusten a sus necesidades y expectativas, deberían ser condiciones clave para impulsar la compra de alimentos saludables RTE. En el Plan de Marketing se detallará la segmentación.

6.2.2 Propuesta de valor

La oferta está comprendida por alimentos saludables listos para comer (RTE), en cualquier momento del día, sobre todo en aquellos momentos cuando el tiempo es muy escaso y el consumidor busca practicidad; asimismo, dichos alimentos cuentan con un adecuado aporte nutritivo y atractividad en cuanto a sabor. Así, se definió la siguiente propuesta de valor: “Poner al alcance del consumidor alimentos saludables listos para comer, prácticos y convenientes para cualquier momento del día, con un adecuado aporte nutritivo y con gran sabor”.

6.2.3 Canales

Los canales de venta seleccionados están conformados principalmente por bodegas y markets, como puntos específicos del canal tradicional. Dentro de éstos se aplicarán criterios de selección más estrictos, principalmente para el primer año de operaciones, para ingresar en aquellos puntos de venta que, por ejemplo, cuenten con áreas significativamente grandes y equipos de refrigeración suficientes. Los puntos de venta correspondientes al canal tradicional son los más adecuados debido a las mejores condiciones de entrada esperadas y el factor de cercanía en la relación entre los dueños

de dichos puntos y los consumidores. En el Plan de Marketing se detallará la estrategia de distribución.

6.2.4 Relación con clientes

De cara a los consumidores finales, las redes sociales Facebook e Instagram serán plataformas claves para el relacionamiento entre la marca *On The Go* y ellos; se desarrollará un plan de contenidos para lograr el posicionamiento deseado de la marca, acompañado del respectivo monitoreo y análisis de métricas, además de la gestión de la comunidad de seguidores. Para los clientes B2B, que serían los dueños y/o representantes de los puntos de ventas a los cuales se busque ingresar, el trato con representantes de la empresa será no solo directo sino también a través de medios de comunicación tradicionales (llamadas telefónicas) y digitales (WhatsApp, correo electrónico, etc.), para generar relaciones a largo plazo; asimismo, se gestionarán las interacciones con los dueños de los puntos de venta para detectar oportunidades de mejora. Se implementará un programa de fidelización en beneficio de los dueños de los puntos de venta.

6.2.5 Fuente de ingresos

Los ingresos corresponden a las ventas que se realicen a los dueños y/o administradores de las bodegas y markets, los cuales se recaudarán contra entrega.

6.2.6 Actividades clave

Se han identificado tres actividades clave para el desarrollo del negocio. La primera es la planificación de ventas, la cual debe ser precisa, pues se deben sincronizar los requerimientos de producción y maquilado, con la distribución a los puntos de venta; al tratarse de productos con una corta vida útil, es de mucha importancia garantizar que no se pierda tiempo innecesariamente para colocar los productos en los puntos de venta. La segunda es la distribución, actividad clave que tiene como objetivo no solo el traslado de los productos a los puntos de venta, sino también que ésta sea a tiempo; el adecuado dimensionamiento y la optimización de rutas son clave para lograrlo. La tercera comprende las actividades de marketing necesarias para lograr mayores niveles de

conocimiento, consideración, compra y fidelización, por parte de los consumidores; es importante que las acciones de marketing no solo se originen en la propia empresa, a través de publicidad y promoción, sino también de sinergias con varios dueños de bodegas y markets, para que no solo faciliten sino también promuevan ellos mismos la compra de los productos.

6.2.7 Recursos clave

Dado que las operaciones de producción y maquila se han decidido tercerizar, los recursos clave están conformados por dos bloques, el personal administrativo y comercial, y el personal operativo de la distribución más los recursos de transporte. El área comercial integra marketing y ventas, y por lo tanto engloba personal destinado a actividades de marketing, de planificación de ventas y de ventas, mientras que el área de recursos humanos debe asegurar la captura, desarrollo y retención de talento. Por otro lado, tanto el activo de transporte como el personal que lo opera debe cumplir las condiciones necesarias para garantizar la entrega de los productos a los respectivos puntos de venta.

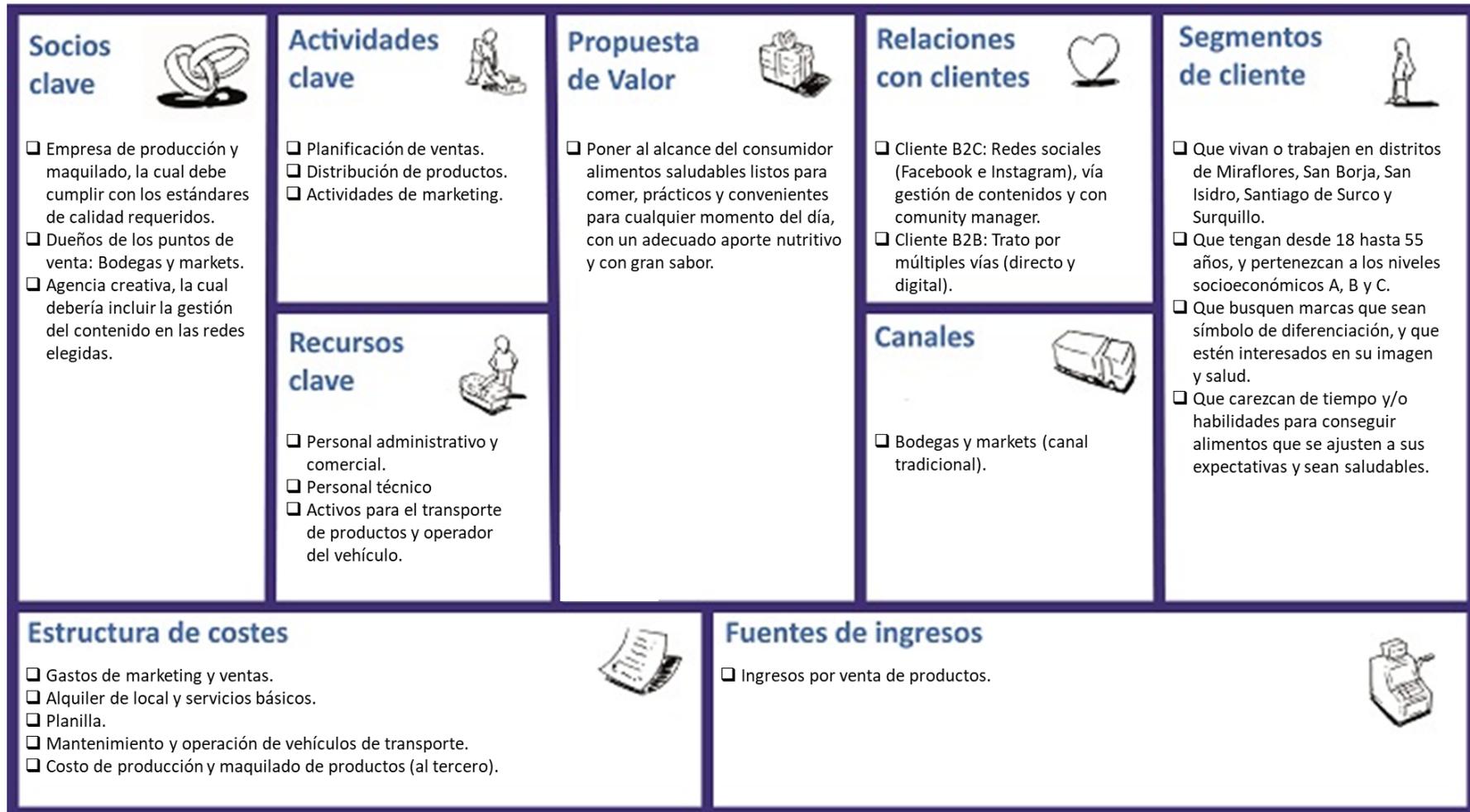
6.2.8 Asociaciones clave

Se han identificado distintas aristas que requieren asociaciones clave. La empresa de producción y maquila de los productos es un primer agente clave, con el cual se deben establecer condiciones mutuamente beneficiosas que garanticen el abastecimiento continuo y con los estándares de calidad requeridos. En el frente de ventas, los dueños de las bodegas y markets, son agentes clave no solo para el ingreso a sus puntos de venta sino también para la generación de sinergias para impulsar las ventas de los productos. La agencia creativa también tiene un rol relevante, dado que gran parte de la comunicación será por redes sociales; ser una marca nueva, pero brinda productos novedosos que están alineados a tendencias de cuidado de la salud, requiere un rápido posicionamiento como el primer negocio de productos saludables RTE.

6.2.9 Estructura de costes

Los principales costes son cinco. Los costes asociados al alquiler del local, así como de los servicios generales como agua, luz, internet, entre otros, para que opere el personal; dentro de este primer bloque el alquiler sería uno de los costes fijos más relevantes del modelo de negocio. El pago de planilla, la cual crecería luego del primer año, es otro de los costes significativos, además de ser un coste fijo. El mantenimiento y operación de los vehículos de transporte es otro de los costes identificados; son activos clave para lograr que los productos lleguen a tiempo y en buenas condiciones a los puntos de venta. Otro coste clave es el pago por producción y maquilado de los productos; en este caso se trata de un coste variable. Y los costes por actividades de marketing y gastos de ventas (Ver Figura 6.1).

Figura 6.1. Lienzo de Modelo de Negocio



Elaboración: Autores de esta tesis.

6.3 Plan estratégico

De acuerdo con Chiavenato (2011; 24p), “La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra”. Para Peter Drucker, “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado” (Drucker, 1984). Entonces, la planeación estratégica implica trazar un camino para alcanzar las metas definidas, planteando los pasos necesarios para lograrlo; es una herramienta de gestión.

En capítulos anteriores se han desarrollado los análisis del macroentorno y microentorno, utilizando las herramientas PESTEL y de las cinco fuerzas de Porter, respectivamente, para identificar oportunidades y amenazas, con el primero, y el entorno competitivo, con el segundo. También se ha desarrollado la investigación de mercado cualitativa, a través de entrevistas a expertos, y cuantitativa, a través de encuestas. Con los análisis situacionales y los resultados de las investigaciones realizadas, se desarrollará el plan estratégico en el presente capítulo.

6.3.1 Misión

De acuerdo con la definición de Economipedia, la misión ayuda a determinar lo qué se debe hacer para alcanzar una meta futura; es decir, guarda estrecha relación con lo que se debe hacer en el corto plazo, con foco en el presente. Se corta y precia, inspiradora, original, y dirigida al mercado, son las principales características de una misión (Quiroa, 2020). Como misión, se planteó lo siguiente: “Contribuir con la salud y nutrición de nuestros consumidores, a través de productos frescos, de buen sabor y prácticos”.

6.3.2 Visión

De acuerdo con la definición de Economipedia, la visión representa la meta a la que la empresa quiere llegar, y para ello debe tener un propósito ambicioso pero realista; debe

ser inspiradora para comprometer a toda la organización, pues su consecución es a largo plazo (Quiroa, 2020). Como visión, se planteó lo siguiente: “Ser los líderes del mercado en la categoría de alimentos saludables listos para comer, posicionándonos como los especialistas y referentes de la categoría”.

6.3.3 Análisis de factores externos

Con la información del Capítulo IV se identificaron oportunidades y amenazas, las cuales han sido analizadas con la matriz de factores externos. Las oportunidades han sumado 1.72, mientras que las amenazas han sumado 1.2; en conclusión, el entorno externo es favorable pues la puntuación de las oportunidades supera al de las amenazas.

Tabla 6.1. Matriz de factores externos

MATRIZ EFE (Factores Externos)				
OPORTUNIDADES		PESO	VALORES (1-4)	POND.
1	Superación de la crisis política genera mayor estabilidad de indicadores institucionales considerados para la evaluación crediticia del país, y un mejor panorama para inversiones.	0.04	2	0.08
2	Disímil recuperación económica de los sectores; el sector comercio estaría ya casi recuperado, y solo serían rubros como cines y gimnasios, los más afectados.	0.04	2	0.08
3	Menor impacto en ingresos percibidos por parte de niveles socioeconómicos A y B, debido a la mejor calidad de empleo que éstos poseen.	0.06	3	0.18
4	Mayor preocupación de la población por la salud y alta asociación de vida saludable a una buena alimentación.	0.12	4	0.48
5	Predominancia de generación millennial en los siguientes años, la cual lidera la adopción de conductas de digitales y de mayor preocupación por la salud y el medio ambiente.	0.12	4	0.48
6	Alta tenencia de smartphones, percibidos como necesidad para la comunicación, y su alto uso para el acceso a redes sociales.	0.06	4	0.24
7	Iniciativas legales que promueven la alimentación saludable han generado cambios en las actitudes de consumo, generando mayor interés por la información nutricional de los productos.	0.06	3	0.18
AMENAZAS		PESO	VALORES (1-4)	POND.

1	Nivel de corrupción en todas las instancias de la gestión pública nacional, desde la emisión de licencias municipales, hasta adjudicaciones de grandes proyectos.	0.08	2	0.16
2	El prolongado plazo de tiempo en el que se recuperarían las clases socioeconómicas más afectadas por las secuelas de la crisis.	0.10	2	0.20
3	El complejo comportamiento de la economía por la gran proporción de empleos informales y la recuperación del empleo formal apalancada en subempleos.	0.12	2	0.24
4	Riesgo de ralentización de digitalización por parte de algunos negocios y/o canales de venta.	0.08	3	0.24
5	Importante grupo de la población consciente del impacto ambiental negativo de ciertos materiales y de la responsabilidad compartida con las empresas.	0.12	3	0.36
RESULTADOS		1.00		2.92
Calificar entre 1 y 4		4	Muy Importante	
		3	Importante	
		2	Poco Importante	
		1	Nada Importante	

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.3.4 Análisis de factores internos

Con la información del Capítulo IV se identificaron distintos aspectos con la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, los cuales han sido analizadas con la matriz de factores internos. Las oportunidades han sumado 1.90, mientras que las amenazas han sumado 0.71; en conclusión, la puntuación obtenida poner en un buen punto de partido a On The Go para competir en el mercado de alimentos RTE.

Tabla 6.2. Matriz de factores internos

MATRIZ EFI (Factores Internos)				
FORTALEZAS		PESO (50%)	VALORES (1-4)	POND.
1	Equipo humano calificado y con experiencia en el rubro comercial.	0.10	3	0.30
2	Estructura jerárquica corta, que permite una rápida y ágil toma de decisiones.	0.10	4	0.40

3	Fuerte diferenciación de marca y propuesta de valor.	0.15	4	0.60
5	Un surtido portafolio, con insumos naturales, mínimamente procesados, y elaborados con recetas co-creadas con nutricionistas.	0.15	4	0.60
DEBILIDADES		PESO (50%)	VALORES (1-4)	POND.
1	Productos con corta vida útil comercial versus la competencia ya que no contiene preservantes.	0.12	1	0.12
2	Lenta capacidad de obtener economías de escala en corto plazo.	0.05	2	0.10
3	Débil poder de negociación con los canales de distribución	0.04	2	0.08
4	No se cuenta con logística inversa para recojo de mermas.	0.09	2	0.18
5	No se cuenta con una cartera de clientes propia.	0.03	2	0.06
6	Espalda financiera limitada para generar convenios comerciales en grandes cadenas, ni aceptar tipos de pago a crédito a más de un mes.	0.07	1	0.07
7	Bajo nivel de inversión para implementar máquinas de frío en los puntos de venta.	0.10	1	0.10
RESULTADOS		1.00		2.61
Calificar entre 1 y 4		4	Fortaleza Mayor	
		3	Fortaleza Menor	
		2	Debilidad Menor	
		1	Debilidad Mayor	

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.3.5 Objetivos estratégicos

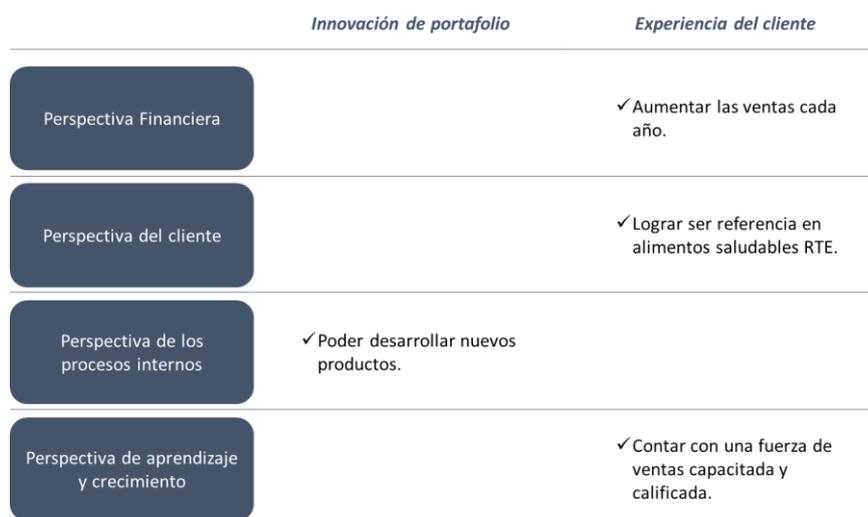
En función de la misión y la visión de la empresa, se han planteados los siguientes dos ejes estratégicos, para orientar los respectivos objetivos.

- Innovación de portafolio: Consiste en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos listos para comer, pero de línea saludable.
- Experiencia del cliente: Consiste en lograr la satisfacción de las necesidades de alimentación saludable con productos de buen sabor, prácticos y de conveniencia.

Kaplan y Norton (2000) desarrollaron e introdujeron el Balanced Scorecard (BSC) con el fin de que las organizaciones cuenten con un sistema global de indicadores que abarquen distintos aspectos de éstas. “La idea del BSC era tener un mejor conocimiento de la organización y propugnar por el equilibrio de un conjunto de indicadores relacionados con los resultados de los procesos financieros, de marketing, de producción y de innovación. La lógica subyacente del BSC es que los indicadores financieros sólo miden los resultados de las inversiones y las actividades en términos monetarios, pero no son sensibles a los motores que impulsan la rentabilidad a largo plazo”. En la Figura 6.2 se aprecia el cuadro de mando del Balance Scorecard, el cual integra las cuatro dimensiones de dicha herramienta con los dos ejes estratégicos definidos para el presente proyecto.

En la Tabla 6.3 se muestra un cuadro con los objetivos estratégicos, así como las acciones estratégicas, metas y responsables.

Figura 6.2. Balance Scorecard



Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 6.3. Objetivos estratégicos

Objetivo estratégico	Acciones estratégicas	Meta	Responsable
Aumentar los ingresos cada año	Definir políticas de precios y descuentos, según estrategias comerciales	Aumentar en 5% las ventas de manera interanual	Marketing y Ventas
Lograr ser referencia en alimentos saludables RTE	Definir presupuesto anual para estudios de posicionamiento de marca	Lograr un 5% de recordación de marca el primer año, y crecer en 5 p.p. cada año	Marketing y Ventas

Poder desarrollar nuevos productos	Definir presupuesto anual para estudios de investigación y desarrollo	Iniciar un mínimo de 2 proyectos de desarrollo de producto cada año a partir del segundo año de funcionamiento	Marketing y Ventas
Contar con una fuerza de ventas capacitada y calificada	Definir presupuesto anual para capacitación del personal de ventas	Capacitar al 100% del equipo de ventas cada seis meses	Administración y RRHH

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.3.6 Estrategia del plan de negocio

Todas las herramientas utilizadas, tanto para el análisis del entorno como para la investigación, han permitido plantear estrategias de negocio, en función de dos ejes estratégicos, que estén soportadas en los planes de marketing, operaciones y recursos humanos, los cuales se desarrollan en los siguientes capítulos.

Se tiene en cuenta conceptos y herramientas de innovación y experiencia del cliente, que estén alineados a los dos ejes estratégicos planteados. La estrategia de innovación requiere de un proceso estructurado y coordinado que soporte su adecuado desarrollo; según OBS Business School (2016), son cinco los pasos que deben seguirse dentro de una estrategia de innovación, para que ésta logre ser viable y sostenible en el tiempo.

- Constituir un plan a largo plazo: El cuidado de la salud es importante en un grupo cada vez mayor, y la pandemia del COVID 19 ha ayudado a destacar a la salud como factor importante; así, los alimentos saludables RTE son una apuesta con gran oportunidad de crecimiento a largo plazo.
- Estimular la competitividad de la empresa: Ser la primera línea saludable de alimentos RTE debe permitir a la empresa un buen posicionamiento, logrando la competitividad deseada.
- Elaborar el plan de forma abierta: Si bien debe existir un compromiso grande al interno de la organización, la estrategia de innovación debe mirar también al exterior para buscar un contacto permanente con el mercado, la competencia y poder ajustarse.
- Tener concordancia con el entorno: Según los resultados de la investigación cuantitativa, se espera una alta aceptación de los productos saludable RTE, pero es importante monitorear el entorno para incorporar los cambios en éste; por ejemplo,

cambios en las exigencias del consumidor no solo en gustos y preferencias sino también en cuanto a su relación con el medioambiente.

- Capacidad de evolución con el paso del tiempo: El portafolio de alimentos saludables RTE del presente plan de negocios, debe evolucionar y actualizarse en función del aprendizaje logrado en el tiempo, para adaptarse al contexto y a las nuevas exigencias de los consumidores, y así aumentar el valor del proyecto.

La experiencia del cliente no solo contribuye con un buen posicionamiento y recomendación sino también con la rentabilidad del negocio. De acuerdo con, del IEBS de España, Customer Experience implica gestionar y fortalecer la interacción de los consumidores con la empresa, para fidelizarlos a través de excelente experiencia y percepción por parte de éstos (Marti, 2019). Como principales beneficios:

- Se establecen mediciones continuas de interacciones del cliente con la empresa, aumentando la capacidad de prevención ante futuros problemas.
- La consecución de más clientes, logrando la fidelización de éstos.
- Ayuda a entender al cliente y conocer lo que busca; la oferta de alimentos saludables RTE busca satisfacer las necesidades identificadas, generando una relación positiva con la marca.
- Logra la difusión de la marca; si los alimentos saludables RTE cumplen con las expectativas de los clientes, convertirá a éstos en los principales difusores de la marca.

CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING

7.1 Objetivos de marketing

- Alcanzar ventas por 9.5 millones de soles el primer año.
- Lograr ingresar en 1,212 puntos de ventas el primer año.
- Lograr un awareness de 10% el primer año.
- Lograr 5,000 seguidores en Facebook el primer año.
- Lograr 10,000 seguidores en Instagram el primer año.

7.2 Estrategias

7.2.1 Estrategia genérica

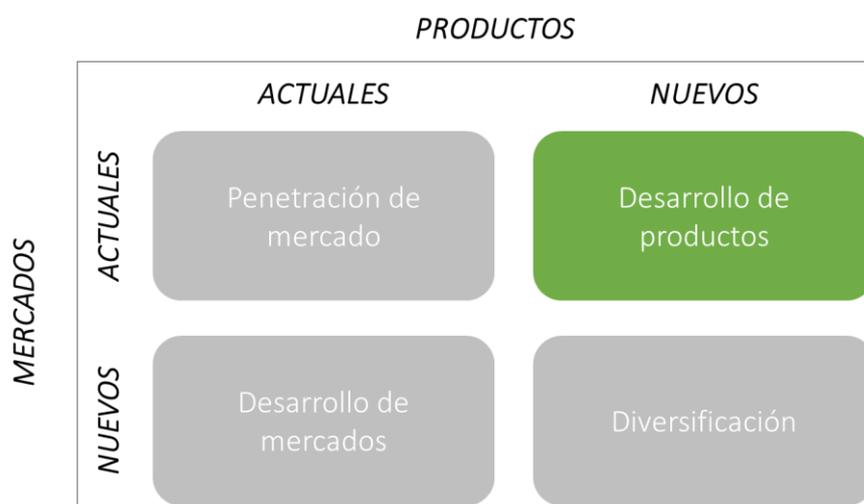
Para conseguir una ventaja competitiva que contribuya con la sostenibilidad del negocio a mediano y largo plazo, es decir, que contribuya con su supervivencia, se ha elegido la diferenciación como estrategia empresarial básica. Considerando la situación y el nivel de competitividad del mercado de alimentos RTE, el diseño y comercialización de los alimentos saludables RTE tienen como objetivo la introducción de productos que sean percibidos como diferentes y relevantes a los ya disponibles, y que los consumidores que los tengan en consideración también estén dispuestos a pagar más por éstos. Los productos del presente plan de negocios introducen una diferenciación marcada de los ya existentes en la categoría RTE, pues son elaborados en base a insumos frescos, saludables y nutritivos, manteniendo buen sabor y buena capacidad de satisfacción del hambre, además de contar con envases eco amigables.

7.2.2 Estrategia de crecimiento

El presente plan de negocios involucra la creación de una empresa para la comercialización de productos saludables RTE, es decir, es una empresa totalmente nueva, no vinculada a ninguna corporación u organización ya existente. Bajo esa premisa, se ha decidido utilizar la matriz Ansoff, para situar la oportunidad del presente plan de negocios en dicha matriz, así como la selección de la estrategia correspondiente. En la Figura 7.1. se visualiza la estrategia elegida para el presente proyecto, la cual corresponde al desarrollo de producto; los alimentos saludables RTE, dentro del presente

proyecto, corresponden a una versión saludable de los productos RTE ya existentes, es decir, se tratan de productos diferenciados en un mercado ya existente.

Figura 7.1. Matriz Ansoff



Elaboración propia

7.3 Segmentación

7.3.1 Criterio geográfico

Dentro del alcance geográfico definido están incluidos cinco distritos de Lima Metropolitana; éstos son Miraflores, San Borja, San Isidro, Santiago de Surco y Surquillo. Según datos del Boletín Especial N°26 de Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Provincia y Distrito, 2018-2020, la población de Lima Metropolitana habría alcanzado los 9,674,755 habitantes, de los cuales el 8.4% correspondería a los cinco distritos seleccionados, es decir, 812,085 habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020).

El distrito de La Molina no fue incluido, a pesar de ser uno de los distritos con mayor participación de personas de niveles socioeconómicos A y B, debido al gran problema de tráfico que tiene desde hace años. Según el diario Correo, “Los vecinos se quejan, principalmente, por el tránsito a la altura del cerro Centinela”, y es que son pocos los accesos de entrada y salida con los que cuenta el distrito, lo cual provoca una gran

congestión vehicular. Según declaraciones de los vecinos, solo cruzar el cerro Centinela, en hora pico, puede tomar 20 minutos; asimismo, enfatizan en que se trata de un problema que tiene más de 20 años (Correo, 2019). Dada la situación descrita, resultaría improductivo, para el tamaño de la empresa On The Go, el transporte de los productos hacia el distrito de La Molina, debido al problema de tráfico que presenta.

Y efectivamente, por el tamaño de la empresa, se seleccionaron convenientemente los cinco distritos ya mencionados; Surquillo fue incluido por su ubicación estratégica entre los otros cuatro distritos (ver Figura 7.2). Además, Surquillo es un distrito con alta densidad poblacional, superando los 29 mil habitantes por kilómetro cuadrado; según indica el diario Gestión “En la provincia de Lima, en promedio, habitan 3,762.8 personas por kilómetro cuadrado y por distritos Surquillo es el más denso con 29,320.2 habitantes por kilómetro cuadrado” (Gestión, 2019).

Figura 7.1. Matriz Ansoff



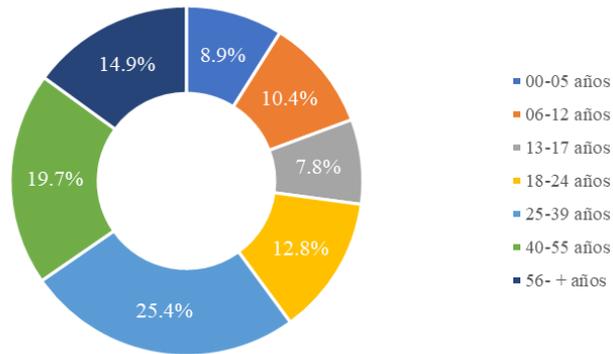
Fuente: <https://www.tierra-inca.com/album/lima/>

7.3.2 Criterio demográfico

La naturaleza de los alimentos saludables RTE, propuestos en el presente plan de negocios, es de consumo masivo, lo cual representa una oportunidad con alto alcance a nivel demográfico; es decir, el criterio de segmentación demográfico permite dirigirlo a personas desde 18 hasta 55 años, y que pertenezcan a los niveles socioeconómicos A, B y C. Es importante precisar que, el hecho de tener un amplio alcance permitiría definir estrategias de mix de marketing para más de un grupo objetivo. Como conclusión de la investigación cualitativa, realizada a través de entrevistas a expertos, se sugiere que además de los segmentos A y B, incluir al C resulta atractivo pues comprende un grupo de personas entre 25 y 35 años, e independientes, los cuales tienen gran preferencia por los alimentos RTE. Asimismo, existe un grupo de personas entre 18 y 21 años que a pesar de tener poco más de dos tercios de su composición que se encontraba estudiando (68%), (Ver Tabla 7.1) también tenía un 41% que estaba trabajando; es decir, incluir a dicho grupo significa considerar a personas que están estudiando y/o trabajando en un buen porcentaje, y que inclusive su perfil se vería beneficiado por el filtro del nivel socioeconómico, garantizando un mejor adquisitivo que los promedios indicados (IPSOS, 2020b).

Se identificó que la mayor proporción de habitantes está en el rango de 25 a 39 años; el rango de edad de 18 a 55 años concentra el 57.9%, en total, según lo que se muestra en la Figura 7.2. Mientras que en la Figura 7.3 se puede ver que, para los rangos de edad de interés, la proporción de hombres y mujeres es muy similar. Por otro lado, en la Figura 7.4. se puede visualizar que la distribución por rango de edad no varía significativamente por nivel socioeconómico; por cada nivel socioeconómico, aproximadamente el 58% de casos corresponde al rango etario de interés (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI], 2019).

Figura 7.2. Distribución de población por rango etario



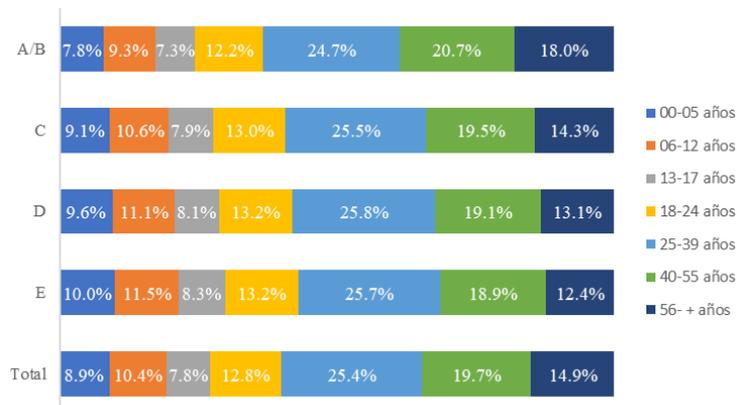
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 7.3. Distribución de población por sexo, según rango etario



Elaboración: Autores de esta tesis.

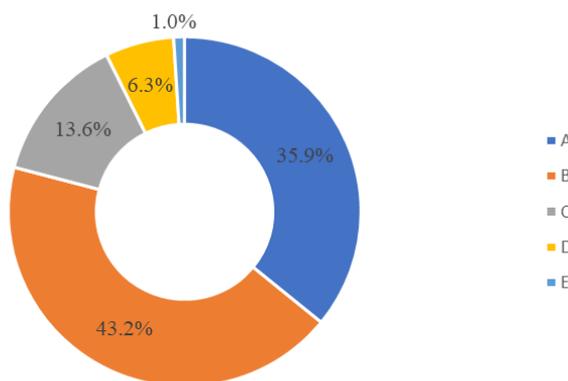
Figura 7.4. Distribución de población por rango etario, según nivel socioeconómico



Elaboración: Autores de esta tesis.

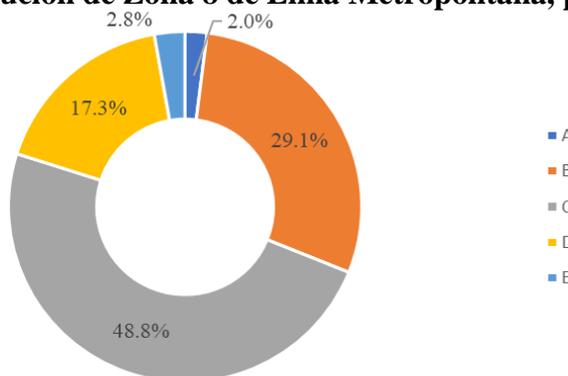
El mencionado reporte de CPI muestra a Lima Metropolitana dividida en 11 zonas. Los distritos de Miraflores, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco se ubican en la zona 7 (ver Figura 7.5), junto con La Molina, mientras que Surquillo se ubica en la zona 8 (ver Figura 7.6), junto con Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores. Usando la distribución promedio de la zona donde se ubica Surquillo, éste presentaría una distribución por nivel socioeconómico distinta a los otros cuatro distritos, con 31.1% en A más B, y 48.8% en C; mientras que los otros cuatro distritos presentarían 79.1% en A más B, y solo 13.6% en C, según la distribución promedio de la zona respectiva. Miraflores, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco son distritos con la más alta participación de nivel socioeconómico A con 35.9%, entre todas las zonas de Lima Metropolitana, alcanzando casi dos tercios de la población total de dicho nivel socioeconómico (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI], 2019).

Figura 7.5. Distribución de Zona 7 de Lima Metropolitana, por NSE



Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 7.6. Distribución de Zona 8 de Lima Metropolitana, por NSE

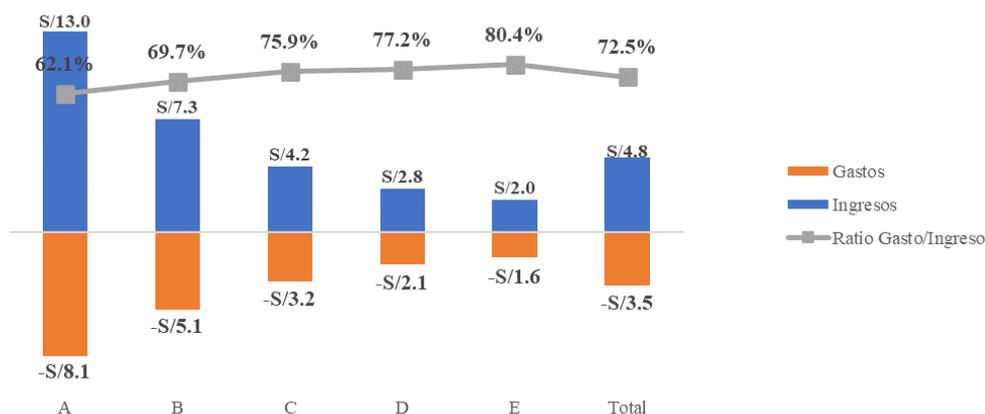


Elaboración: Autores de esta tesis.

Hasta este punto de la segmentación, y con los datos ya mencionados para segmentación geográfica y demográfica, se describe a continuación el cálculo de la población resultante. Según lo indicado en la segmentación geográfica, la población estimada para los cinco distritos elegidos ascendería a 812,085 habitantes en el 2020, de los cuales la distribución entre hombres y mujeres es muy similar; el presente plan de negocios no discrimina por sexo, así que dicha variable no afecta el tamaño de población. Al aplicar el filtro de nivel socioeconómico, solo Surquillo presentan una proporción de niveles A, B y C distinta a los otros cuatro distritos. La proporción para Surquillo es de 79.9%, de acuerdo con el promedio de la zonificación en la que CPI lo ubica, mientras que, para Miraflores, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco, es de 92.7%, del mismo modo según el promedio de la zonificación en las que los ubica CPI; aplicando dichos filtros, la población se reduciría a 739,959 habitantes; y aplicando el filtro de rango de edad de interés, que es aproximadamente 58%, la población se reduciría a 426,638 habitantes.

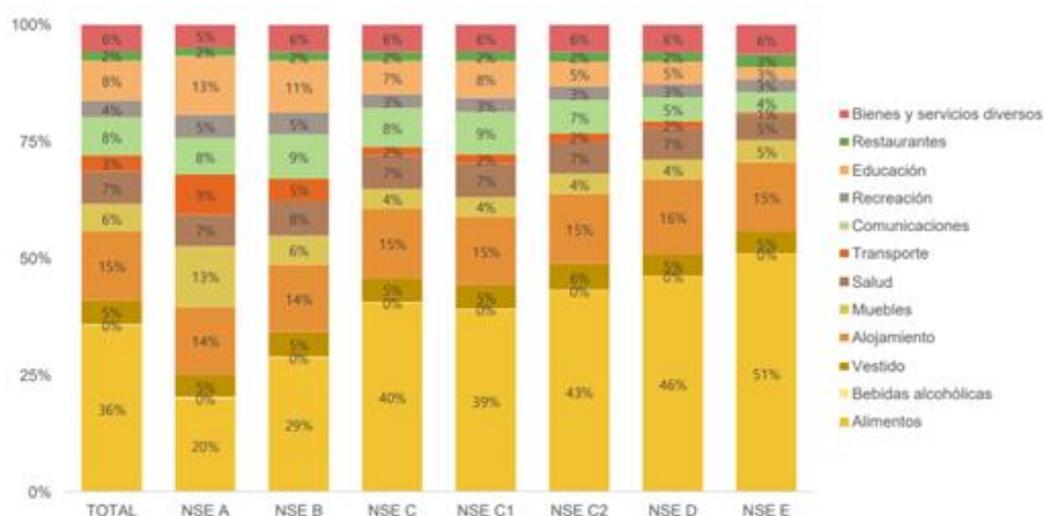
De manera complementaria, en la Figuras 7.7 y la Figura 7.8 se visualizan los detalles de gastos e ingresos, según nivel socioeconómico; en la primera se detallan los totales de ambos conceptos, y en la segunda se detalla la distribución de gasto por categoría. Quienes pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C cuentan con los ingresos suficientes para poder adquirir los productos; en la Figura 7.8 se visualiza el menor porcentaje de gastos, con respecto a los ingresos, en los niveles socioeconómicos superiores. Por otro lado, la distribución del gasto muestra una mayor proporción en la categoría de alimentos conforme el nivel socioeconómico es más bajo.

Figura 7.7. Distribución de Zona 8 de Lima Metropolitana, por NSE



Fuente: APEIM (2020).

Figura 7.8. Distribución de Zona 8 de Lima Metropolitana, por NSE



Fuente: APEIM (2020).

7.3.3 Criterio psicográfico

Para complementar lo ya mencionado, Kantar World Panel (2019) publicó un informe sobre la orientación de los peruanos hacia el consumo saludable. En dicho estudio precisó que 54% de hogares peruanos se considera saludable o muy saludable; asimismo, señaló que los consumidores saludables serían aquellos que están cada vez más conscientes de lo que ellos mismos y sus familias comen. También indicó que comer frutas y verduras diariamente (62%), incluir ensaladas o verduras en la dieta (39%), beber abundante agua (38%) y controlar el consumo de comidas grasosas (24%), son características importantes de una alimentación saludable para los peruanos.

Dentro del rango de edad definido se encuentran dos generaciones, la generación X y la Y. La generación X comprende a personas nacidas entre 1965 y 1979, que hasta el 2020 tendrían entre 41 y 55 años; mientras que la generación Y comprende a personas nacidas entre 1980 y 2000, que hasta el 2020 tendrían entre 20 y 40 años. Según el informe Generaciones en el Perú 2019, 84% y 46% son personas que trabajan y son bancarizados, respectivamente, y en ambas generaciones; 79% de la generación Y ahorra, mientras que dicho porcentaje es solo 56% en la generación X. En cuanto a actividades, la generación Y tiene como principales actividades salir a comer, ir a parques, hacer ejercicios e ir al cine, mientras que la generación X tiene como principales actividades salir a comer e ir a

parques; por otro lado, la primera se fija mucho en las ofertas y las aprovecha, mientras que la segunda busca su marca favorita en otro lugar si no la encuentra (IPSOS, 2019). Y de acuerdo el informe Alimentación y Vida Saludable en Lima 2019, los encuestados indicaron hacer actividad física con frecuencia (44%), considerarse muy estresados (33%), haber dejado de comer o beber algo en el último año (31%), y consumir suplementos vitamínicos (17%) (IPSOS, 2019).

7.3.4 Criterio conductual

Se deben considerar algunas tendencias de consumo que la pandemia ha generado en la industria de alimentos y bebidas, según Tetrapak; la cual es una multinacional sueca, que diseña y produce soluciones de envasado de cartón y procesamiento para la Industria alimentaria. La primera tendencia pone a la salud como beneficio buscado; los consumidores buscan la salud en alimentos y bebidas, y como prueba de eso, desde el inicio de la pandemia las búsquedas en Google acerca de alimentos que mejoren el sistema inmune se triplicaron. Como segunda tendencia, la búsqueda de productos sostenibles genera una situación de lealtad, pues los consumidores premian con un mayor consumismo a marcas que promuevan los buenos hábitos en ellos, y que sean amigables con el planeta. La búsqueda de practicidad, como beneficio y tercera tendencia, describe a consumidores que necesitan que les faciliten la vida; los consumidores también demandan, dentro de estos productos prácticos, beneficios que les ayuden en su rendimiento personal y/o profesional. Y la cuarta tendencia, como palanca de lealtad, hace referencia a las marcas solidarias, las cuales deben contribuir con causas benéficas a través del consumo de sus productos, para cautivar a sus consumidores (Gestión, 2019).

7.4 Posicionamiento

El posicionamiento se construye teniendo tanto las principales tendencias identificadas, las cuales guardan estrecha relación con el presente plan de negocios, como los principales hallazgos de la investigación de mercado. Combinando todos los frentes, el mayor interés en consumir alimentos saludables, teniendo como uno de los principales motivadores lograr un buen estado de salud, es un aspecto que tanto las tendencias de consumo como la opinión de los expertos refuerzan. Asimismo, las encuestas refuerzan

dicha idea; uno de los principales motivos por el que los consumidores comprarían el producto sería porque les ayudaría a cuidar de su salud.

Se seleccionaron puntos clave del consumidor para la construcción del posicionamiento; de acuerdo con la opinión del experto en nutrición, quienes buscan ayuda profesional desean “aprender a comer bien”, pues muchas veces la ansiedad y la falta de tiempo hacen que consuman alimentos poco saludables; en otras palabras, los potenciales consumidores buscan alimentos nutritivos para cuidar de su salud y, además, que éstos les brinden practicidad y conveniencia para su consumo. Estas verdades se refuerzan con los resultados de las encuestas, puntualmente como principales motivos de compra declarados por las personas, pero todo esto debe complementarse también con las características más buscadas, dentro de las cuales destaca el buen sabor. Así, se construyó el concepto global **“La libertad de comer rico en cualquier momento, sin culpa”**. El consumo de los alimentos saludables RTE, del presente proyecto, tiene como beneficios el consumo de alimentos frescos, buen aporte nutricional y buen sabor. Y como reason why, o justificación del beneficio, se tiene el **“consumo de alimentos nutritivos, satisfaciendo el gusto del paladar mientras cuidas de tu salud”**.

7.5 Marca

7.5.1 Identidad de marca

De acuerdo con la consultora Bang Branding (2018), “La identidad de marca es la esencia de una marca. (...) Está formada por dos áreas, la personalidad de marca y la imagen de marca, es la suma de la identidad visual, verbal, personalidad, posicionamiento, etc.”; asimismo, la consultora precisa que la identidad de marca no es igual a la identidad corporativa. Pues la identidad de marca es algo más, es la activación de varios aspectos como por ejemplo la identidad visual, la personalidad y el posicionamiento. El concepto indicado está ligado a la identidad corporativa, la cual es la “manifestación física de una marca”, según la fuente citada; pues son los elementos gráficos como el logotipo, tipografía, entre otros aspectos visuales, los que ayudan a la diferenciación.

El modelo del Prisma de Identidad de Marca, desarrollado por Jean-Noël Kapferer, cuenta con dos dimensiones de tres aspectos para cada dimensión. Una de las dimensiones

es la perspectiva interna, que desarrolla la personalidad, cultura y auto-imagen; y la otra dimensión es la perspectiva externa, que define lo físico, el reflejo y la relación de la identidad de marca. Es una herramienta sencilla que ayuda a construir una identidad de marca sólida y duradera, y con la capacidad de reflejar sus valores fundamentales (Lara, 2019).

Para el diseño de la marca *On The Go* se utilizó el modelo del Prisma de Identidad de Marca de Kapferer (Ver Figura 7.9)

Físico. – Se usan solo dos colores, naranja y verde, con tonalidades que reflejan naturalidad y alegría, además de contar con un diseño moderno. Así, el color verde es usado para diferenciar los vegetales, los cuales que ayudan a resaltar lo natural y fresco; mientras que el color naranja es usado para resaltar el nombre de la marca, ayudando a transmitir alegría.

Reflejo. – Con el aspecto se busca reflejar un consumo saludable que contribuya con una buena salud y nutrición, además de lucir provocativos; con los colores y diseño moderno se busca reflejar la alegría de poder consumir alimentos saludables, reflejando también un buen sabor.

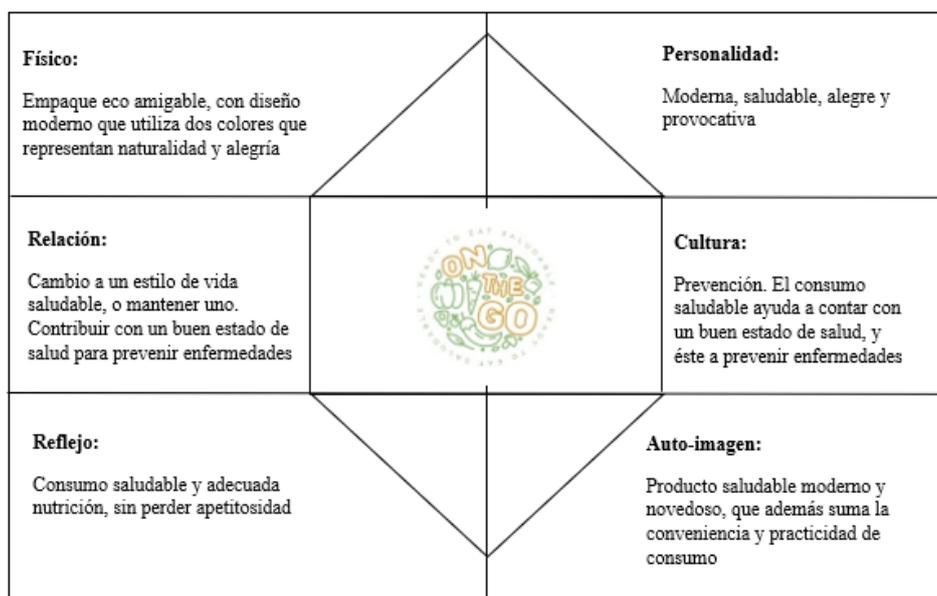
Relación. – La relación abarca dos aspectos clave que contribuyen con momentos de satisfacción al cuidar de la salud. El primero es el cambio hacia un nuevo estilo de vida saludable o simplemente la constancia en dicho estilo de vida, en caso corresponda. El segundo es el poder contribuir con un mejor estado de salud, y así prevenir enfermedades.

Personalidad. – La marca tiene una personalidad *millennial*, lo cual no implica que sea el único público que lo consuma, necesariamente, pero sí uno de los más relevantes; por ello, *On The Go* es moderno, saludable, alegre y provocativo.

Cultura. – El objetivo es promover la cultura de prevención; comer saludable es contribuir con un mejor estado de salud que ayude a prevenir enfermedades.

Auto-imagen. – Para captar la atención del público objetivo de mayor valor (A y B), la imagen de modernidad, en un producto saludable que resultará novedoso para ellos, es clave; todo ello se sumará a la conveniencia y practicidad de consumo que le encontrarán.

Figura 7.9. Prisma de Identidad de Marca de Kapferer



Elaboración: Autores de esta tesis.

7.5.2 Nombre y logotipo

On The Go es el nombre de marca elegido para los productos saludables RTE. Es un nombre en idioma inglés que puede tener distintos significados, según el contexto en el que se utilice, como “en movimiento”, “sobre la marcha”, “de un lado a otro”, etc.; el objetivo de usar dicho nombre es que se identifique como una marca que se puede consumir al paso o “en movimiento”, específicamente para tener llegada con aquellas personas que no cuentan con tiempo para preparar y/o conseguir sus alimentos, además de generar curiosidad en los consumidores.

El logotipo es moderno, con colores cálidos pero alegres, pues busca representar salud y apetitividad de la marca (Ver Figura 7.10 a 7.14). Las verduras, que representan lo natural y saludable, se muestran en una mezcla que rodea el nombre de la marca; pero el texto de la marca resalta por el tamaño y ayudado por el color naranja, mientras que el texto de color verde en el borde ayuda a ser reconocidos como marca “ready to eat saludable”.

Figura 7.10. Logo *On The Go*



Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 7.11. Logo del producto “Ensalada de Pollo Light”



Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 7.12. Logo del producto “Ensalada de Pollo con Almendras”



Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 7.13. Logo en empaque de los sándwiches



Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 7.14. Logo en empaque de las bebidas



Elaboración: Autores de esta tesis.

7.5.3 Envase

En relación con el empaque, Marketing Free (2009) define al empaque como “el contenedor de un producto, diseñado y producido para protegerlo y/o preservarlo adecuadamente durante su transporte, almacenamiento y entrega al consumidor o cliente final, además es muy útil porque sirve para diferenciar y promocionar el producto, comunicar la información de la etiqueta y brindarle un plus al cliente”.

Dentro de las funciones que mejor se adapta al presente plan de negocios y que fue en conjunto una de las características del producto mejores valoradas en la investigación cuantitativa es el uso de un doble empaque por la salubridad e inocuidad del producto y la utilización de un empaque biodegradable, es por ello que se consideran dentro de las funciones de un empaque se encuentra la facilidad de reciclaje y reducción del daño al medioambiente. *On The Go* considera contar con empaques en su preferencia eco amigables que pueda servir de diferenciador de la marca, que apuesta por la tendencia del cuidado de la salud y el medio ambiente (Lamb, Hair, & McDaniel, 2006).

7.5.4 Colores

De acuerdo con la psicología del color, el naranja es un color cálido y el verde es un color frío. Con respecto al color verde, está relacionado con la naturaleza, la vegetación y lo fresco, por lo cual incita al equilibrio y la tranquilidad; mientras que el color naranja, es más activo y dinámico, razón por la cual se decidió usarlo en la tipografía de la marca *On The Go*.

7.6 Mix de marketing

7.6.1 Producto

De acuerdo con los resultados de las entrevistas a expertos en la categoría, el amplio mercado RTE en Perú, que ya venía creciendo, ha acelerado su crecimiento entre 2019 y 2020 debido a la pandemia y mayor relevancia de algunas tendencias; según los expertos, el crecimiento no habría sido menor al 50%, con un gran espacio para desarrollar subcategorías, como la de alimentos saludables RTE. *On The Go* nace como iniciativa de

alimentos saludables RTE, en un mercado donde la comida saludable generalmente se encuentra en algunos restaurantes y tiendas de conveniencias; los productos de la marca *On The Go* son elaborados con insumos naturales y/o mínimamente procesados, con el objetivo de contribuir con la alimentación saludable de las personas, quienes están cada vez más preocupados por tener una alimentación saludable que contribuya con un buen estado de salud para prevenir enfermedades, en especial, después de los sucesos de la pandemia del COVID-19. El ritmo de vida no ayuda a las personas a elaborar sus propios alimentos, a lo cual se suma el alto nivel de ansiedad que ocasiona el estrés, y éstas terminan consumiendo alimentos poco o nada saludables. Lo anteriormente indicado no solo se ha encontrado en la bibliografía de tendencias de consumo saludable sino también como resultado de la investigación de mercado del presente plan de negocios.

El objetivo de los productos *On The Go* es brindar la conveniencia y practicidad de consumo, que cada vez más personas buscan y valoran, pero con el gran valor agregado de estar hechos de productos naturales y/o mínimamente procesados, para un consumo saludable que también es buscado y valorado por muchas personas; además, la mezcla de ingredientes de cada producto, lo cual fue revisado con un experto en nutrición, busca entregar un producto que también tenga un buen sabor, para así cambiar progresivamente la creencia de que los productos saludables no tienen buen sabor. Adicionalmente, los empaques de los distintos productos *On The Go* son eco amigables, tomando en mucho valor una de las tendencias que menciona no solo la multinacional Tetra Pak y sino también otras entidades; así, se logrará reconocimiento como una marca que contribuye con la sostenibilidad del planeta, a lo cual cada vez más consumidores prestan especial atención para tomarlo como factor de decisión de compra versus productos similares de otras marcas.

El portafolio preliminar fue definido con ayuda del experto en nutrición y luego se validaron las mejores opciones y/o opciones más atractivas con ayuda del estudio cuantitativo. Así, el portafolio para el lanzamiento del negocio estará conformado por dos tipos de ensaladas, dos tipos de sándwich y dos tipos de bebidas. Las bebidas, particularmente, tuvieron una gran preferencia como acompañamiento de las ensaladas y sándwiches, en los resultados de las encuestas (Ver Tabla 7.1, Figura 7.15 a 7.19).

Tabla 7.1. Detalle de productos *On The Go*

Categoría	Producto	Presentación	Contenido
Ensaladas	Pollo Light	Ensalada de 300 gramos en empaque biodegradable; con aliño aparte	Pollo a la plancha, lechuga, papitas picadas, zanahoria rallada, mostaza dijón con miel, zumo de limón y sal
Ensaladas	Pollo con Almendras	Ensalada de 300 gramos en empaque biodegradable, con aliño aparte	Pollo a la plancha, vinagre balsámico, aceite de oliva, queso fresco, lechuga, tomates cherry, almendras, sal y pimienta
Sandwiches	El cheese fit	Sandwich de 300 gramos en empaque biodegradable	Pan integral, queso light, lechuga, tomate, mostaza dijón y sal
Sandwiches	El ciavatta	Sandwich de 300 gramos en empaque biodegradable	Pan Integral ciavatta, pavo, lechuga, tomate sal y pimienta
Bebidas	Hierbaluisa	Refresco de 300 mililitros	Limonada con hierba luisa, endulzada con hojas de Stevia
Bebidas	Maracuya	Refresco de 300 mililitros	Refresco de maracuyá, endulzado con hojas de Stevia

Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 7.15. Ensalada “Pollo Light”



Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 7.16. Ensalada “Pollo con Almendras”



Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 7.17. Sandwich “El Cheese fit”



Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 7.18. Sandwich “El Ciavatta”



Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 7.19. Bebidas



Elaboración: Autores de esta tesis.

7.6.2 Precio

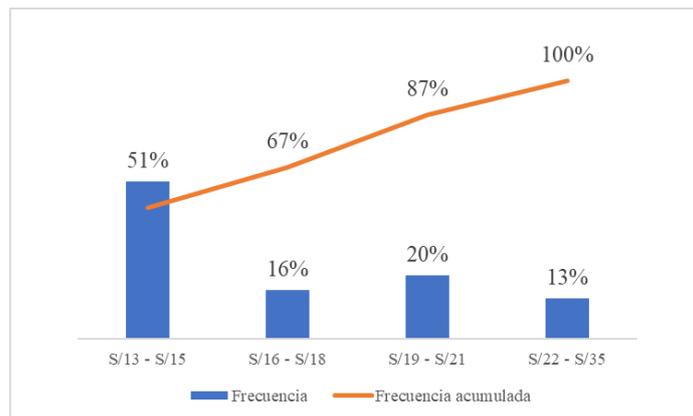
Los resultados de las encuestas son clave para la determinación de los precios; en dicho estudio se preguntó por el precio dispuesto a pagar por los diferentes productos del presente plan de negocios. En la Tabla 7.2 se presentan los estadísticos descriptivos de moda y promedio del precio que pagarían las personas encuestadas por cada producto, y en las siguientes figuras la distribución de las respuestas por cada producto (Ver Figuras 7.20, 7.21, 7.22)

Tabla 7.2. Moda y promedio de precios que pagarían los consumidores

Producto	Moda	Promedio
Ensaladas	15	S/17.21
Sandwiches	10	S/12.43
Bebidas	3	S/6.94

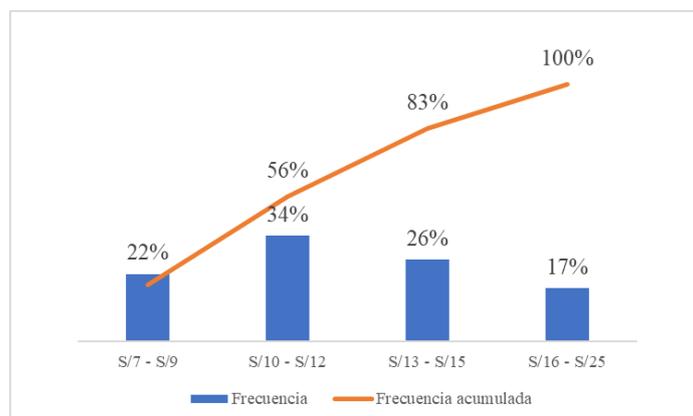
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 7.20. Frecuencias de precio que pagarían los consumidores por las ensaladas On The Go



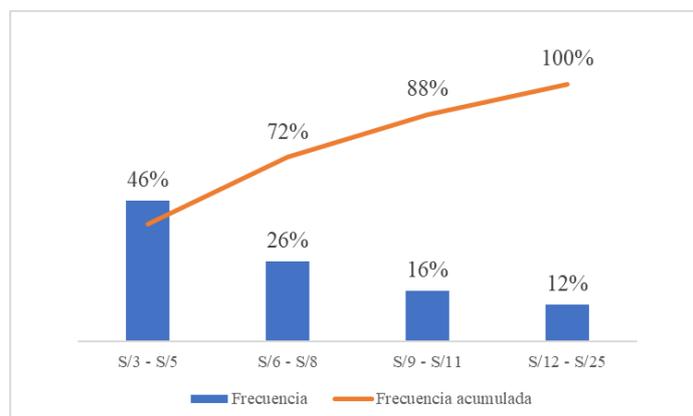
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 7.21. Frecuencias de precio que pagarían los consumidores por los sandwiches On The Go



Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 7.22. Frecuencias de precio que pagarían los consumidores por las bebidas On The Go



Elaboración: Autores de esta tesis.

Ensaladas. – Este producto obtuvo una moda de S/15 y un precio promedio de S/17.21 por parte de los consumidores encuestados; además, un 51% pagaría entre S/13 y S/15 (el rango más bajo), un 36% pagaría entre S/16 y S/21 (juntando los rangos intermedios), y un 13% entre /22 y S/35.

Sándwiches. – Este producto obtuvo una moda de S/10 y un precio promedio de S/12.43 por parte de los consumidores encuestados. A diferencia de las ensaladas, la distribución no estuvo altamente concentrada en un rango específico de precios; solo un

22% pagaría un precio en el rango más bajo (S/7 a S/9), a diferencias de las ensaladas, un 34% pagaría entre S/10 y S/12, un 26% pagaría entre S/13 y S/15, y solo un 17% pagaría entre S/16 y S/25.

Bebidas. – Este producto obtuvo una moda de S/3 y un precio promedio de S/6.94 por parte de los consumidores encuestados. Como en el caso de las ensaladas, la distribución se concentró en el rango de precios más bajo, con un 46% (S/3 a S/5), seguido del rango de S/6 a S/8 con 26%, luego del rango de S/9 a S/11 con 16%, y finalmente del rango de S/12 a S/25 con 12%.

En cada categoría hay un porcentaje significativo de encuestados dispuestos a pagar precios por arriba del precio moda, lo cual permitirá diferenciar la fijación de precios dentro de las opciones de productos de cada categoría; de acuerdo con los resultados de las entrevistas a expertos, los consumidores de mayor poder adquisitivo (niveles socioeconómicos A y B) valoran la variedad de productos, a lo cual se suma la mayor disposición a pagar un mayor precio por este tipo de productos. En las siguientes tablas se presentarán los precios sugeridos de venta al consumidor final, así como los márgenes del punto de venta y del presente plan de negocios. (Ver Tabla 7.3, 7.4, 7.5)

Tabla 7.3. Precios y márgenes de las ensaladas *On The Go*

	Ensaladas	
	Pollo Light	Pollo con Almendras
PVP regular	S/.16.50	S/.22.00
Margen del PDV	16%	21%
Precio de venta c/IGV	S/.13.87	S/.17.41
Precio de venta s/IGV	S/.11.75	S/.14.75
Margen del Negocio	32%	32%
Costo	S/.8.0	S/.10.0

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 7.4. Precios y márgenes de los sándwiches *On The Go*

	Sandwiches	
	Queso	Pechuga de Pavita
PVP regular	S/.11.90	S/.16.90
Margen del PDV	24%	23%
Precio de venta c/IGV	S/.9.03	S/.13.04
Precio de venta s/IGV	S/.7.65	S/.11.05
Margen del Negocio	35%	37%
Costo	S/.5.0	S/.7.0

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 7.5. Precios y márgenes de las bebidas *On The Go*

	Bebidas	
	Hierbaluisa	Maracuyá
PVP regular	S/.4.50	S/.4.50
Margen del PDV	36%	36%
Precio de venta c/IGV	S/.2.85	S/.2.85
Precio de venta s/IGV	S/.2.45	S/.2.45
Margen del Negocio	51%	51%
Costo	S/.1.2	S/.1.2

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los márgenes del punto de venta estarán entre 16% y 36%, según la categoría y tipo de producto específicos; en términos monetarios las ganancias de los puntos de ventas estarán entre S/1.60 y S/4.60. La categoría de bebidas será la de mayores márgenes con un 36%, lo que representa una ganancia de S/1.61 por unidad vendida. La categoría de sándwiches será la segunda con mejor margen (23% a 24%), lo que representa una ganancia de S/2.87 y S/3.86 por cada unidad vendida de los sándwiches de queso y jamón de pavita, respectivamente. La categoría de ensaladas será la tercera con mejor con un

margen entre 16% y 21%, lo que representa una ganancia de S/2.64 y S/4.60 por cada unidad vendida de los sándwiches de queso y jamón de pavita, respectivamente.

Así, se estarían ofreciendo márgenes competitivos y atractivos para los dueños de los puntos de venta. De acuerdo con la Asociación de Bodegueros del Perú, los productos de mayor rotación en bodegas son los abarrotes, las gaseosas y la cerveza, los cuales solo dejan a las bodegas un margen de ganancia entre 2% y 4% (Capital , 2017). Además, según lo indicado por los expertos de la categoría que fueron entrevistados, las bodegas estarían marginando entre 5% y 8% con productos de alta rotación como cervezas, aguas y jugos. La educación a los puntos de venta será clave para que respeten los precios sugeridos, los cuales reflejan el valor y la calidad de los productos saludables RTE.

Otros aspectos relacionados a la variable precio, como políticas de ofertas y de cobranzas, se mencionan a continuación:

Política de ofertas. – Se definirán mecánicas comerciales que impulsen la venta de los productos, cuidando el valor que perciba el consumidor final; los productos saludables RTE; según se ha indicado anteriormente, los clientes que valoran este tipo de productos están dispuestos a pagar un mayor precio por éstos, y ello es una oportunidad para mantener precios competitivos, según la disposición de pago que los encuestados revelaron. De cara a los dueños de los puntos de venta, por ejemplo, se evaluarán descuentos en el precio por compra en mayores volúmenes; se deberán definir montos de compra (cantidad de productos) a partir a de los cuales se pueda lograr una mayor colocación de productos en determinados puntos de ventas, manteniendo márgenes adecuados para el negocio. De cara a los consumidores finales, se evaluarán ventas en combo bajo determinadas condiciones, que finalmente generen un mayor *ticket* promedio (del consumidor) en la categoría de producto que se desee impulsar.

Política de cobranzas y devoluciones. – La cobranza a los puntos de venta será contra entrega de los productos; es decir, una vez realizada la venta a los puntos de venta se programarán las fechas de entrega, en las cuales se realizará la cobranza al momento de realizar la entrega efectiva de los productos. Las condiciones de compra de los productos se especificarán a los dueños de los puntos de venta; dentro de éstas, se

precisará que la responsabilidad de rotación de los productos es 100% del punto de venta, por lo cual no habrá devoluciones. Esto último no significa que los puntos de venta no vayan a recibir apoyo de *On The Go* a través de activaciones u otras acciones comerciales.

7.6.3 Distribución

De acuerdo con los datos obtenidos de la encuesta, en respuesta a la pregunta ¿Dónde compras actualmente productos listos para comer?, es el canal moderno, “con su formato autoservicios”, el que tuvo mayor preferencia obteniendo 274 respuestas lo que significa 42.4% del total de respuestas de la pregunta. El segundo canal con mayor preferencia fue el tradicional, “con su formato bodegas y minimarkets”, obteniendo 183 respuestas que significa el 28.2%. y una participación de 28.3%. El formato de tiendas de conveniencia obtuvo un tercer lugar de preferencia con 169 respuestas lo que significa 26.2% de las preguntas, y la opción Otros obtuvo 20 votos del total de respuestas de la pregunta lo que significa del 3.1%.

Tabla 7.6. Resultados preferencia de compra por formato de negocio

FORMATOS DE NEGOCIO	Votos	% Participación
Autoservicios	274	42.4%
Bodegas + Minimarkets	183	28.3%
Tiendas de Conveniencia (Oxxo, Tambo, Listo)	169	26.2%
Otros	20	3.1%
TOTAL	646	100%

Fuente: Encuesta de Intención de Compra, Autores de esta tesis

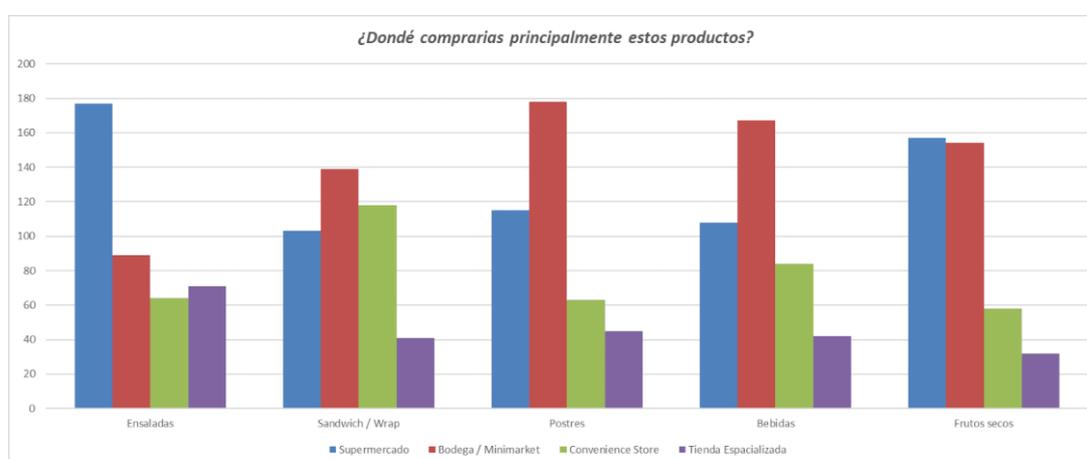
Elaboración: Propia, autores de esta tesis.

De igual manera en los datos obtenidos de la encuesta en respuesta a la pregunta ¿Cuál es el canal de venta que elegiría principalmente para cada producto?, es el canal tradicional, con su formato bodegas y minimarkets, el canal con mayor preferencia por los encuestados para comprar las categorías de Sandwich/Wrap, Postres, y Bebidas. Pero además es el segundo formato de negocio con mayor preferencia para las ensaladas y frutos secos.

En los primeros lugares de preferencia de formato de negocio por categoría de producto tenemos que en el canal supermercados (autoservicios) el 44% compraría preferentemente ensaladas, en el canal tradicional (bodegas y minimarkets) el 35% compraría preferentemente sándwiches/wraps y en este mismo canal un 42% adquiriría preferentemente sus bebidas.

A continuación, en la Figura 7.23 se muestra la preferencia de compra del canal según la categoría de negocio.

Figura 7.23. ¿En qué canal comprarías principalmente estos productos?



Fuente: Encuesta de Intención de Compra, Autores de esta tesis

Elaboración: Propia, autores de esta tesis.

Con estos resultados podemos entender la gran oportunidad que hay en el canal tradicional en sus formatos bodegas y minimarkets para desarrollar la categoría RTE, a pesar de tener una mayor preferencia como canal de compra versus los formatos tiendas de conveniencia, aún son los que menos han desarrollado la categoría RTE respecto a su valor percibido, diferenciación, y foco en exhibición.

Formatos como los supermercados (autoservicios) y tiendas de conveniencia sí han sabido desarrollar la categoría RTE, agregando valor nutricional a los productos, una mayor conveniencia en el diseño del empaque, modernizando presentaciones, y ejecutando una mejor promoción en sus exhibiciones de góndolas y presentación de encartes publicitarios. Esta gran preferencia de compra del RTE en bodegas y minimarkets versus su bajo desarrollo de la categoría RTE hace concluir que existe un mercado desatendido dispuesto a adquirir productos con una mayor propuesta de valor.

7.6.3.1 Análisis y evaluación del canal de distribución

Los resultados de las encuestas han determinado las principales alternativas de canal, por ello se procedió a realizar una evaluación entre ellas con el fin de seleccionar la idónea para la comercialización y distribución de nuestros productos. Para este análisis se usó el método no compensatorio del autor M. Dolores de Juan Vigaray (2005).

Paso 1. Detección de Factores Clave. En este paso se ha determinado una lista de atributos y criterios considerados clave, los cuales serán los niveles mínimos que han de poseer cada alternativa de canal para nuestra distribución. Los factores clave determinados son: Oportunidad de Crecimiento en ventas, Oportunidad de Posicionamiento de marca, Nivel de Conveniencia para el Shopper, Políticas de Rebates, Márgenes, Flexibilidad y Facilidades al implementar Programas de Marketing de fidelización y en exhibición en el punto de venta.

Paso 2. Asignar Niveles Aceptables. Se asignaron los siguientes niveles para poder calificar cada característica (Ver Tabla 7.7).

Tabla 7.7. Asignación de niveles aceptables por característica deseada

NIVELES ACEPTABLES	ALTO	MEDIO	BAJO
Oportunidad de Crecimiento	X		
Oportunidad de Posicionamiento	X		
Nivel de Conveniencia y familiaridad con el Shopper	X		
Rebates			
Márgenes Actuales del Canal			X
Flexibilidad en Implementación de Programas de Marketing.	X		
Aceptación de Máquinas de Frío	X		
Flexibilidad con Horarios de Entrega	X		

Fuente: M. Dolores de Juan Vigaray, Comercialización y Retailing Distribución Comercial Aplicada, 2004.

Elaboración: Propia, autores de esta tesis.

Paso 3. Calificar cada Alternativa del Canal. Los resultados obtenidos en la calificación muestran al canal tradicional, con sus formatos bodegas y minimarkets, cómo los propicios para la comercialización y distribución de los productos RTE Saludables para la marca OnTheGo (Ver Tabla 7.8).

Tabla 7.8. Calificación de cada alternativa de canal según los niveles aceptables planteados

PUNTOS CLAVE A EVALUAR PARA EL DISEÑO Y SELECCIÓN DEL CANAL	BODEGA + MINI-MARKETS	TIENDAS DE CONVENIENCIA	AUTO-SERVICIO	NIVEL ACEPTABLE
Gran Oportunidad de Desarrollo de la categoría RTE como categoría de Negocio.	X			ALTO
Gran Oportunidad de para Posicionar una Marca como líder del RTE Saludable.	X	X	X	ALTO
Características de Conveniencia para el Consumidor Final y/o Shopper.	X	X		ALTO
Alta confianza con el consumidor final y/o Shopper reflejada en la familiaridad, y cercanía para recomendar productos.	X			ALTO
No se aplican Convenios Comerciales con Rebates, o cualquier cobro que haga más pequeño el margen del negocio.	X			BAJO
Canal con bajos márgenes, esperando desarrollar productos con mayores márgenes para obtener mayores ingresos.	X			BAJO
Canal con flexibilidad para poder desarrollar programas de fidelización de alto impacto.	X	X		ALTO
Canal con flexibilidad para implementar material POP Y arriendo de espacios a bajo costo, para así comunicar mejor nuestro posicionamiento como líderes del RTE Saludable.	X	X		ALTO
Facilidad y Aceptación para implementar Maquinas y Equipo de frío en el canal, pero a bajo costo, o costo cero.	X			ALTO

Flexibilidad de Horarios de Entrega de la mercadería, sin poner restricciones, ni cobros por fill rate.	X			ALTO
---	---	--	--	------

Fuente: Resultados de la Encuesta realizada.

Elaboración: Propia, autores de esta tesis.

Paso 4. Aplicar la Regla de Decisión No Compensatoria. Se uso la regla de decisión no compensatoria “Disyuntiva”, la cual señala que la empresa establece los niveles mínimos de aceptabilidad a los que cada alternativa del canal debe ajustarse. Una alternativa de canal será aceptable si excede el nivel mínimo requerido en un factor clave. La empresa seleccionará la alternativa de canal que más rebase a las otras alternativas del canal en ese sector seleccionado. En este caso es el canal tradicional, con su formato bodegas y minimarkets, es el que se ha seleccionado para la comercialización y distribución de nuestros productos.

7.6.3.2 Análisis de las alternativas de distribución en bodegas y minimarkets

Para poder definir el tipo de distribución a implementar para el canal tradicional con sus formatos bodegas y minimarkets, se plantearon tres tipos de distribución: La distribución Propia, la distribución Tercerizada Exclusiva, y la Distribución Tercerizada Compartida.

Posteriormente se realizó un listado de características que debería tener la distribución deseada y se marcó el tipo de distribución que cumplía con las características enlistadas (Ver Tabla 7.9).

Tabla 7.9. Tipo de distribución versus características requeridas.

CARACTERÍSTICAS DE DISTRIBUCIÓN DESEADA EN LA PRIMERA ETAPA DEL NEGOCIO	Distribución Propia	Distribución Tercerizada (Compartida con otras marcas)	Distribución Tercerizada (Exclusiva con On The Go)
Mayor Experiencia en Operaciones de Distribución y conocimiento de rutas.		X	
Prioridad en la marca, y verdadero foco en el proceso de distribución.	X		X

Rápido nivel de respuesta frente a cambios de reestructuras de rutas de acuerdo a necesidad; sin tener que frenar los cambios por ventanas horarias de otros productos de otras marcas.	X		X
Mayor poder de decisión sin necesidad de negociaciones.	X		
Mayor control en temas de calidad y tiempos.	X		X
Capacidad de distribución en Frío con productos de alto potencial de merma por la fragilidad de su origen.	X		
Bajo Costo de Distribución		X	
Inocuidad en el proceso de distribución.	X	X	X
Capacidad de realizar entregas adicionales como segundos despachos en el horario que se necesite.	X		

Fuente: Resultados de la Encuesta realizada.

Elaboración: Propia, autores de esta tesis.

Ya teniendo en claro que tipo de distribución se adecua más a nuestras necesidades de comercialización podemos determinar que en esta primera etapa de lanzamiento se toma como decisión optar por una distribución propia. En la Figura 7.24 se presenta el modelo de distribución a operar.

Figura 7.24. Modelo de distribución genérico de la marca *On The Go*



Fuente: Resultados de la Encuesta realizada.

Elaboración: Propia, autores de esta tesis.

7.6.3.3 Diseño del territorio

Para el diseño del territorio se ha seguido una metodología con los siguientes pasos: análisis y clasificación de la base de datos de los puntos de venta a comercializar, localización de los puntos de venta en un mapa para tenerlos como referencia y agruparlos, creación de rutas de venta asignando el número de rutas, cálculo de tiempos

promedio de atención en preventa y despacho, y finalmente, definición de los días de visita de preventa y días de visita despacho.

Según el censo realizado por la encuestadora Lima Consulting, de diciembre 2018 a Agosto 2019, dónde toman como población de estudio las Bodegas, y Panaderías de Lima Metropolitana, se ha podido identificar un total de 81,441 puntos de venta. El estudio divide estas dos poblaciones con una denominación diferenciada de acuerdo con sus características como negocio. Para el caso de Bodegas las divide en cuatro tipos: Bodega Típica, Bodega con Reja, Bodega con Ventana y Minimarkets. Para el caso de Panaderías las divide en dos tipos: Panaderías, y Panaderías Pastelerías.

En ese sentido se tomó el censo como fuente referente para trabajar nuestro territorio de acción comercial bajo su universo de puntos de venta identificados. Se seleccionó sólo aquellos puntos de venta ubicados geográficamente en los distritos de Santiago de Surco, Surquillo, San Isidro, San Borja, y Miraflores. Y de esos puntos de venta sólo se quedaron aquellos que cumplían con las características de ser Bodegas Típicas, Bodegas con Reja, Minimarket, y Panaderías Pastelerías. El resultado dio un total de 1,732 puntos de venta para poder trabajar el diseño de rutas.

Con estos 1,732 puntos de venta se realizó un balance de rutas para que todos los vendedores tengan la misma cantidad de objetivos de puntos de visita efectivos y potencial de venta en soles. De esta manera se ayuda a evitar que todo el volumen se concentre en una sola ruta. El siguiente cuadro muestra nuestro diseño propuesto de cinco rutas balanceadas por número de puntos de venta para la preventa y distribución de productos de la marca On The Go.

En las Tabla 7.10 y 7.11 se muestra el balance de rutas con sus respectivos puntos de venta por distrito, en el cual observamos que Santiago de Surco es el distrito con mayor número de bodegas con 812 puntos de venta, y San Isidro es el distrito con un menor número de puntos de venta.

Tabla 7.10. Cantidad puntos de venta por distrito o territorio de acción

Distrito	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Total
Santiago de Surco		294	82		292	144	812
Surquillo	136		60	133		53	382

Miraflores	119			69		28	216
San Borja			137	26		50	213
San Isidro	37			72			109
Total	292	294	279	300	292	275	1,732

Fuente: Censo de Negocios en Lima Metropolitana, Lima Consulting 2018

Elaboración: Propia, autores de esta tesis.

Tabla 7.11. Diseño de rutas balanceadas

RUTAS	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	TOTAL
	292	294	279	300	292	275	1,732
R001	57	61	61	61	60	45	345
SANTIAGO DE SURCO		61			60		121
SAN BORJA			61			45	106
MIRAFLORES	49			15			64
SAN ISIDRO	8			46			54
R002	59	59	47	59	59	57	340
SANTIAGO DE SURCO		59	23		59	57	198
SAN ISIDRO	29			26			55
SAN BORJA			24	26			50
SURQUILLO	19			7			26
MIRAFLORES	11						11
R003	59	57	58	59	59	57	349
SANTIAGO DE SURCO		57	58		59	29	203
MIRAFLORES	59			54		28	141
SURQUILLO				5			5
R004	59	58	56	60	56	58	347
SURQUILLO	59		55	60		53	227
SANTIAGO DE SURCO		58	1		56		115
SAN BORJA						5	5
R005	58	59	57	61	58	58	351
SANTIAGO DE SURCO		59			58	58	175
SURQUILLO	58		5	61			124
SAN BORJA			52				52

Fuente: Censo de Negocios en Lima Metropolitana, Lima Consulting 2018

Elaboración: Propia, autores de esta tesis.

7.6.3.4 Tiempos de atención en el punto de venta y frecuencia de despacho

En esta etapa de lanzamiento se definió que el tiempo de atención que se toma un camión de reparto por cada cliente atendido es de 10 minutos. Para definirlo se han tomado en cuenta el tiempo para entregar el producto al cliente, el de cobranza y el de recorrido para llegar a ese punto (Ver Tabla 7.12).

Tabla 7.12. Tiempos de atención de despacho por punto de venta al día

Tiempo de Atención por PDV	10	minutos
Despachar (entregar el producto al cliente)	1	minutos
Cobrar	5	minutos
Recorrido Intermedio	4	minutos

Fuente: Propia, autores de esta tesis.

Elaboración: Propia, autores de esta tesis.

Contar con un tiempo de atención de despacho de 10 minutos por punto de venta al día significa atender a 06 clientes por una hora de trabajo, que se convierten en 42 clientes en 07 horas de trabajo al día por cada camión de despacho. Si lo llevamos a las 05 rutas de distribución de nuestro plan entonces tendríamos una capacidad total de atención de despacho de 210 puntos de venta atendidos en 07 horas de trabajo (Ver Tabla 7.13).

Tabla 7.13. Capacidad de distribución por día de trabajo (con criterio de 10 minutos)

Tiempo de Atención	Minutos	Horas	PDVs / Clientes	Rutas	Periodo
10 minutos por PDV	60	01:00:00	06	01	Diario
	420	07:00:00	42	01	Diario
	420	07:00:00	210	05	Diario

Fuente: Censo de Negocios en Lima Metropolitana, Lima Consulting 2018

Elaboración: Propia, autores de esta tesis.

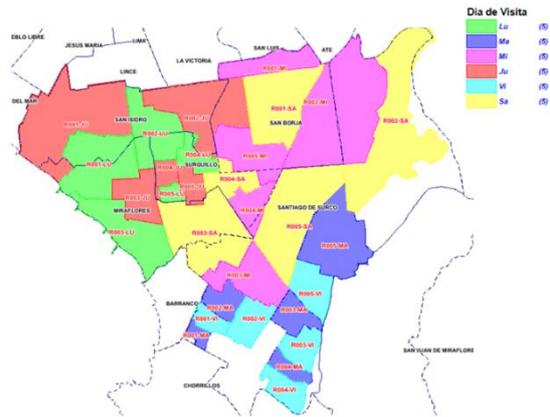
Con estos resultados se define que en esta primera etapa de introducción al mercado vamos a tener 10 camiones de despacho para 05 rutas establecidas (Ver Figura 7.25, 7.26). Los inicios de despacho se harán desde las 06:00 am a 01:00 pm con una frecuencia de salida diaria y frecuencia de llegada de 2 veces por semana al mismo punto de venta (Ver Tabla 7.14 y 7.15).

Tabla 7.14. Frecuencia de despacho según día de preventa

CLIENTES RUTA PREVENTA		FRECUENCIA DE DESPACHO					
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Lunes	Presencial		X				
	Televenta					X	
Martes	Presencial			X			
	Televenta						X
Miércoles	Presencial				X		
	Televenta	X					
Jueves	Presencial					X	
	Televenta		X				
Viernes	Presencial						X
	Televenta			X			
Sábado	Presencial	X					
	Televenta				X		

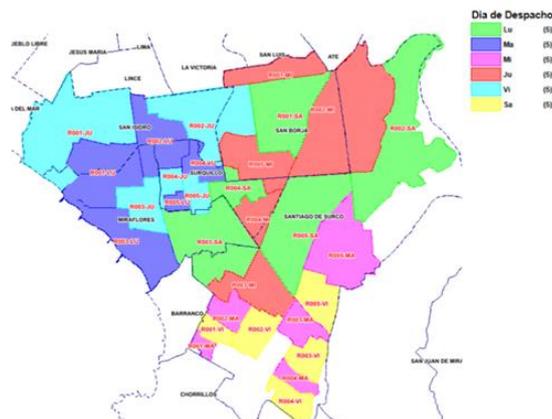
Fuente: Propia, autores de esta tesis.
Elaboración: Propia, autores de esta tesis.

Figura 7.25. Mapa de rutas de preventa



Fuente: Censo de Negocios en Lima Metropolitana, Lima Consulting 2018
Elaboración: Propia, autores de esta tesis.

Figura 7.26. Mapa de rutas de despacho



Fuente: Censo de Negocios en Lima Metropolitana, Lima Consulting 2018
Elaboración: Propia, autores de esta tesis.

Tabla 7.15: Resumen de distribución

N° de Camiones de Despacho	10
N° de Rutas	05
Inicio de Despacho	06:00 am
Fin de Despacho	1:00 pm

Frecuencia de Salidas	Diaria
Frecuencia de Despachos	2 veces por semana
Tiempo de Entrega del Pedido	24 Horas luego de la preventa
Equipo de Despacho	Chofer + Despachador

Observación: *Se toma como inicio de despacho al primer punto de venta despachado.*

Fuente: Censo de Negocios en Lima Metropolitana, Lima Consulting 2018

Elaboración: Propia, autores de esta tesis.

7.6.3.5 Cobertura y efectividad de ventas

Esta etapa de lanzamiento del plan de negocios trabajará con una efectividad de 70% de ventas diarias sobre el universo de clientes que tenemos. Lo cual va de la mano con los objetivos de ventas propuestos para el negocio y la capacidad de distribución con que se inician las operaciones.

Según el universo de 1,732 puntos de venta identificados, si aplicamos la efectividad diaria del 70% por vendedor en cada una de sus rutas, atenderemos un promedio de 202 puntos de venta diarios. La efectividad nos muestra la cantidad de puntos de venta a los cuales tenemos que vender en el día versus el total de portafolio de clientes que tenemos por visitar en el día.

En la Tabla 7.16 se puede ver el universo de puntos de venta por ruta de manera diaria, y los objetivos de efectividad propuestos al 70%.

Tabla 7.16: Universo de puntos versus efectividad

Universo de Puntos de Venta								
Ruta	Vendedor	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Total
R001	V1	57	61	61	61	60	45	345
R002	V2	59	59	47	59	59	57	340
R003	V3	59	57	58	59	59	57	349

R004	V4	59	58	56	60	56	58	347
R005	V5	58	59	57	61	58	58	351
TOTAL		292	294	279	300	292	275	1,732
Efectividad Diaria al 70%								
Ruta	Vendedor	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Total
R001	V1	40	43	43	43	42	32	242
R002	V2	41	41	33	41	41	40	238
R003	V3	41	40	41	41	41	40	244
R004	V4	41	41	39	42	39	41	243
R005	V5	41	41	40	43	41	41	246
TOTAL		204	206	195	210	204	193	1,212

Elaboración: Propia, autores de esta tesis.

7.6.4 Promoción

La estrategia de promoción se enfocará en conectar con el público objetivo de manera emocional, donde se promoverá la educación nutricional y sus beneficios en el cuerpo humano a largo plazo sin sentimiento de culpas por dejar de comer, y acorde a lo que señala el posicionamiento de la marca cuyo concepto global es **“La libertad de comer rico en cualquier momento, sin culpa”**, el cual se ira construyendo desde el inicio.

El mix de medios y canales que se utilizará como parte de la estrategia de promoción serán: publicidad exterior (vía pública), publicidad digital (redes sociales y web), Marketing Trade (Promoción en Pdv), activaciones (BTL) y RRPP (evento y publireportaje)

Uno de los principales objetivos es generar el 10% awareness en el público objetivo durante el primer año y ser reconocidos como una de las primeras marcas RTE saludable en el Perú y de fácil acceso. Así también, conectar fuertemente con el consumidor, cumpliendo con las estrategias de negocio como la experiencia del cliente e innovación que será proyectada a través del empaque donde se muestra contenido importante acerca del valor nutricional de cada producto a través de códigos QR, donde el propio consumidor podrá acceder desde su móvil. De igual manera, una pauta semanal con

información relevante acerca de hábitos de alimentación saludable, información del producto y promociones en diversos establecimientos.

Se tendrá a cargo a un community manager para el manejo de las redes sociales y campañas digitales que el equipo de marketing le proporcione. Para la primera fase de lanzamiento de producto se realizará todo un plan de marketing digital a cargo de una agencia de publicidad que será contratada, el objetivo es ser conocidos en el mercado y generar recordación de marca.

7.6.4.1 Web corporativa

On the Go, contará con su propia web internet (Ver Figura 7.27), será la carta de presentación al público en general, aunque las redes sociales han tomado la presencia digital que antes tenía una web, en este caso se considera que tan importante es la web como el manejo de redes sociales, ya que a través de este medio se manejará la comunicación con los clientes, un medio de contacto más formal, sobre todo con los clientes B2B que serán los mismos bodegueros o encargados de los minimarkets. Asimismo, todo cambio y renovación de nuestros productos serán oficializados desde la propia web.

Figura 7.27: Web de la empresa



Fuente: Autores de esta tesis

7.6.4.2 Redes Sociales

Cuando se analizan las tendencias de las redes sociales, muchos indican que alguna plataforma morirá y otra la reemplazará. De acuerdo al informe realizado por la página Hubspot en conjunto con Talkwalker “Tendencias de las Redes Sociales 2021”, las plataformas dominantes actuales se mantendrán igual de significativas durante todo el 2021 y en los posteriores años. Las grandes plataformas por Facebook, Instagram y hace poco Tik Tok, tienen el tamaño y la capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios en las tendencias y a los hábitos de los consumidores, estas tendencias se caracterizan por evitar la desinformación y atraer audiencias con conciencia social.

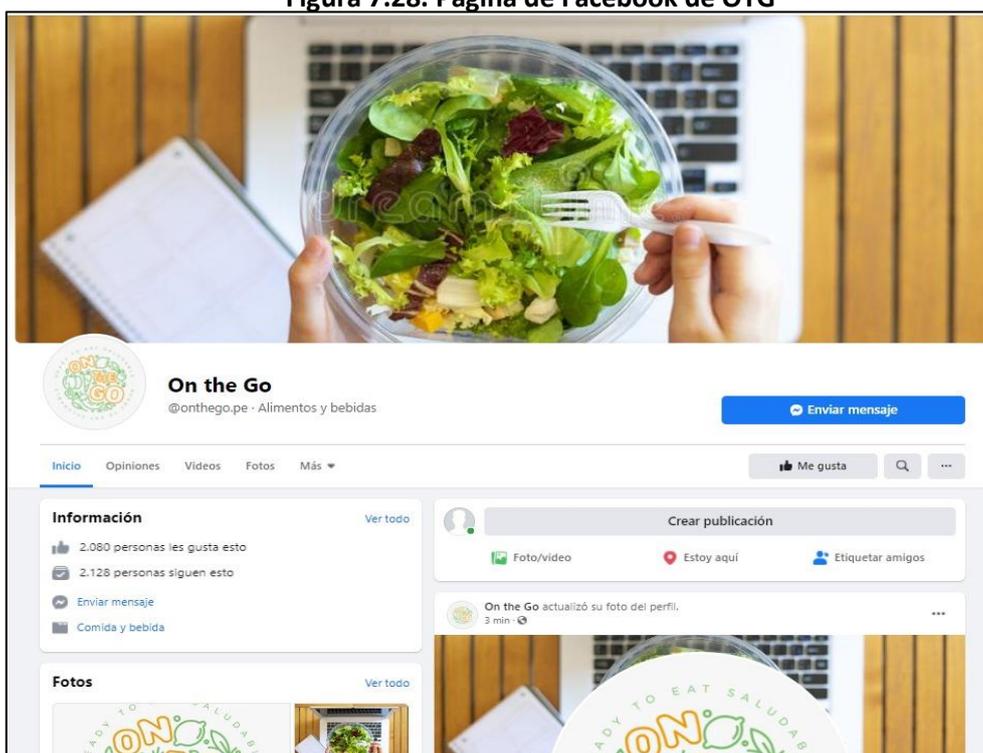
Con el paso del tiempo y la llegada de las vacunas a más países, se estima que la pandemia ira disminuyendo durante el 2021, pero las repercusiones se seguirán sintiendo en los próximos años y muchos consumidores no olvidarán la enfermedad. De acuerdo con el informe citado, el ambiente durante el 2021 será definido por las cuatro claves del contenido creado durante la COVID-2019: comunidad, sin contacto, higiene y compasión.

En la búsqueda de información y para mantener el sentido de la tranquilidad durante la crisis, los consumidores recurren a las marcas, es así que el 78% de los consumidores piensa que las marcas deberían ayudarlos en su vida diaria.

Facebook. – Se trabajará con una campaña de intriga desde la fan page “On the Go”. Se realizará una programación de posts que tendrán como contenidos principales tips de nutrición, beneficios de los principales insumos, explicación de la elaboración del producto, estándares de calidad, salubridad y la introducción de la marca “On the Go” en el lanzamiento de marca, con información acerca de las marca, productos, promociones e información sobre los puntos de venta, la campaña de lanzamiento en el primer mes se encuentra detallada en el Anexo VI.

De acuerdo a las nuevas tendencias que marca el 2021 en contenidos de redes sociales se reforzará el contenido que incluya información nutricional del producto y beneficios sobre el sistema inmunológico, ya que son aspectos muy valorados en la vida diaria del consumidor hoy en día. Se pretende cumplir con el objetivo de los 5 mil seguidores en un año, llevando a cabo las acciones mencionadas (Ver Figura 7.28)

Figura 7.28. Página de Facebook de OTG



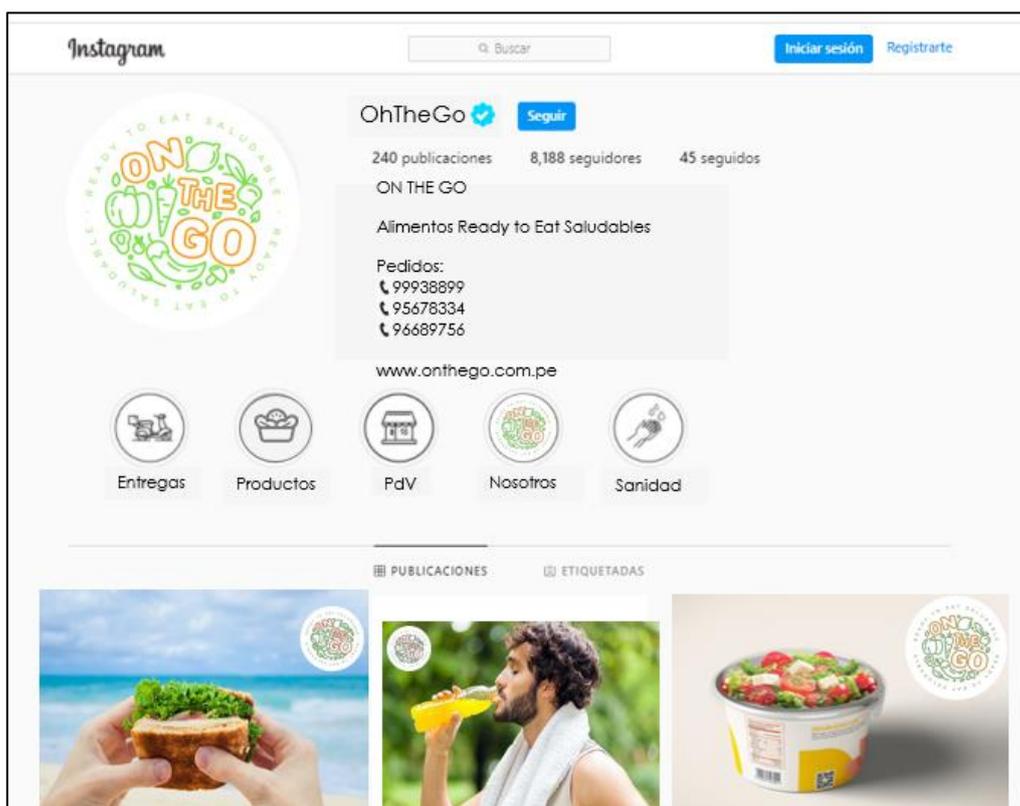
Fuente: Autores de esta tesis

Instagram. – Al igual que Facebook, Instagram se implementa desde antes con una campaña de intriga desde su fan page, con programación de contenido acerca de temas como nutrición y vida saludable. El contenido en esta plataforma será a través de post interactivos, stories, reels e TVIG, con la invitación de nutricionistas que darán tips de

nutrición desde Live en Vivo y también la invitación a conocer el proceso de elaboración del producto desde la compra de los insumos, la preparación y el despacho en el punto de venta contando con altos niveles de salubridad que el consumidor podrá ver desde transmisiones en vivo o stories. Al momento del lanzamiento y en adelante se contratará a microinfluencers para la promoción masiva del producto, teniendo como objetivo principal la degustación de los productos y la explicación de los puntos de ventas.

En el lanzamiento se sorteará el premio: “Viaja al norte todo incluido para dos personas”, la dinámica será la siguiente: por la compra de un pack On the Go, se deberá subir un storie con una foto degustando el producto y etiquetando a la página oficial de On the Go, además de etiquetar a 3 amigos para invitarlos a probar nuestro producto. Se pretende llegar a los 10 mil seguidores en Instagram en un año cumpliendo las acciones anteriormente detalladas (Ver Figura 7.29)

Figura 7.29. Página de IG de OTG



Fuente: Autores de esta tesis

Google Ads . – Es importante señalar para poder tener un alcance orgánico y mejorar la visibilidad del sitio web hemos determinado campañas de SEO y SEM, enfocadas en el SEM con los motores de búsqueda y la publicidad en buscadores. La agencia de

publicidad que se encarga de manejar los medios y redes sociales tendrá que elaborar una estrategia que permita a la marca destacar en los motores de búsqueda de google a través de palabras clave, de esta manera se atraen nuevas visitas. Con el manejo de palabras clave no solo se logra estar en los motores de búsqueda, sino de entender que es lo que buscan los usuarios y cómo podemos responder a sus necesidades con contenidos de calidad trabajando desde la web de la empresa y redes sociales en torno a las *keywords* o palabras clave, es de esta manera y en trabajo constante con la agencia que se puede lograr a cumplir objetivos y el correcto posicionamiento orgánico en Google.

Se ha establecido una campaña de lanzamiento de un mes a través de un plan de medios que se trabajara con la agencia que se contrate, donde se engloba a las redes sociales más importantes como Facebook e Instagram y Tik Tok, se puede visualizar en el Anexo VI.

7.6.4.3 Microinfluencers

El marketing de promoción con microinfluencers cada vez es más rentable, sobre todo si se trata de influenciadores especializados en un nicho de mercado específico, las campañas con microinfluencers a comparación de los influencer que son personas famosas o celebridades, es que estos se sienten más cerca de las personas que los ven tan iguales como ellos, de esa manera logran conectar mejor con la audiencia. La búsqueda de microinfluencers para nuestro plan de negocios es fundamental, se necesitan personas con un perfil natural, con interacciones más genuinas y por lo tanto con mayor credibilidad en sus mensajes, además son más fáciles de reclutar. El pauteo con microinfluencers será en Facebook , Instagram y Tik Tok.

Daniela Salinas (nutrisoul) 36.4 mil seguidores IG

Giannina Romero (giannitip) 34 mil seguidores IG

Maria Paz Manzur (DatoFit) 29.9 mil seguidores IG

Habitos y Bienestar (Kathia Fanarraga) 25 mil seguidores IG

Ana Lucia Andrade (analuand) 74.1k seguidores Tik Tok , 7,942 seguidores IG

7.6.4.4 Publicidad exterior

Debido a que la publicidad exterior genera un poder de emoción al momento de la toma de decisión para la adquisición de un producto, es que se tomó en cuenta utilizar esta alternativa para poder tener mejor y mayor alcance a nuestro público objetivo. La notoriedad y la ubicación en punto estratégicos claves donde realiza un recorrido el público objetivo es clave para la contratación de vallas publicitarias al piso, las cuales empezarán desde antes del lanzamiento del producto, en una campaña de intriga que conectará con la campaña que se realizará a través de redes sociales.

Dentro de la promoción que irá en las vallas se ha determinado colocar el listado de puntos de venta más cercanos, el listado de las bodegas y minimarkets, se podrá visualizar a través de un código QR que se colocará en el mismo panel. La contratación de las vallas se realizará con un plan de rotación y contrato por 12 meses, los lugares que se tomara en cuenta se pueden observar en el Anexo VII.

7.6.4.5 Trade Marketing

Los esfuerzos comerciales en el canal tradicional, en sus formatos bodegas y minimarkets, se enfocan principalmente al cumplimiento de tres lineamientos de ejecución en el punto de venta. Estos son de carácter obligatorio ya que ayudan a mejorar nuestra competitividad y permanencia en el punto de venta (Ver Tabla 7.17).

Los lineamientos son los siguientes: impacto visual, surtido obligatorio, marcaje de precios, e innovación de productos.

Tabla 7.17. Definición de los Lineamientos de Ejecución en el Punto de Venta para la marca OnTheGo.

Reglamento y Lineamientos de Ejecución de la Marca: “OnTheGo” en el Punto de Venta	
Impacto Visual	<ul style="list-style-type: none"> El lineamiento de impacto visual debe contemplar: (1)Correcta ejecución del material publicitario promocional POP (Point of Purchase), (2) Una Correcta exhibición de los SKUs en los puntos calientes de góndola de la bodega o minimarket, (3)Participación de Exhibición del 50% de la góndola o anaquel exhibido en la categoría RTE.
Surtido Obligatorio	<ul style="list-style-type: none"> En esta primera etapa de lanzamiento de nuestras categorías, el surtido obligatorio de productos responde a la necesidad de medir aquellos skus que nunca deben faltarle al bodeguero por ser los productos más rentables para nuestro negocio, los cuales son: Ensalada de Pollo con Almendras, Sándwich de Pechuga de Pavita. Para el caso de la categoría bebidas es obligatorio que se manejen ambos tipos de bebidas por punto de venta: Bebida sabor Limonada con Hierbaluisa y Bebida Sabor Maracuyá. Esto para evitar que a un corto plazo desaparezca una de las dos bebidas por falta de foco.
Marcaje de Precios	<ul style="list-style-type: none"> Todos nuestros productos en exhibición deberán de contar con material marca-precio detallando el precio de venta público del producto. Esto ayuda a una mayor rapidez en la decisión de compra de nuestros productos versus otros, y elimina confusiones de precios no oficiales puestos por el bodeguero que matan nuestra estrategia de precios definida en nuestro plan de negocios. Si el precio de venta público del bodeguero difiere con la estrategia de precios propuesto en el plan de negocios, se deberá brindar la razón al

	<p>bodeguero del porque es necesario marcar el precio de nuestra estrategia de precios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si el bodeguero decide no implementar nuestra estrategia de precios de venta público, no se marcará precios con nuestros materiales de marca-precios que tiene el branding de la marca OnTheGo.
Presencia de Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Toda innovación de productos que introduzca en el mercado la marca OnTheGo deberá de tener presencia mínima de un sku por punto de venta atendido. • Toda innovación de productos deberá exhibirse en medio de la exhibición regular del surtido de nuestros productos para un mayor protagonismo de visibilidad. • Toda innovación de productos lanzados por la marca OnTheGo, deberá de ser prioridad en venta, exhibición, y medición de coberturas, versus cualquier otro sku regular.

Elaboración: Autores de esta tesis

El plan de acción de trade marketing, que acompañará los lineamientos de exhibición, se muestra a Tabla 7.18 y Figura 7.30.

Tabla 7.18. Definición de las Actividades de Trademarketing para el primer año de operación.

Categoría	SKU	Objetivo	Actividades	Periodo Mensual											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Sándwich, Ensalada, Bebidas.	Todos	Lograr una cobertura de venta de 1,212 puntos de venta alcanzados el primer mes de lanzamiento.	Acción Barrido de Tiendas: Se realizará barridos de implementación y venta periódicos, ejecutado por un vendedor acompañado de un mercaderista. El vendedor se encargará de colocar pedidos del nuevo producto o innovación, y el mercaderista se encargará de ir implementando el material visual POP en cada tienda visitada que se concrete un pedido.	X			X			X			X		
Sándwich, Ensalada, Bebidas.	Todos	Lograr una cobertura de implementación de visual merchandising en un total de 1,212 puntos de venta.		X			X			X			X		
Sándwich, Ensalada, Bebidas.	Todos	Implementación de 50 unidades de máquinas de frío.	Acción Punto Helado: Con el barrido de bodegas realizado por los vendedores y mercaderistas se ha levantado información sobre los puntos de venta que necesitan y requieren implementar máquinas de frío especiales para exhibir de mejor manera nuestro producto. La implementación se realizará por un equipo tercero.	X	X										
Sándwich, Ensalada, Bebidas.	Combo: Ensalada + Bebida	Lograr una venta anual de 81,450 combos. Ver figura 42	Acción Concurso a la FFVV: Se realizará, un concurso de ventas dirigido a los vendedores en el cuál se medirán los			X			X			X			X

Sándwich, Ensalada, Bebidas.	Combo: Sándwich + Bebida	Lograr una venta anual de 79,037 combos. Ver figura 42	avances de ventas de los combos de manera trimestral. Los ganadores serán premiados por sus resultados trimestrales y han de cumplir con el objetivo mensual por encima del 90% para ganar el premio.			X			X			X			X
Sándwich, Ensalada, Bebidas.	Todos	Lograr una afiliación de 50 puntos de venta suscritos a nuestro Programa de Cliente Fiel.	Acción Programa Cliente Fiel: Los clientes que pertenecen al programa Cliente Fiel son aquellos que cumplen al 100% con nuestros lineamientos de ejecución OnTheGo. Nos dejan buen margen de ventas, y son nuestros socios estratégicos para distintas acciones tácticas con el Shopper. Se refrescará y actualizará esta información de manera bimensual.		X	X	X	X	X	X					X

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 7.30. Combos de lanzamiento, venta cruzada entre categorías



Elaboración: Autores de esta tesis

7.6.4.6 Activaciones (BTL)

Se contratará a una empresa para la realización de activaciones en el PDV donde se premiará a los consumidores que compren sus packs OTG en el mes del lanzamiento. Se colocará una ruleta ganadora con diferentes merchandisings para regalar a los que compren los productos (Ver Figura 7.32).

Figura 7.31. Tipo de premios merchandising



Fuente: Autores de esta tesis

CAPÍTULO VIII: PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo se desarrollará el plan de operaciones para el negocio de comercialización de alimentos saludables RTE. De acuerdo con el portal Campus Virtual Romero (2019), de la Fundación del Grupo Romero, hablar de un plan de operaciones es hablar del “programa que concentra todos los aspectos y detalles que están relacionados a la producción de productos y servicios que ofrece la empresa”; asimismo, dicho plan debe ser de fácil entendimiento en lo que respecta al diseño de su estructura y a la implementación de los procesos necesarios que permitirán entregar los productos y/o servicios (Campus Virtual Romero, 2019)

8.1. Objetivos del plan de operaciones

Los objetivos del plan de operaciones están alineados a la precisión que debe existir entre la obtención de preventas y la planificación de producción, así como el aprovisionamiento de productos (de parte del proveedor) y distribución de los productos a los puntos de ventas.

Tabla 8.1. Objetivos del plan de operaciones

Objetivo específico	Indicador	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3
Desarrollar productos saludables RTE que cubran las exigencias de los consumidores	NPS del consumidor final	50%	65%	75%
Asegurar la calidad de entrega de los productos	Porcentaje de productos entregados fuera del plazo pactado	10%	6%	2%
	Porcentaje de productos entregados en malas condiciones	3%	1%	1%
Cumplir con las entregas pactadas con los puntos de venta	Porcentaje de entregas fuera del plazo pactado	7%	5%	3%
	Porcentaje de no cumplimiento de unidades pre vendidas	6%	4%	2%
Controlar la tasa de devoluciones de los puntos de venta	Porcentaje de productos devueltos por los puntos de venta	10%	10%	10%

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.2. Decisiones estratégicas del plan de operaciones

Al inicio del presente capítulo se definió lo que es un plan de operaciones y también se mencionaron elementos clave que deben considerarse dentro del mismo; ahora bien, para lograr la ventaja competitiva de la diferenciación, es necesario que se consideren varias de las 10 decisiones clave que soportan un plan de operaciones. De acuerdo con Jay Heizer y Barry Render, “Las decisiones estratégicas de dirección de operaciones son: diseño de bienes y servicios, calidad, diseño del proceso, elección de la localización, diseño del layout, recursos humanos y diseño del trabajo, gestión de la cadena de suministros, inventario, programación y mantenimiento” (Heyzer & Render, 2007).

8.2.1. Diseño del bien

Se seleccionaron tres tipos de productos para el lanzamiento de la marca *On The Go*; las tres categorías son sándwiches, ensaladas y bebidas, sobre las cuales se propusieron distintas combinaciones, con asesoría de un nutricionista, y se seleccionaron las opciones que tendrían una mayor acogida entre el público objetivo, según los resultados del estudio cuantitativo. Como se mencionó anteriormente, el enfoque de la empresa será la comercialización del producto y posicionamiento de la marca *On The Go*; en tal sentido, se decidió que se tercerice la producción con una empresa especializada. Al proveedor preseleccionado, se le alcanzarán los requerimientos de producción con las especificaciones pertinentes; solo se trabajará con un proveedor para construir una relación de beneficio mutuo y de largo plazo. Las especificaciones deberán servir para que la cantidad de insumos usados por cada producto sea la correcta, garantizando la homogeneidad de éstos, y para que la calidad de éstos garantice la entrega de productos frescos; la empresa proveedora deberá contar con algún sistema de análisis de peligros y control de puntos críticos, como la HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). Asimismo, los detalles de empaque de los productos también serán especificados por *On The Go*. Las especificaciones de los productos se detallaron en el Capítulo VI, como parte de la variable producto de la mezcla de marketing.

8.2.2. Diseño del proceso

Dado que la empresa tercerizará la producción y maquilado, más no la distribución, el proceso operativo constará de dos grandes procesos, el de compra y abastecimiento, y el de distribución a los puntos de venta.

Para el proceso de compra y abastecimiento se definieron tres pasos, la cuantificación de la demanda, el requerimiento de compra, y el abastecimiento.

Primer paso. – Se realizarán preventas a los dueños de los puntos de ventas, las cuales serán consolidadas al cierre de cada día; en función a las preventas se podrá definir la cantidad demandada de cada producto, la cual deberá ser informada al área de planificación, para que realice el seguimiento respectivo, y también al área de compras.

Segundo paso. – Se generará la orden de compra, especificando los detalles del pedido y el plazo de entrega, así como las penalidades por incumplimiento. Asimismo, se notificará al responsable de la operación de distribución para que valide que esté correctamente dimensionado; es importante que la producción pueda ser cubierta por la capacidad de distribución de la empresa, para que no se afecte la duración del producto en el punto de venta.

Tercer paso. – El abastecimiento debe de haber sido previamente planificado, para que la programación de recojo de productos en las instalaciones del proveedor y el recojo efectivo no presenten desviaciones. Los vehículos de On The Go serán los responsables de recoger los productos, los cuales serán entregados por el proveedor de manera organizada para facilitar el reconocimiento y asignación a cada vehículo.

En el proceso de distribución a los puntos de venta, una vez que los vehículos de transporte hayan recogido los productos de las instalaciones del proveedor, se iniciará la distribución de éstos ciñéndose al respectivo plan de rutas. Los vehículos contarán con el equipo de frío necesario para conservar los productos en buen estado; asimismo, los conductores serán provistos de lineamientos para una conducción responsable de los vehículos, para evitar no solo averías en éstos sino también para cuidar el buen estado de los productos. Una vez entregados los productos, se tomarán las devoluciones de productos. El rango horario para la distribución está previsto para que inicie a las 6:00 am y culmine, como máximo, a las 01:00 pm.

8.2.3. Calidad

Las exigencias de calidad estarán enfocadas en obtener productos saludables, frescos y nutritivos, elaborados con insumos de alta calidad. Dentro del contrato de prestación del servicio de producción y maquilado de productos, se incluirán las exigencias de calidad de productos, protocolos sanitarios, entre otros, además de la flexibilidad para visitar sus instalaciones y poder realizar dos acciones principalmente, ver de primera mano el proceso y elaborar (y usar) contenido para usarlo dentro de la comunicación de *On The Go*.

Los clientes B2C (consumidor final) serán encuestados periódicamente (una vez al mes) para tener retroalimentación sobre los productos; se evaluarán distintas dimensiones del producto, para monitorear el cumplimiento de la promesa al cliente (Ver Tabla 8.2).

Tabla 8.2. Aspectos para evaluar, relacionados al proveedor

Aspecto
Estado del aspecto del producto
Estado del empaque del producto
Frescura
Sabor
Textura
Tamaño de porción

Elaboración: Autores de esta tesis.

Además, se programarán inspecciones mensuales, utilizando muestreo aleatorio, para evaluar internamente los aspectos descritos en la Tabla 8.2, y otros detalles relacionados al correcto etiquetado; en el etiquetado se revisará que la información del producto y la fecha de caducidad del producto estén visibles y que sean correctas.

8.2.4. Elección de la localización

Se ha identificado una oficina en el distrito de Surquillo, el cual se ubica estratégicamente entre los otros cuatro distritos del alcance geográfico del presente proyecto. La opción escogida es estratégica no solo por su ubicación geográfica sino también por el menor coste de alquiler que implica de acuerdo con el informe Índice M2 de Urbanía “El precio de alquiler de oficinas baja en 4.8%”, el precio por metro cuadrado

bajó significativamente, lo cual supuso una depreciación de dicho coste en el área de Lima Metropolitana; en el detalle por distrito, los distritos de Santiago de Surco y San Isidro son los que lideran el ranking, y Surquillo es el que presenta un coste menor en comparación con los otros cuatro distritos del alcance del presente proyecto (Urbania, 2019).

Tabla 8.3. Lima Metropolitana: Precio promedio por metro cuadrado

Distrito	Precio promedio (US\$)
Santiago de Surco	14.7
San Isidro	14.7
Barranco	14.6
Miraflores	14.6
Magdalena del Mar	14.4
Lince	12.9
Jesús María	12.6
San Borja	12.0
Pueblo Libre	11.8
Surquillo	11.1
Callao	10.7
Chorrillos	10.6

Fuente: Urbania. Usando datos del Informe Índice M2 (2019).

Las instalaciones de *On The Go* contarán con un área total de 238 metros cuadrados y un coste de S/5,900 por mes; el espacio será utilizado como oficinas administrativas, además de servir como depósito de materiales y/o piezas publicitarias o de trade marketing, y similares. El local cuenta con dos pisos, un estacionamiento interno y dos externos, además de dos depósitos en el primer piso y uno en el segundo piso; en el Anexo X se muestran los detalles de ubicación y distribución.

8.2.5. Recursos humanos y diseño del trabajo

De acuerdo con el portal Conexión ESAN, “El concepto de capital humano hace referencia a la capacidad productiva de una empresa en base a la calidad de formación de

sus colaboradores y a su experiencia de trabajo. En cuanto a su importancia, esta reside en reconocer el papel clave que juegan los trabajadores en la realización de las tareas imprescindibles para el éxito de la empresa”; la gestión de recursos humanos es clave para la captación y retención del mejor talento, para lo cual la gestión del clima laboral es vital para generar un mayor compromiso y sentido de pertenencia por parte de los trabajadores (ESAN, 2015). El detalle de la estructura organizacional, la descripción del perfil de cada uno de los puestos requeridos, entre otros aspectos de la gestión de recursos humanos, se pueden revisar en el Capítulo IX.

8.2.6. Gestión de la cadena de suministro

De acuerdo con una publicación de Entrepreneur, la cadena de suministros hace posible la integración de una empresa con los distintos agentes y fases del proceso, de manera organizada, con el objetivo de cumplir con las necesidades del cliente final; es decir, ésta engloba al conjunto de actividades u operaciones requeridas para concretar el proceso de venta de un producto, supervisando dichas actividades de inicio a final, desde la obtención de materias primas hasta la entrega de los productos finales. El principal objetivo de la gestión de la cadena de suministros es la provisión de todos los insumos y/o productos dentro de los requerimientos de plazo, cantidad y calidad, al menor coste posible (Arcia, 2018).

Para la gestión de la cadena de suministro del presente proyecto debemos tener claro los siguientes factores que la integran:

Tecnología. – La participación del aspecto tecnológico puede alcanzar distintas actividades del presente plan de negocios, por lo que en el presente punto se resaltarán la actividad de la venta. A través del uso del aplicativo Salesforce se realizará el registro de las preventas, con el objetivo de llevar una planificación ordenada y precisa de la demanda de productos a producir (a través del proveedor de producción y maquilado).

Comunicación. – Factor crítico para que todo fluya correctamente a lo largo de la cadena de abastecimiento. El equipo de ventas debe informar a la empresa la demanda de los puntos de venta, para que éstos consoliden y trasladen la necesidad al proveedor de producción y maquilado, y así se planifique de manera precisa (cantidad, calidad y tiempo) la entrega y recojo de los productos listos para distribuir; para lo último, el equipo

de transporte debe conocer la fecha y hora en que debe recoger los productos terminados, para poder realizar la posterior entrega a los puntos de venta.

Fabricante. – Debe conocer la necesidad de producción, realizando el maquilado y marcaje de los paquetes de producto final, para que facilite la identificación de parte de los responsables del transporte; además de cumplir con otras exigencias.

Transporte. – Es un factor crítico de la cadena de abastecimiento, pues debe tener precisión y rapidez para el recojo y distribución de los productos finales.

Cliente. – Todos los factores antes mencionados impactarán directamente en la satisfacción del cliente final, pues es quien buscará los productos en los distintos puntos de venta con la expectativa de consumir alimentos saludables y frescos.

8.2.7. Inventario

La producción se realizará en función a las preventas logradas; es decir, primero se realizarán las preventas y en función a éstas se mandará el requerimiento consolidado al proveedor. De esta manera, el inventario a manejar sería de cero (0) unidades; la vida útil corta del producto no permitirá manejar eficientemente inventarios.

8.2.8. Mantenimiento

La importancia del mantenimiento de la flota de los vehículos de transporte es alta; dichos vehículos son herramientas vitales para concretar la entrega de los productos a los puntos de ventas, cumpliendo los compromisos de cantidad, calidad y tiempo. De acuerdo con Kia Motors, “El mantenimiento preventivo se refiere al mantenimiento regular y de rutina para ayudar a mantener tu vehículo en funcionamiento, evitando cualquier tiempo de inactividad y gastos por fallas imprevistas del equipo”, y éste puede incluir aspectos como limpieza, lubricación, cambios de aceite, cambios de partes, entre otros. El mantenimiento preventivo ayuda a evitar reparaciones de averías que pueden resultar muy costosas, a mantener una alta eficiencia de consumo de combustible, a evitar incidencias que ocasionen que el vehículo se quede varado en pleno recorrido, y a contribuir con la seguridad tanto de conductores como de peatones y/o de infraestructura (Kia Motors, 2020).

Dada la importancia y criticidad de la actividad de distribución de los productos, y al alto recorrido que deberán realizar los vehículos, se realizarán mantenimientos preventivos trimestrales, asegurando que siempre se tenga capacidad de distribución disponible.

CAPÍTULO IX: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Como se adelantó preliminarmente en el Capítulo VIII, la gestión de recursos humanos es clave para la captación y retención del mejor talento. El diseño de la estructura organizacional y la definición de las principales actividades de recursos humanos son clave; por ello, en este capítulo se desarrollan esos aspectos clave que contribuyan con el logro de los objetivos organizacionales.

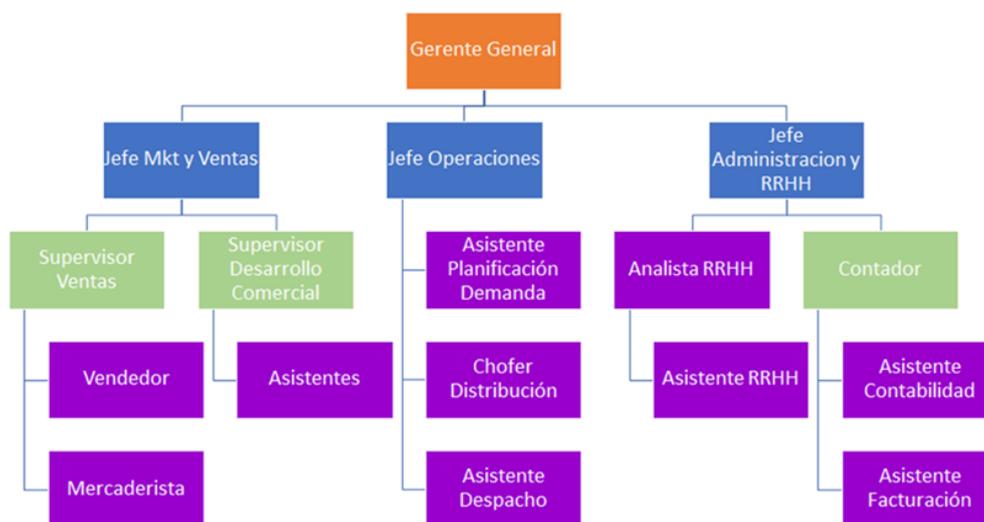
9.1 Objetivos

- Desarrollar el organigrama de la empresa.
- Definir el número de trabajadores, cargos respectivos y sus principales funciones.
- Definir las actividades clave de recursos humanos que garanticen la captación y retención de talento.

9.2 Estructura organizacional

A continuación, se presenta el organigrama de la empresa *On The Go* (Ver Figura 9.1).

Figura 9.1. Organigrama de la empresa *On The Go*



Elaboración: Autores de esta tesis.

Se ha desarrollado la descripción de los principales puestos, detallando las principales funciones que agregarán valor a la compañía (Ver Tabla 9.1 y Tabla 9.2); dichas descripciones se pueden observar en el Anexo IX.

Tabla 9.1. Planilla del primer año

Puesto	Tipo de contrato	Condiciones	Número de trabajadores
Gerente General	Planilla	Sin periodo de prueba	1
Supervisor de Desarrollo Comercial	Planilla	Sin periodo de prueba	1
Jefe de Operaciones	Planilla	Sin periodo de prueba	1
Chofer de Distribución	Planilla	Sin periodo de prueba	10
Ayudante de Despacho	Recibo por honorarios	Periodo de prueba por 3 meses	10
Jefe de Adm. y RRHH	Planilla	Sin periodo de prueba	1
Contador	Recibo por honorarios	Periodo de prueba por 3 meses	1
Asistente de Facturación	Recibo por honorarios	Periodo de prueba por 3 meses	1
Jefe de Marketing y Ventas	Planilla	Sin periodo de prueba	1
Supervisor de Ventas	Planilla	Sin periodo de prueba	1
Vendedor	Recibo por honorarios	Periodo de prueba por 3 meses	5

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 9.2. Planilla del segundo al quinto año

Puesto	Tipo de contrato	Condiciones	Número de trabajadores
Asistente de Desarrollo Comercial	Recibo por honorarios	Ingreso a planilla a partir del segundo año	1
Asistente de Inteligencia Comercial	Recibo por honorarios	Ingreso a planilla a partir del tercer año	1
Asistente de Planificación de la Demanda	Recibo por honorarios	Ingreso a planilla a partir del tercer año	1
Analista de RRHH	Recibo por honorarios	Ingreso a planilla a partir del tercer año	1
Contador	Planilla	Ingreso a planilla a partir del segundo año	1
Asistente de Contabilidad	Recibo por honorarios	Ingreso a planilla a partir del segundo año	1
Asistente de facturación	Planilla	Ingreso a planilla a partir del tercer año	1
Mercaderistas	Recibo por honorarios	Periodo de prueba por 3 meses	5

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.3 Actividades de Recursos Humanos

9.3.1 Reclutamiento y Selección

Dentro del todo el Plan de Recursos Humanos, este punto es el más importante porque se define la contratación del capital humano que formará parte de la familia On The Go. En este proceso se evalúa las cualidades, conocimientos, habilidades y experiencia para cubrir la vacante que demanda la organización. Por parte de la empresa se garantiza la capacitación continua a fin de que se sienta seguro en el desarrollo de sus funciones y el equipo de trabajo.

Selección y análisis de hojas de vida. – Los equipos (jefaturas) de cada área realizan el requerimiento de las vacantes solicitadas, detallando el perfil y las funciones del candidato a contratar. Esta solicitud es derivada al Jefe de Administración y Recursos Humanos quien evaluará de acuerdo al presupuesto asignado por cada área y derivará al Analista de RRHH quien se encargará de publicar la convocatoria en todas las bolsas de trabajo de acuerdo al perfil solicitado, posteriormente se encargará de analizar cada hoja de vida enviada y seleccionará de acuerdo a filtros establecidos los que se ajusten al perfil solicitado, los designados pasarán por pruebas de aptitud y psicológicas, de aprobar estas pruebas, el Analista pedirá a los preseleccionados las referencias laborales, antecedentes penales y judiciales.

Proceso de entrevistas. – Luego de aprobar los documentos solicitados por el área de RRHH, el jefe de área procederá con la entrevista a los candidatos precalificados, donde evaluará el perfil y la experiencia en el cargo. El jefe de área designará al candidato idóneo y se le brindará la información sobre sueldo, horarios y beneficios.

Contratación. – La parte final del proceso de selección culmina con la firma del contrato por un periodo de prueba de tres meses según el tipo de modalidad que se le asigne. La renovación del contrato para todo nuestro personal será cada 6 meses en cualquiera de las modalidades y el pase a planilla de acuerdo a ley al segundo año de renovado el contrato.

9.3.2 Inducción y capacitación

De acuerdo con la ley N° 28518, Ley sobre Modalidades Formativas Laborales, dentro de sus objetivos se encuentran: “Fomentar la formación y capacitación laboral vinculada a los procesos productivos y de servicios, como un mecanismo de mejoramiento de la empleabilidad y de la productividad laboral” (Gobierno del Perú, 2005). *On The Go* como empresa, se encuentra comprometida con el desarrollo de sus trabajadores y por consiguiente sus capacitaciones constantes. La primera inducción se tiene previsto al momento del ingreso, información sobre los productos por categorías, el sistema de operaciones y proceso y capacitaciones en ventas. Es compromiso de *On The Go* ayudar al crecimiento profesional integral del trabajador, es decir, contribuir con el desarrollo de destrezas más complejas, lo cual le permite desarrollar mayor eficiencia y cumpla con los objetivos organizacionales.

De acuerdo con lo indicado por Nahuel Pailos, Sales Manger de VISMA-Raet, son ocho las ventajas para capacitar a los colaboradores:

- Mayor aprovechamiento del potencial de la persona
- Mejor desarrollo de habilidades
- Disminución de errores
- Mayor satisfacción en el trabajo
- Reducción de ausentismo
- Equipos más eficientes
- Aumento de la productividad
- Menos recursos de supervisión

El área de RRHH tiene como objetivo la implementación de capacitaciones continuas, entre ellas las denominadas capacitaciones informales a cargo de consultores externos y también de los mismos gerentes con estudios en coaching que podamos contratar, es importante que colaboradores con mayor experiencia en el mercado puedan compartir sus conocimientos y experiencias con el personal más joven y con menor experiencia, este tipo de capacitaciones son adecuadas para crear camaradería y relaciones de confianza en el grupo de trabajo. Por su parte las capacitaciones formales las que agrupan a los cursos,

talleres, seminarios, entrenamiento técnico y especializaciones son igual de importantes pero que conlleva a un gasto programado. Hoy en día y por la misma coyuntura que se vive, se han adecuado nuevas herramientas de capacitación virtual a través de plataformas especializadas, las cuales serán tomadas en cuenta al momento de elegir la programación de capacitaciones para los colaboradores de On the Go (Pailos, 2020).

9.3.3 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño será una tarea muy importante para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales; debe ser planificada y ejecutada al menos cada seis meses. El responsable de recursos humanos será el encargado de definir los criterios y aspectos para garantizar una evaluación 360 grados de los empleados de la compañía.

9.4 Cultura organizacional

La cultura organizacional parte del conjunto de creencias, valores, sentimientos, tradiciones, actitudes y prácticas compartidas, que en su conjunto refuerzan los objetivos e identidad corporativa. Los principios definidos para la cultura organizacional de *On The Go* son los siguientes:

Calidad. – Factor clave. Los trabajadores deben ser conscientes en el impacto de sus actividades y cómo éstas impactan en el proceso de comercialización; por ejemplo, descoordinaciones o malas prácticas podrían afectar en los tiempos de recojo y/o entrega de los productos.

Trabajo en equipo. – Fundamental en todas las áreas; los colaboradores de *On The Go* deben trabajar de manera armoniosa, coordinada y colaborativa para contribuir con la consecución de los objetivos organizacionales. Los planes de reconocimiento serán mecanismos clave para promover el trabajo en equipo y motivar al personal.

Puntualidad. – La puntualidad será clave no solo como actividad de recojo y/o entrega de los productos, sino también como valor que deberán practicar todos los miembros de la organización.

Honestidad. – Factor clave para promover una cultura de confianza que impulse el trabajo colaborativo y en equipo; asimismo, su práctica constante promoverá un adecuado clima laboral, basado en principios de verdad, justicia e integridad moral.

Vocación de servicio. – La vocación de servicio deberá estar presente no solo en todos los niveles de la organización sino también de cara a nuestros clientes intermediarios, los dueños de los puntos de venta, para contribuir con relaciones más estrechas.

Por otro lado, la pandemia del COVID-19 ha transformado también la manera de trabajar y las empresas se han visto a adoptar el teletrabajo; dicha modalidad de trabajo a distancia no requiere la presencia física del trabajador en la empresa. Esta modalidad no es nueva, fue implementada en el Perú el 5 de junio del 2013, mediante la Ley N° 30036 y, es con el reglamento de esta ley, que fue lanzada en el mes de diciembre del 2015, fecha en que se empezó a implementar en distintas organizaciones, como indica Rosario Castro para un informe de la Revista de la Cámara de Lima (Castro, 2020). El inicio de operaciones de *On The Go* ha contemplado una modalidad mixta de trabajo presencial y teletrabajo.

Con respecto a los horarios de trabajo y en línea al modelo de trabajo mixto (presencial y teletrabajo), se ha definido un horario de trabajo rotativo; dicha información se encuentra en el **Anexo VIII**.

CAPÍTULO X: PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo se desarrollará el plan financiero; se calcularán los ingresos, costes de producción, gastos de marketing y ventas, gastos de distribución, gastos administrativos, gastos de recursos humanos e inversiones requeridas en activos tangibles e intangibles para poner en marcha este plan de negocio. Además, el plan financiero incluirá la estimación del punto de equilibrio requerido por el presente plan de negocios, y también se desarrollará un análisis de sensibilidad ante distintos escenarios.

10.1 Objetivos del plan financiero

- Proyectar los niveles de ingresos y gastos del plan de negocios.
- Determinar los capitales de inversión y trabajo requeridos.
- Determinar la viabilidad económica y financiera del plan de negocios.
- Calcular el punto de equilibrio del plan de negocios.
- Desarrollar el análisis de sensibilidad.

10.2 Supuestos para el desarrollo del plan financiero

Para desarrollar las proyecciones a un horizonte adecuado de tiempo, se plantearon los siguientes supuestos:

- El horizonte de tiempo de evaluación será de cinco años.
- Las cantidades monetarias de los presupuestos serán en moneda nacional.
- No se incluirá el IGV en los presupuestos a desarrollar.
- El tipo de cambio a emplear para los bienes o servicios que son vendidos será de 3.60 soles por dólar.
- La tasa de impuesto a la renta será del 29.5% para el periodo de evaluación (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2018).
- La tasa de inflación empleada es del 2.2%, según las proyecciones del BCRP (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2020).

10.3 Proyección de demanda e ingresos

Para la estimación de la demanda se definieron las siguientes premisas, para una estimación y/o evaluación estricta de variables que impacten en los ingresos y utilidades del presente plan de negocios:

- De acuerdo a los datos obtenidos en la estimación de mercado se tiene una población objetivo para el 2020 de 426,6 mil personas.
- De acuerdo con los datos obtenido para la estimación de mercado y de la investigación cuantitativa, se estima que los consumidores actuales de alimentos RTE son 328,511 personas (77% de consumidores objetivo) para los distritos seleccionados.
- Para evaluar rigurosamente el proyecto, se castigó la intención de compra al 50%, definiendo un valor a aplicar de 33.5% (según el estudio cuantitativo la intención de compra sería del 67%).
- Se planteó un crecimiento en la intención de compra del 1.4% anual, tomando como referencia el crecimiento poblacional anual de la estimación de mercado.
- Para estimar la cantidad compradores se realizó un ponderado que toma en cuenta el porcentaje de personas que tienen como primera opción determinada categoría, el producto dentro de la respectiva categoría y la cantidad de personas que preferirían realizar la compra por el canal de bodega o *minimarket*.
- Como frecuencia de consumo, se definió que sea dos veces al año, tomando como referencia los resultados de la investigación cuantitativa.
- Se estableció un 20% de participación para la venta de productos en combo o *pack*.
- Para una estimación más conservadora, se asumió un factor de corrección de -30% para en el primer año.

Para empezar, los resultados de la estimación de consumidores, por cada categoría y producto específico, se presentan en las Tablas 10.1, 10.2 y 10.3:

Tabla 10.1. Estimación de consumidores de ensaladas *On The Go*

Concepto / Año	2020	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Población	812,085	823,500	835,000	846,700	858,500	870,600
Población Objetivo	426,638	432,600	438,700	444,800	451,000	457,400
% Consumen actualmente RTE	77%	77%	77%	77%	77%	77%
Consumidores Actuales RTE	328,511	333,102	337,799	342,496	347,270	352,198

% Comprarían Productos	33.5%	33.5%	34.9%	36.3%	37.7%	39.1%
Consumidores comprarían	110,051	111,589	117,892	124,326	130,921	137,709

% Consumen Ensalada	36%
---------------------	-----

Concepto	% Que prefiere	Compraría en bodega/minimarket	Ponderado
Ensalada de Pollo Light	48%	22%	3.80%
Ensalada de Pollo y almendras	22%	22%	1.74%

Concepto	2020	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ensalada de pollo light	4,184	4,242	4,482	4,726	4,977	5,235
Ensalada de pollo y almendras	1,918	1,944	2,054	2,166	2,281	2,399
Total	6,101	6,187	6,536	6,893	7,258	7,635

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10.2. Estimación de consumidores de sándwiches *On The Go*

% Prefieren Sándwich	31%
----------------------	-----

Concepto	% Que prefiere	Compraría en bodega/minimarket	Ponderado
Sándwich de queso	34%	35%	3.69%
Sándwich de pavita	27%	35%	2.93%

Concepto	2020	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sándwich de queso	4,060	4,117	4,349	4,586	4,830	5,080
Sándwich de pavita	3,224	3,269	3,454	3,642	3,835	4,034
Total	7,284	7,386	7,803	8,229	8,665	9,114

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10.3. Estimación de consumidores de bebidas *On The Go*

Concepto	2020	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bebida hierbaluisa	1,901	1,928	2,037	2,148	2,262	2,379
Bebida maracuyá	1,351	1,370	1,447	1,526	1,607	1,690
Total	3,252	3,298	3,484	3,674	3,869	4,069

Elaboración: Autores de esta tesis.

En cuanto a las estimaciones de demanda, éstas se presentan a continuación (Ver Tablas 10.4 y 10.5), tanto a nivel de unidades como de ingresos, y con un detalle por categoría y producto específico.

Tabla 10.4. Ventas proyectadas por categoría y producto (unidades)

Categoría	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ensalada	593,904	627,449	661,693	696,792	732,923
Pollo light	407,249	430,251	453,732	477,800	502,575
Pollo y almendras	186,656	197,198	207,961	218,992	230,347
Sándwich	709,011	749,057	789,938	831,839	874,973
Queso	395,186	417,507	440,293	463,648	487,690
Pavita	313,824	331,550	349,645	368,191	387,283
Bebidas	312,206	316,569	334,449	352,703	371,412
Hierbaluisa	182,521	185,071	195,524	206,195	217,133
Maracuyá	129,686	131,498	138,925	146,507	154,279
Combo: Ensalada pollo light + Bebida	81,450	86,050	90,746	95,560	100,515
Combo: Sándwich de queso + Bebida	79,037	83,501	88,059	92,730	97,538

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10.5. Ventas proyectadas por categoría y producto (S/ sin IGV)

Categoría	Valor ^{1/}	Año 1 ^{2/}	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ensalada		4,606,916	6,953,028	7,332,504	7,721,449	8,121,829
Pollo light	11	2,679,696	4,044,355	4,265,084	4,491,321	4,724,209
Pollo y almendras	14	1,927,220	2,908,673	3,067,420	3,230,128	3,397,620
Sándwich		4,120,410	6,218,766	6,558,168	6,906,039	7,264,137
Queso	6.9	1,692,978	2,555,142	2,694,595	2,837,527	2,984,661
Pavita	10.3	2,427,432	3,663,623	3,863,573	4,068,512	4,279,477
Bebidas		260,199	360,194	381,329	402,812	424,728
Hierbaluisa	2.2	173,337	242,602	256,706	271,057	285,714
Maracuyá	2.2	86,862	117,592	124,623	131,755	139,015
Compos		1,256,316	1,896,106	1,999,590	2,105,657	2,214,841
Ensalada pollo light + Bebida	12.6	761,148	1,148,769	1,211,465	1,275,726	1,341,877
Sándwich de queso + Bebida	8.2	495,168	747,337	788,125	829,930	872,964
Total		10,243,842	15,428,094	16,271,591	17,135,957	18,025,536

Elaboración: Autores de esta tesis.

^{1/} Valor unitario de venta al canal

^{2/} Se aplicó el factor de corrección de -30% para el primer año.

10.4 Gastos de marketing y ventas

Con respecto al presupuesto de marketing y ventas, se definió que éste no exceda de un equivalente del 5% de los ingresos del negocio. Los gastos anualizados, para el horizonte de tiempo de cinco años, se muestran en la Tabla 10.6:

Tabla 10.6. Gastos de marketing y ventas

Categoría	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad digital	80,740	90,964	101,196	111,434	121,681
Publicidad tradicional	169,600	116,163	122,739	129,327	135,928
Investigación de mercado	60,000	80,440	82,210	84,018	85,867
Relaciones públicas	-	60,000	81,320	83,109	84,937
Fidelización	-	36,000	60,000	66,924	73,868
Impulso comercial	60,000	91,320	102,669	114,048	115,457
Material de impulso	84,000	85,848	87,737	89,667	91,640
Otros	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Total	464,340	570,735	647,870	688,527	719,378

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se puede apreciar, dicho presupuesto contempla gastos en publicidad tanto tradicional como digital, cuyas actividades planificación fueron detalladas en el plan de marketing del presente documento; la publicidad digital utilizará redes sociales como Facebook e Instagram, además de *Google AdWords*. Con respecto a los gastos en investigación de mercado, éstos tendrán como objetivo generar mayor conocimiento sobre las preferencias y actitudes de compra de los consumidores, y también contribuir con la identificación de oportunidades para el desarrollo de nuevos productos. A partir del segundo año se dedicará parte del gasto a acciones de fidelización, las cuales estarán orientadas al canal; asimismo, se dedicará otra porción del gasto para relaciones públicas. Además, se tendrán partidas de gasto, desde el primer año, para impulso comercial como, por ejemplo, incentivos al canal de venta y al consumidor. Y también se contará con una partida de gastos en *merchandising*, material de soporte para campañas y material *POP*.

10.5 Gastos de operaciones

En el presupuesto operaciones se incluyen diversos gastos, desde los correspondientes a equipamientos hasta los correspondientes a las instalaciones que servirán como oficina.

Como gastos de equipamiento se muestran costes relacionados a los camiones repartidores como el mantenimiento de la flota, el combustible, seguros, entre otros; en el caso del pago de seguros, los valores respectivos se ajustarán en línea a la disminución del valor comercial de los vehículos. Adicionalmente, otro gasto relevante es el correspondiente a mantenimiento de equipos de frío (Ver Tabla 10.7).

Tabla 10.7. Gastos de operaciones - Equipamiento

Concepto	Cantidad	Veces por año	Costo por vez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento de vehículos	10	4	1,000	40,000	40,880	41,779	42,699	43,638
Otras reparaciones de vehículos	10	1	1,000	10,000	10,220	10,445	10,675	10,909
Combustible	10	52	200	104,000	106,288	108,626	111,016	113,458
Seguro vehicular	10	1	4,500	45,000	36,000	28,800	23,040	18,432
SOAT	10	1	250	2,500	2,555	2,611	2,669	2,727
Mantenimiento equipo de frío	10	2	1,000	20,000	20,440	20,890	21,349	21,819
Estacionamientos	10	12	300	36,000	36,792	37,601	38,429	39,274
Total				257,500	253,175	250,753	249,876	250,258

Elaboración: Autores de esta tesis.

En otra categoría de gastos operativos están aquellos dirigidos al uso y mantenimiento de herramientas digitales tanto para uso interno como externo (clientes y/o consumidores) como se muestra en la Tabla 10.8.

Tabla 10.8. Gastos de operaciones – Página web y licencias

Categoría	Concepto	Cantidad	Veces por año	Costo por vez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento	Mantenimiento hosting	1	1	360	360	368	376	384	393
	Mantenimiento Dominio	1	1	140	140	143	146	149	153
Licencias	Software RRHH	1	12	150	1,800	1,840	1,880	1,921	1,964
	Facturación EsavDoc	4	12	59	2,832	2,894	2,958	3,023	3,090
	Email	10	12	21	2,549	2,605	2,662	2,721	2,781
	CRM Salesforce	15	12	90	16,200	16,556	16,921	17,293	17,673
Total					23,881	24,406	24,943	25,492	26,053

Elaboración: Autores de esta tesis.

Y en una tercera categoría de gastos operativos están los gastos para el funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones y equipos de trabajo, la prevención

de enfermedades, entre otros conceptos. El gasto de prevención incluye compras de elementos que ayuden a manejar el contagio de COVID-19 (Ver Tabla 10.9).

Tabla 10.9. Gastos de operaciones – Otros

Categoría	Concepto	Cantidad	Veces por año	Costo por vez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios básicos	Luz	1	12	400	4,800	4,906	5,014	5,124	5,237
	Agua	1	12	250	3,000	3,066	3,133	3,202	3,273
	Internet	1	12	150	1,800	1,840	1,880	1,921	1,964
	Celulares	4	12	60	2,880	2,943	3,008	3,074	3,142
Alquileres	Alquiler local	1	12	6,400	76,800	78,490	80,216	81,981	83,785
Limpieza	Escobas	2	1	26	52	53	54	55	57
	Baldes	2	1	8	16	16	17	17	17
	Jabón líquido	2	12	15	360	368	376	384	393
	Desinfectante para superficies	2	12	13	310	316	323	330	338
	Trapeadores	2	1	15	30	31	31	32	33
	Basureros	2	1	149	298	305	311	318	325
	Servicio de limpieza	1	12	1,000	12,000	12,264	12,534	12,810	13,091
	Alarmas	1	12	143	1,716	1,754	1,792	1,832	1,872
Útiles de escritorio	Papel, bolígrafos, otros	1	12	300	3,600	3,679	3,760	3,843	3,927
Prevención en el trabajo	Mascarillas	100	12	2	1,800	1,840	1,880	1,921	1,964
	Extintores	2	1	129	258	264	269	275	281
	Botiquín	1	1	100	100	102	104	107	109
	Pruebas COVID	20	12	70	16,800	17,170	17,547	17,933	18,328
	termómetro infrarrojo	1	1	120	120	123	125	128	131
	Alcohol 70%	4	12	50	2,400	2,453	2,507	2,562	2,618
	Alcohol en gel	4	12	10	480	491	501	512	524
	Atomizadores	3	2	20	120	123	125	128	131
	Pulsioxímetro	1	1	120	120	123	125	128	131
	Bandeja de desinfección	2	1	50	100	102	104	107	109
	Señalética de prevención	10	1	10	100			100	
Mantenimiento de equipos	Laptops	14	1	50	700	715	731	747	764
	Exhibidor / congeladora	50	1	100	5000	5,110	5,222	5,337	5,455
Total					135,759	138,644	141,694	144,911	147,997

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.6 Gastos de recursos humanos

Dentro del plan de recursos humanos se ha contemplado la contratación de personal en planilla (P) y personal por recibo de honorarios profesionales (RH). En las siguientes tablas de detalla la cantidad de personal por tipo de contrato, así como el cronograma de incorporaciones y/o necesidades (Ver Tabla 10.10 a 10.14)

Tabla 10.10. Coste unitario de planilla de ventas, por tipo de contrato

Puesto	Modalidad	Básico mensual	Comisión trimestral	Básico anual	Comisión anual	Essalud anual	Gratificación anual	CTS anual	Total anual
Jefe Marketing y Ventas	Planilla	4,500	4,000	54,000	16,000	6,300	11,667	6,806	94,772
Supervisor de Ventas	Planilla	3,500	3,000	42,000	12,000	4,860	9,000	5,250	73,110
Vendedores	Planilla	1,500	2,000	18,000	8,000	2,340	4,333	2,528	35,201
Mercaderista	Recibo por honorarios	1,500		18,000					18,000

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10.11. Coste total de planilla de ventas, por tipo de contrato

Puesto y modalidad	Nro. de personas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefe Marketing y Ventas (P)	1	94,772	96,857	98,988	101,166	103,391
Supervisor de Ventas (P)	1		94,772	96,857	98,988	101,166
Vendedores (P)	5	176,006	179,878	183,835	187,879	192,013
Mercaderista (RH)	5		90,000	91,980	94,004	96,072
Total		270,778	461,507	471,660	482,037	492,642

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10.12. Coste unitario de planilla de soporte, por tipo de contrato

Puesto	Modalidad	Básico mensual	Comisión trimestral	Básico anual	Comisión anual	Essalud anual	Gratificación anual	CTS anual	Total anual
Gerente General	Planilla	6,000	-	72,000	-	6,480	12,000	7,000	97,480
Supervisor de Desarrollo Comercial	Planilla	3,500	-	42,000	-	3,780	7,000	4,083	56,863
Asistente de Desarrollo Comercial	Planilla	2,000	-	24,000	-	2,160	4,000	2,333	32,493
Asistente de Inteligencia Comercial	Planilla	2,000	-	24,000	-	2,160	4,000	2,333	32,493

Jefe de Operaciones	Planilla	4,000	-	48,000	-	4,320	8,000	4,667	64,987
Asistente de Planificación de la Demanda	Planilla	2,000	-	24,000	-	2,160	4,000	2,333	32,493
Chofer de Distribución	Planilla	2,500	-	30,000	-	2,700	5,000	2,917	40,617
Ayudante de Despacho	Planilla	1,500	-	18,000	-	1,620	3,000	1,750	24,370
Jefe Adm. y RRHH	Planilla	4,000	-	48,000	-	4,320	8,000	4,667	64,987
Analista RRRHH	Planilla	2,500	-	30,000	-	2,700	5,000	2,917	40,617
Asistente RRHH	Planilla	2,000	-	24,000	-	2,160	4,000	2,333	32,493
Contador	Planilla	4,000	-	48,000	-	4,320	8,000	4,667	64,987
Asistente de Contabilidad	Planilla	2,000	-	24,000	-	2,160	4,000	2,333	32,493
Asistente de Facturación	Planilla	2,000	-	24,000	-	2,160	4,000	2,333	32,493
Supervisor de Desarrollo Comercial	Recibo por honorarios	-	-	-	-	-	-	-	-
Asistente de Desarrollo Comercial	Recibo por honorarios	2,000	-	24,000	-	-	-	-	24,000
Asistente de Inteligencia Comercial	Recibo por honorarios	2,000	-	24,000	-	-	-	-	24,000
Jefe de Operaciones	Recibo por honorarios	4,000	-	48,000	-	-	-	-	48,000
Asistente de Planificación de la Demanda	Recibo por honorarios	2,000	-	24,000	-	-	-	-	24,000
Chofer de Distribución	Recibo por honorarios	2,500	-	30,000	-	-	-	-	30,000
Ayudante de Despacho	Recibo por honorarios	1,500	-	18,000	-	-	-	-	18,000
Jefe Adm. y RRHH	Recibo por honorarios	4,000	-	48,000	-	-	-	-	48,000
Analista de RRHH	Recibo por honorarios	2,500	-	30,000	-	-	-	-	30,000
Asistente de RRHH	Recibo por honorarios	2,000	-	24,000	-	-	-	-	24,000
Contador	Recibo por honorarios	4,000	-	48,000	-	-	-	-	48,000
Asistente de Contabilidad	Recibo por honorarios	2,000	-	24,000	-	-	-	-	24,000
Asistente de Facturación	Recibo por honorarios	2,000	-	24,000	-	-	-	-	24,000

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10.13. Cronograma de contratación de personal de soporte

Puesto	Modalidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	Planilla	1	1	1	1	1
Supervisor de Desarrollo Comercial	Planilla	1	1	1	1	1
Asistente de Desarrollo Comercial	Planilla	-	-	-	1	1
Asistente de Inteligencia Comercial	Planilla	-	-	-	-	1
Jefe de Operaciones	Planilla	1	1	1	1	1
Asistente de Planificación Demanda	Planilla	-	-	-	-	1
Chofer de Distribución	Planilla	10	10	10	10	10
Ayudante de Despacho	Planilla					
Jefe Adm. y RRHH	Planilla	1	1	1	1	1
Analista de RRHH	Planilla	-	-	-	-	1
Contador	Planilla	-	1	1	1	1
Asistente de Contabilidad	Planilla	-	-	-	1	1
Asistente de Facturación	Planilla	-	-	1	1	1
Supervisor Desarrollo Comercial	Recibo por honorarios	-	-	-	-	-
Asistente de Desarrollo Comercial	Recibo por honorarios	-	1	1	-	-
Asistente de Inteligencia Comercial	Recibo por honorarios	-	-	1	1	-
Jefe de Operaciones	Recibo por honorarios	-	-	-	-	-
Asistente de Planificación Demanda	Recibo por honorarios	-	-	1	1	-
Chofer de Distribución	Recibo por honorarios	-	-	-	-	-
Ayudante de Despacho	Recibo por honorarios	10	10	10	10	10
Jefe Adm. Y RRHH	Recibo por honorarios	-	-	-	-	-
Analista de RRHH	Recibo por honorarios	-	-	1	1	-
Contador	Recibo por honorarios	1	-	-	-	-
Asistente de Contabilidad	Recibo por honorarios	-	1	1	-	-

Asistente de Facturación	Recibo por honorarios	1	1	-	-	-
Total		26	28	31	31	31

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10.14. Coste total de planilla de soporte, por tipo de contrato

Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General (P)	97,480	99,625	99,625	99,625	99,625
Supervisor de Desarrollo Comercial (P)	56,863	58,114	58,114	58,114	58,114
Asistente de Desarrollo Comercial (P)	-	-	-	33,208	33,208
Asistente de Inteligencia Comercial (P)	-	-	-	-	33,208
Jefe de Operaciones (P)	64,987	66,416	66,416	66,416	66,416
Asistente de Planificación Demanda (P)	-	-	-	-	33,208
Chofer de Distribución (P)	406,167	415,102	415,102	415,102	415,102
Ayudante de Despacho (P)	-	-	-	-	-
Jefe Adm. y RRHH (P)	64,987	66,416	66,416	66,416	66,416
Analista RRHH (P)	-	-	-	-	41,510
Contador (P)	-	33,208	33,208	33,208	33,208
Asistente de Contabilidad (P)	-	-	-	66,416	66,416
Asistente de Facturación (P)	-	-	33,208	33,208	33,208
Supervisor de Desarrollo Comercial (RH)	-	-	-	-	-
Asistente de Desarrollo Comercial (RH)	-	-	-	-	-
Asistente de Inteligencia Comercial (RH)	-	-	24,528	24,528	-
Jefe de Operaciones (RH)	-	-	-	-	-
Asistente de Planificación Demanda (RH)	-	-	49,056	49,056	-
Chofer de Distribución (RH)	-	-	-	-	-
Ayudante de Despacho (RH)	300,000	306,600	306,600	306,600	306,600
Jefe Adm. y RRHH (RH)	-	-	-	-	-
Analista RRHH (RH)	-	-	49,056	49,056	-
Contador (RH)	30,000	-	-	-	-
Asistente de Contabilidad (RH)	-	24,528	24,528	-	-
Asistente de Facturación (RH)	48,000	49,056	-	-	-
Total	1,068,483	1,119,066	1,225,858	1,300,955	1,286,242

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.7 Gastos preoperativos

Dentro de los gastos considerados en la fase previa a la operación se encuentran los de constitución de la empresa, gastos notariales y legales, licencia de funcionamiento, registro de marca y creación de página web. El costo total para estos gastos es de 6,864 soles, y la distribución respectiva se muestran a continuación (Ver Tabla 10.15)

Tabla 10.15. Costes preoperativos

Categoría	Concepto	Cantidad	Costo (S/.)	Costo total
Preoperativo	Constitución empresa	1	2,500	2,500
	Gastos notariales	1	500	500
	Licencia funcionamiento	1	500	500
	Legalización libros contables	1	200	200
	Elaboración minuta constitución	1	200	200
	Elaboración de identidad de marca	1	700	700
	Desarrollo de página web	1	850	850
	Sesión fotográfica productos * 36	1	580	580
	Creación de páginas en redes sociales	1	300	300
	Registro marca	1	534	534
Total				6,864

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.8 Inversión en activos

La principal inversión por realizar ascendería a S/912,650, de los cuales más de 850 mil soles son para la adquisición de los vehículos repartidores y la instalación de los equipos de frío necesarios para preservar en buenas condiciones los productos durante su distribución. El resto de gastos incluye la compra de equipos mobiliarios y de cómputo (Ver Tabla 10.16)

Tabla 10.16. Inversión en activos

Concepto	Cantidad	Costo	Moneda	Costo total (S/.)	Observaciones
Vehículo repartidor	10	22,000	Dólares	792,000	Kia Towner K2500 / TC 3.60
Thermo king	10	2,500	Soles	25,000	Autoclima Perú - GA-250
Exhibidor / Congelador	50	1,000	Soles	50,000	Bodeguero
Congeladores (oficina)	5	1,200	Soles	6,000	Almacen de stock
Escritorios	4	700	Soles	2,800	
Modulares	4	2,000	Soles	8,000	

Laptops	4	2,300	Soles	9,200	Lenovo core i5
Laptops	10	1,500	Soles	15,000	HP core i3
Impresora	1	850	Soles	850	epson multifunción
Ticketera	1	500	Soles	500	
Estantes	3	700	Soles	2,100	
Mesas de aluminio	2	600	Soles	1,200	
Total				912,650	

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.9 Viabilidad del plan de negocios

10.9.1 Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado

En la siguiente tabla se aprecia el cálculo de la utilidad neta proyectada para cada uno de los cinco años de evaluación del negocio. Para el primer año en funcionamiento se espera una pérdida de 313 mil soles mientras que para el quinto año la utilidad esperada es de 1,006.9 miles de soles.

Tabla 10.17. Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
<i>Ensaladas</i>		4,606,916	6,953,028	7,332,504	7,721,449	8,121,829
<i>Sandwich</i>		4,120,410	6,218,766	6,558,168	6,906,039	7,264,137
<i>Bebidas</i>		260,199	360,194	381,329	402,812	424,728
<i>Combos</i>		1,256,316	1,896,106	1,999,590	2,105,657	2,214,841
Total Ingresos		10,243,842	15,428,094	16,271,591	17,135,957	18,025,536

Costo de Venta

<i>Costo Prod. Ensaladas</i>		3,456,863	4,829,548	5,093,131	5,363,291	5,641,393
<i>Devolución Ensaladas</i>		512,455	541,399	570,947	601,232	632,407
<i>Costo Prod. Sandwich</i>		2,644,262	4,078,674	4,301,276	4,529,433	4,764,297
<i>Devolución Sandwich</i>		417,270	440,838	464,898	489,558	514,943
<i>Costo Prod. Bebidas</i>		182,063	180,303	190,882	201,636	212,607
<i>Devolución Bebidas</i>		37,465	37,988	40,134	42,324	44,569
<i>Costo Prod. Combos</i>		902,105	1,391,463	1,467,405	1,545,242	1,625,367
<i>Devolución Combos</i>		128,872	136,151	143,582	151,198	159,038
Total Costos de Venta		8,152,482	11,500,213	12,128,673	12,772,715	13,435,584

Utilidad Bruta

		2,091,360	3,927,881	4,142,919	4,363,241	4,589,952
--	--	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Gastos Administrativos

<i>Marketing</i>		464,340	570,735	647,870	688,527	719,378
<i>Servicios Generales</i>		135,759	138,644	141,694	144,911	147,997
<i>Ventas</i>		270,778	461,507	471,660	482,037	492,642
<i>Operaciones</i>		257,500	253,175	250,753	249,876	250,258
<i>Tecnología</i>		23,881	24,406	24,943	25,492	26,053
<i>Planilla RRHH</i>		1,068,483	1,119,066	1,225,858	1,300,955	1,286,242

Total Gasto Administrativo		2,220,741	2,567,534	2,762,779	2,891,798	2,922,569
<i>Gastos pre operativos</i>		6,864				
<i>Depreciaciones</i>		176,798	176,798	176,798	176,798	170,535
<i>Ingreso por venta AF</i>						263,000
<i>Valor en libros del activo fijo</i>						-34,925
Utilidad Operativa		-313,043	1,183,550	1,203,343	1,294,646	1,724,923
<i>Gastos Financieros</i>		-	-	-	-	-
Utilidad Antes de Impuestos y Participación		-313,043	1,183,550	1,203,343	1,294,646	1,724,923
<i>Impuesto a la Renta (29.5%)</i>	29.50%	-	236,255	326,587	351,367	468,144
<i>Participación Trabajadores (8%)</i>	8%	-	69,641	96,267	103,572	137,994
Utilidad antes de Reserva Legal		-313,043	877,654	780,488	839,707	1,118,785
<i>Reserva Legal (10%)</i>		-	87,765	78,049	83,971	111,879
Utilidad Neta Disponible		-313,043	789,888	702,439	755,736	1,006,907
<i>Pérdidas arrastrables</i>	0	313,043	-	-	-	-

Elaboración: Autores de esta tesis.

A continuación, se observan los márgenes de ganancia con respecto a los ingresos generados para el periodo de evaluación donde al quinto año el margen bruto es de 25.5%, el margen operativo es de 9.6% y el margen neto es de 5.6%. Seguido, se muestra el flujo de caja económico para el periodo de evaluación.

Tabla 10.18. Análisis vertical del Estado de Ganancias y Pérdidas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	20.4%	25.5%	25.5%	25.5%	25.5%
Margen Operativo	-3.1%	7.7%	7.4%	7.6%	9.6%
Margen Neto	-3.1%	5.1%	4.3%	4.4%	5.6%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10.19. Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos		10,243,842	15,428,094	16,271,591	17,135,957	18,025,536
(-) Egresos		10,373,223	14,067,747	14,891,451	15,664,514	16,358,153
(-) Impuestos		0	305,896	422,855	454,938	606,138
(+/-) Inversión AF	-912,650					263,000
(+) Capital de trabajo	-79,556	-40,262	-6,551	-6,713	-6,909	139,990
(=) Flujo económico	-992,206	-169,644	1,047,900	950,573	1,009,596	1,464,235

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.9.2 Indicadores de viabilidad de negocio

Para la estimación de los indicadores se definió como costo de oportunidad una tasa de 20%, impuesto por los accionistas. Como se puede apreciar en la siguiente tabla, los resultados del análisis determinan que el plan de negocio es viable para el periodo de evaluación, con un VAN positivo por 1,219.6 miles de soles y una TIR de 51.54%, superior al COK requerido (Ver Tabla 10.20).

Tabla 10.20. VAN, TIR y Payback

Variable	Dato
COK	20.0%
VAN (S/)	1,219,557
TIR	51.54%
Periodo de recupero (años)	2.5

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.9.3 Punto de equilibrio

En la siguiente tabla se muestra el cálculo del punto de equilibrio para un nivel de gasto fijo de 2,746,538 soles del primer año; en unidades, se requeriría de un nivel de ventas de 924.8 mil unidades durante el año (Ver Tabla 10.21)

Tabla 10.21. Cálculo del punto de equilibrio

Categoría	Precio Venta	Costo de Venta	Margen Contribución	% Part. Venta.	Margen Ponderado	Unidades Equilibrio	Margen Contribución
Ensalada							
Pollo light	11	8	3	26%	0.79	243,376	730,129
Pollo y almendras	14	10	4	19%	0.77	177,462	709,847
Sándwich							
Queso	6.9	5	1.9	16%	0.30	148,142	281,469
Pavita	10.3	7	3.3	24%	0.78	219,513	724,392
Bebidas							
Bebida hierbaluisa	2.2	1.2	1	2%	0.02	15,100	15,100
Bebida maracuyá	2.2	1.2	1	1%	0.01	7,567	7,567
Combos							
Combo 1	12.6	10	2.6	8%	0.20	69,694	181,205
Combo 2	8.2	6	2.2	5%	0.10	44,013	96,829
Total					2.97	924,867	2,746,537.98

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.9.4 Análisis de sensibilidad

Realizando el análisis de elasticidad ante una variación del 1% en las siguientes variables tenemos que el VAN se afecta de la siguiente manera:

Tabla 10.22. Cálculo del punto de equilibrio

Variable	Variación VAN
Unidades	-70,492
Precio	-291,027
Costo de venta	220,534
Costo fijo	78,016
Inversión AF	6,612

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se puede apreciar, el factor más importante que impactaría el VAN del negocio es el precio; ante una variación del 1% de dicha variable, el VAN calculado originalmente se afectaría en +/- 290 mil soles. Por el contrario, una variación del -1% en los costes de producción impactaría positivamente al VAN del negocio; éste se incrementaría en 220 mil soles. Una adecuada política de precios resultará fundamental a fin de garantizar que la operación alcance la rentabilidad estimada y, además, sea sostenible en el tiempo. Una forma de mitigar este impacto en los precios es desarrollando más el mercado de alimentos RTE saludables apoyándose la empresa en la experiencia del cliente y la educación en alimentación, las cuales se han planteado como ejes estratégicos teniendo en cuenta que a futuro la tendencia de consumo que se ha venido mostrando por este tipo de alimentos ira creciendo a un ritmo mayor del planteado; se debe recordar que para el análisis se tomaron crecimientos conservadores y que toma como base el porcentaje de clientes que consumen actualmente productos RTE de 77%. Al mismo tiempo, una mayor demanda de productos nos da pie a realizar mejores negociaciones en favor de los costos de producción derivados del maquilado, lo cual nos permitirá traducir este ahorro en una disminución del precio en favor del cliente final o del canal.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que, para la operación, la empresa soportará un alto costo fijo, por lo que ante una variación de -10% en los costos ayudará al negocio a apalancar los resultados financieros. En este caso, una reducción del 10% en costos fijos permitiría contar con un VAN incremental de 770 mil soles. Los costos donde la empresa puede trabajar para mejorar el resultado son los de gastos en cochera, reducir la provisión

por otras reparaciones adicionales en la flota (producto de un siniestro, por ejemplo), el alquiler del local y en el costo de la planilla.

Finalmente, se realizó un análisis de sensibilidad para la variable de tasa de devolución; con una tasa de devolución del 0% el VAN ascendería a 3.5 millones de soles, con la tasa actual es de 1.2 millones de soles, y con una tasa por encima de 15% el VAN es negativo. Se esperaría que la tasa de devolución del proyecto sea menor, pues se asumió una tasa por encima de la media encontrada; el plan de operaciones y las actividades de marketing serán clave para que la tasa de devolución esté controlada.

Figura 10.1. Sensibilidad del VAN por tasa de devolución



Elaboración: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones

El macroentorno económico presenta una buena oportunidad para este plan de negocios. Si bien el impacto económico por la pandemia ha sido muy negativo, los esfuerzos en la reactivación económica favorecen a una proyección de crecimiento muy significativa, poniendo al Perú a un ritmo de recuperación similar al de Chile y Colombia.

La creciente adopción de un consumo saludable, la cual venía incentivada por la mayor preocupación por un buen estado de salud, se vio impulsada desde hace unos años por el desarrollo de normativas gubernamentales, como la implementación de los octógonos, y en el último año se ha visto fuertemente acelerada por la pandemia, dada la importancia de fortalecer la salud y contar con un buen sistema inmune.

La diferenciación como producto saludable es clave para competir en un mercado RTE con gran variedad de productos; la tendencia saludable y la coyuntura de la pandemia han acentuado la preocupación por llevar un estilo de vida saludable que contribuya con un buen estado de salud y éste con la prevención de enfermedades.

La segmentación permitirá atender en gran medida a población con alto poder adquisitivo (A y B) de Lima Metropolitana y que demandan este tipo de producto; dicha población está concentrada en los distritos de Miraflores, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco. El distrito de Surquillo conecta convenientemente a los cuatros distritos mencionados y cuenta con un alto porcentaje de población C, en la cual existe un grupo de personas con gran preferencia de productos RTE, según revelaron los expertos en la categoría.

Cada vez más personas se preocupan por su salud y buscan aprender a comer bien, pero muchas veces no cuentan con el tiempo para preparar o conseguir sus alimentos; por ello, el concepto de la libertad de comer comidas ricas y saludables en cualquier momento será importante para lograr el posicionamiento de la marca, utilizando el cuidado de la salud como insight clave. Además, el diseño de la marca ayudará con el posicionamiento a través de una identidad que trate de alinear perspectivas internas y externas de ésta.

Como producto, los alimentos saludables RTE combinan atributos que fueron identificados en las tendencias de consumo de alimentos y revelados como de alta importancia en las entrevistas a expertos; ingredientes saludables para el cuidado de la salud, conveniencia y practicidad de consumo, presentados en una envoltura que cuida el medio ambiente, son aspectos clave de la oferta.

El segmento de mayor poder adquisitivo valora la variedad de productos dentro de una oferta, según revelaron los expertos, y dicha variedad debe diseñarse y ser acompañada por una adecuada estrategia de precios. Además, la investigación bibliográfica precisó que los consumidores estarían dispuestos a pagar más por productos saludables y las encuestas revelaron que existe un buen porcentaje de consumidores que pagarían un precio muy por encima del promedio; en conclusión, existe un amplio margen para desarrollar productos con precios que permitan satisfacer necesidades de diferentes grupos de consumidores.

El plan operativo permitió identificar actividades clave como los controles sobre la producción, la cual será tercerizada para poner foco en la comercialización y construcción de marca, y otras como la planificación y distribución, las cuales permitirán tener la

precisión requerida para colocar los productos saludables RTE, de corta vida útil, en los puntos de venta.

El canal tradicional representa una buena oportunidad para desarrollar la venta de alimentos RTE saludables aprovechando la amplia capilaridad que tiene este canal y el poco desarrollo y diversificación que tiene en este tipo de productos.

Las acciones de marketing pueden contribuir de manera positiva o negativa en la forma de alimentación de las personas. Las tendencias en el mundo por un estilo de vida saludable están haciendo que la categoría de alimentos naturales esté tomando mayor relevancia dentro de la publicidad sobre todo en redes sociales.

Luego de analizar y evaluar los estudios de mercado y financiero realizados para el presente plan de negocio de alimentos RTE saludables se obtuvo como resultado que el plan de negocio es financieramente viable y factible.

11.2 Recomendaciones

La categoría de alimentos RTE es amplia, pero mucha de su variedad corresponde a alimentos poco o nada saludables; por ello, se recomienda tener rapidez en la construcción del posicionamiento de la marca y consolidarlo en los puntos de venta del canal elegido, sobre todo porque, inicialmente, el producto estará disponible solo en bodegas y minimarkets, dejando espacio de entrada al canal moderno a eventuales productos similares de la competencia.

La gestión de los clientes intermediarios, que son los dueños de bodegas y minimarkets, no solo debe ser trabajada a través de mecanismos que impliquen dinero, como los descuentos por compras por volumen, sino a través de otros beneficios como capacitaciones y cursos gratuitos. Estos últimos beneficios pueden incluir distintos temas como gestión de presupuestos, marketing y e-commerce, pues agregarán valor a los dueños de los puntos de ventas y sus familiares; el objetivo es que sientan que son parte de una comunidad, donde su desarrollo es importante para la marca On The Go, y se logre su fidelización.

El desarrollo de nuevos productos y el innovar en el empaque son factores que debe estar presente en la compañía ya que el consumidor está en búsqueda de variedad dentro de la marca a elegir y además que esta sea cada vez más responsable por que sus productos no dañen el medio ambiente.

Luego de estabilizar la operación, y en función al aprendizaje ganado, se debe evaluar la introducción de nuevos SKU's de ensaladas y sándwiches, así como líneas totalmente nuevas como frutos secos y postres, cuya aceptación también fue preevaluada en la investigación cuantitativa. En el caso de ensaladas, se podría testear e introducir una ensalada con quinua; y, bajo la misma mecánica, en sándwiches se cuenta con la opción del tipo caprese. Para las nuevas líneas, el estudio cuantitativo midió preliminarmente opciones de mix de castañas y damascos, y mix de almendras y pistachos, como línea de frutos secos; y opciones de parfais y kekes, como línea de postres.

BIBLIOGRAFIA

- AINIA. (2020). *Las 7 claves del marketing alimentario en la permanente batalla por la diferenciación*. <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/marketing-alimentario-diferenciacion/> (10/10/20; 11:00 h).
- Altives, E. (2019). *El inédito escenario consitucional político peruano: crisis política y salida constitucional*. *Journal of Law*. Vol. 20 N° 2: pp. 183-185
- Álvarez J. (2020) Con Internet en casa, si me quedo. <https://revista.andaperu.pe/con-internet-en-casa-si-me-quedo/> (10/10/20; 11:00 h).
- Araya L, H, & Lutz R. (2003). Funtional and Health Foods. *Revista chilena de nutrición*, Vol. 30 N° 1, pp. 8-14.
- Arcia M. (2018) Cadena de suministro, que es y cómo funciona. <https://www.entrepreneur.com/article/316908#:~:text=Una%20cadena%20de%20suministro%20o,las%20necesidades%20del%20cliente%20final.> (05/11/20; 09:30 h).
- Banco Central de Reserva del Perú. Reporte de Inflación Junio 2020. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf> (05/11/20; 09:30 h).
- Basulto J, Manera M, Baladia E, Miserachs M, Pérez R, Ferrando C, Amigó P, Rodríguez VM, Babio N, Mielgo-Ayuso J, Roca A, San Mauro I, Martínez R, Sotos M, Blanquer M, Revenga J. (2013). [Monografía en Internet]. http://www.grep-aedn.es/documentos/alimentacion_saludable.pdf (05/11/20; 09:30 h).
- BBVA Research (2020) Situación Perú. Cuarto trimestre 2020. <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-peru-cuarto-trimestre-2020/> (28/12/20; 12:00 h).
- Barilla Center for Food & Nutrition. (2012). *Eating in 2030: trends and perspectives*. <https://www.barillacfn.com/m/publications/eating-in-2030-trends-and-perspectives.pdf> (05/1/21; 14:25 h).
- Bhuyan, S., & Govindasamy, R. (2020). Factors affecting consumption of the RTE (Ready-To-Eat) international food in the United States. *International Journal of Food and Agricultural Economics*, Vol.8 N°3, pp 257-269.
- Campus Virtual Romero (2019) ¿Que es un plan de operaciones y por que es importante para tu negocio? <https://www.campusromero.pe/blog/lanzar-o-impulsar-mi-negocio-propio/que-es-un-plan-de-operaciones-y-por-que-es-importante-para> (05/1/21; 14:25 h).
- Capital (2017) ¿Por que la bodega se mantendra como un negocio rentable en el pais? <https://capital.pe/actualidad/video-por-que-la-bodega-se-mantendra-como-un-negocio-rentable-en-el-pais-noticia-1043064> (15/12/20; 18:00 h).

- Castro R. (2020) Teletrabajo: Una nueva tendencia de desarrollo laboral en el Peru. https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r717_2/inf_esp_ed_dig_717.pdf (15/12/20; 18:00 h).
- Cathaoir, K. (2017). Food marketing to children in sweden and denmark: a missed opportunity for nordic leadership. *European Journal of Risk Regulation : EJRR*, Vol 8 N° 2, 283-297. doi:<http://dx.doi.org/10.1017/err.2017.24>
- Chaudhury, R. (2010). Determinants of consumer behavior in buying RTE foods. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*. Vol 5 N° 1, pp. 76-86.
- Chiavenato A. (2011) Planeación Estratégica. 5a ed. Mc Graw Hill. Barcelona. 234p
- Consortio de Investigación Económica y Social [CIES]. (2020). *Elmer Cuba: "El Perú está en coma económico"*. https://www.cies.org.pe/sites/default/files/Dialogos_virtuales/nota_de_prensa_macroconsult_cies_1.pdf (15/12/20; 18:00 h).
- Compañía Peruana de Estudios de mercados y opinión publica (2018) Perú: Población 2018. http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf (11/10/20, 2020).
- Compañía Peruana de Estudios de mercados y opinión publica (2019). Perú: Población 2019. http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf (11/10/20, 2020).
- Correo (2019) La Molina: Conductores continúan padeciendo de gran congestión vehicular. <https://diariocorreo.pe/edicion/lima/la-molina-conductores-continuan-padeciendo-de-gran-congestion-vehicular-fotos-y-video-904853/> (11/10/20, 2020).
- De Juan M. (2005) Comercializacion y Retailing. 1ª ed. Prentice Hall. Madrid. 245 p.
- Gobierno del Peru (2017). Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable. *El Peruano*. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30021-decreto-supremo-n-017-2017-sa-1534348-4/>
- Deloitte. (2018). *Global powers of retailing 2018*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/global-powers-of-retailing-2018.pdf> (15/12/20; 18:00 h).
- Druker P (1984) Introducción a la Administración. 1ª ed. Mc Graw Hill. Madrid. 235 p.
- Ernst & Young [EY]. (2020). *¿Se pueden mantener los impactos ambientales positivos luego de la crisis del COVID-19?* https://www.ey.com/es_pe/climate-change-sustainability-services/sostenibilidad-corporativa-impacto-ambiental (09/10/20; 09:00 h).
- ESAN (2015). La importancia del capital humano para el éxito de los negocios. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/importancia-capital-humano-para-exito-negocios/> (15/12/20; 18:00 h).

- Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores (2020). Descubre las 5 fuerzas de Porter y cómo aprovecharlas. <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/> (10/10/20; 17:00 h).
- Enfoque Derecho (2020) La necesidad de despliegue de infraestructura para las telecomunicaciones en el Perú: a propósito del riesgo de colapso de las redes de telecomunicaciones en tiempos del coronavirus. <http://www.enfoquederecho.com/2020/04/15/la-necesidad-de-despliegue-de-infraestructura-para-las-telecomunicaciones-en-el-peru-a-proposito-del-riesgo-de-colapso-de-las-redes-de-telecomunicaciones-en-tiempos-del-coronavirus/> (12/12/20; 15:00 h).
- Foodex Ingredients. (2020). *Ready to eat meal during pandemic*. Obtenido de https://www.figlobal.com/content/dam/Informa/figlobal/asia-indonesia/en/2020/pdf/HLN20FDA-VK-Update%20on%20ready%20meal%20industry_Covid-19.pdf (23/12/20; 10 h).
- Gestion (2018) Consumo per capita de alimentos ultraprocesados supera los 52 kilos en Perú. <https://gestion.pe/economia/peru-consumo-per-capita-alimentos-ultraprocesados-supera-52-kilos-nndc-246100-noticia/?ref=gesr> (14/10/20; 09:00 h).
- Gestion (2019) Perú es el tercer país que se percibe como el más corrupto de América Latina. <https://gestion.pe/peru/peru-es-el-tercer-pais-que-se-percibe-como-el-mas-corrupto-de-america-latina-segun-transparencia-internacional-noticia/> (05/10/20; 16:00 h).
- Gestion (2019b) Octógonos serán obligatorios desde mañana, ¿cuánto es la multa que recibirá quién incumpla? <https://gestion.pe/peru/octogonos-seran-obligatorios-lunes-casos-debera-fijarse-advertencia-270140-noticia/> (15/12/20; 11:00 h).
- Gestion (2020a) Manuel Merino, el breve presidente de Perú. <https://gestion.pe/peru/politica/manuel-merino-el-breve-presidente-de-peru-noticia/> (12/12/20; 05:00 h).
- Gestión. (2020c). *Tres de cada cinco limeños revisan la información nutricional de los productos*. Obtenido de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-01/tres_de_cada_cinco_limenos_revisan_la_informacion_nutricional_de_los_productos.pdf
- Global Cold Chain Alliance [GCCA]. (2018). *Perspectivas y Tendencias del consumo de alimentos en Latinoamérica*. <https://www.gcca.org/sites/default/files/2%20Perspectiva%20y%20Tendencias%20del%20Consumo%20de%20Alimentos%20en%20Latinoam%C3%A9rica.pdf> (10/11/20; 09:20 h).
- Gobierno del Perú (2019) Poder ejecutivo aprueba Reglamento de Ley que regula el plástico de un solo uso y recipientes o envases descartables. <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/50111-poder-ejecutivo-aprueba-reglamento-de-ley-que-regula-el-plastico-de-un-solo-uso-y-recipientes-o-envases-descartables> (08/10/2020: 14:00 h).

- Gobierno del Perú. (2017). Reglamento de la Ley de Alimentación Saludable: ¿cuándo entrará en vigencia?. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/gobierno-publica-reglamento-ley-alimentacion-saludable-entrara-vigencia-137522-noticia/?ref=gesr> (09/09/20; 15:00 h).
- Gobierno del Perú. (2019a). *Poder Ejecutivo aprueba Reglamento de Ley que regula el plástico de un solo uso y recipientes o envases descartables*. <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/50111-poder-ejecutivo-aprueba-reglamento-de-ley-que-regula-el-plastico-de-un-solo-uso-y-recipientes-o-envases-descartables> (23/10/20; 14:00 h).
- Gobierno del Perú (2005) Ley sobre modalidades formativas laborales. <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28518.pdf> (23/10/20; 14:00 h).
- Gobierno del Perú. (2019b). *Gobierno aprueba Decreto Supremo que modifica el Reglamento de la Ley de Alimentación Saludable*. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/29502-gobierno-aprueba-decreto-supremo-que-modifica-el-reglamento-de-la-ley-de-alimentacion-saludable> (23/10/20; 14:00 h).
- Gupta R, Dudeja P. Food Safety in the 21st Century. Academic Press.2017
- Haase, J., Wiedmann, K.-P., Bettels, J., & Labenz, F. (2018). How to best promote my product? comparing the effectiveness of sensory, functional and symbolic advertising content in food marketing. *British Food Journal*, Vol. 120 N° 8, pp. 1792-1806. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/BFJ-01-2018-0058>
- Heyzer R, Render B. (2007) Dirección de la producción y operaciones. 1ª. Pearson Educación. Madrid. 233 p
- IMF Business School (2020) Economías a escala ¿Qué son y cómo afectan a la empresa? <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/economia-de-escala-empresa/> (20/12/20; 09:00)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020). *Población y vivienda*. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/> (20/12/20; 09:00)
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2020a). *La crisis desde fuera*. Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/la-crisis-desde-fuera/> (10/11/20; 09:20 h).
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2020b). *Impacto del coronavirus en la economía peruana*. https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2020/03/INFORME-IPE-Impacto-del-coronavirus-en-la-econom%C3%ADa-peruana_vf.pdf (03/01/21; 12:00 h).
- IPSOS. (2019a). *Gen Z: perfil del adolescente y joven del Perú urbano 2019*. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-09/gen_z_perfil_del_adolescente_y_joven_del_peru_urbano_2019_0.pdf (03/01/21; 12:00 h).
- IPSOS. (2019b). *Alimentación y vida saludable en Lima*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/alimentacion-y-vida-saludable-en-lima> (03/01/21; 12:00 h).

- IPSOS. (2020a). *Tendencias en Alimentación y Bebidas*. <https://www.ipsos.com/es-es/tendencias-en-alimentacion-y-bebidas> (11/11/20; 15:00 h).
- IPSOS. (2020b). *Alimentación y vida saludable en Lima*. <https://www.ipsos.com/es-pe/alimentacion-y-vida-saludable-en-lima> (11/11/20; 15:00 h).
- IPSOS. (2020c). *Tres de cada cinco limeños revisan la información nutricional de los productos*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/tres-de-cada-cinco-limenes-revisan-la-informacion-nutricional-de-los-productos> (11/11/20; 15:00 h).
- IPSOS. (2020d). *Desequilibrio vida-trabajo*. <https://imgur.com/a/dzlQp9c> (02/10/20; 17:30 h).
- Isher, A., Kachroo, J., Dwivedi, S., Bhat, A., Singh, S., y Sharma, S. (2018). Consumer Behaviour and Consumption Pattern Towards Ready to Eat Food Products in Jammu City. *Advances in Social Research*, Vol. 4, N° 1, pp 5-9.
- KANTAR. (2019). *¿Que piensan los peruanos sobre el uso de plásticos?* <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Que-piensan-los-peruanos-sobre-el-uso-de-pl%C3%A1sticos> (04/10/20; 12:00 h).
- Kia Motors (2020) *Que es el mantenimiento preventivo de autos y por que realizarlo*. <https://www.kia.com/pe/util/news/que-es-mantenimiento-preventivo-autos-importancia.html> (04/10/20; 12:00 h).
- La Republica, *Peruanos pasan mas de 25 horas promedio conectados a internet*. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/peruanos-pasan-al-mes-25-horas-en-promedio-conectados-a-internet-segun-comscore-2965325> (15/12/20; 11:00 h).
- Laguna, L., Gómez, B., Garrido, M., Fiszman, S., Tarrega, A., & Linares, M. (2020). Do consumers change their perception of liking, expected satiety, and healthiness of a product if they know it is a ready-to eat meal? *Foods*, Vol. 9 N° 9. doi:<http://dx.doi.org/10.3390/foods9091257>
- Lara F. (2019) *¿Qué es el prisma de identidad de marca Kapferer?* <https://thebranddoctor.es/prisma-de-identidad-de-marca-el-prisma-de-kapferer/> (12/12/20; 15:00 h).
- Lamb C, Hair J, McDaniel C. (2006) *Marketing*. 1ª ed. International Thomson Editores. 234 p.
- Marti J (2019) *Claves de la experiencia del cliente y customer experience*. <https://www.iebschool.com/blog/experiencia-cliente-marketing-digital/> (12/12/20; 15:00 h).
- Martin J. (2020) *Estudia tu entorno con un PEST-EL*. <https://www.cerem.pe/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el> (12/12/20; 15:00 h).
- Mendoza M. *El Smartphone consolida su avance*. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-11/elcomercio_2019-11-18_04_2.pdf (15/12/20; 11:00 h).

- Mercado Negro (2020) ¿Cuáles seran los alimentos de mayor consumo de los peruanos el 2020? <https://www.mercadonegro.pe/informes/cuales-seran-los-alimentos-de-mayor-consumo-de-los-peruanos-2020/> (10/11/20; 16:00 h).
- Ministerio de Salud [MINSA]. (2010). *Estudio sobre consumo de alimentos*. <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf> (10/11/20; 16:00 h).
- Monteiro CA, Cannon G, Levy RB et al. (2016) NOVA. The star shines bright. [Food classification. Public health] *World Nutrition* Vol. 7, N° 1, pp. 28-38.
- Nestlé (2020). *Food & beverage industry trends 2020*. https://www.nestleprofessional.com/file/13436/download?token=K2qqJ6_A (15/12/20; 11:00 h).
- OBS Business School (2016) Pasos para el desarrollo de una estrategia de innovación. <https://www.obsbusiness.school/blog/pasos-para-el-desarrollo-de-una-estrategia-de-innovacion> (15/12/20; 11:00 h).
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL]. (2020). *Los servicios públicos de telecomunicaciones en los hogares peruanos*. <https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/erestel-2019-servicios-telecomunicaciones-hogares/erestel-2019-servicios-telecomunicaciones-hogares.pdf> (15/12/20; 11:00 h).
- Organización Panamericana de la Salud [OPS]. (2020). *Clasificación de los alimentos y sus implicaciones en la salud*. Obtenido de https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1135:clasificacion-alimentos-sus-implicaciones-salud&Itemid=360
- Pailos N. (2020) Los beneficios de la capacitación desarrollo de los recursos humanos con alta tecnología. <http://www.rhhdigital.com/editorial/140322/Los-beneficios-de-la-capacitacion-y-el-desarrollo-de-los-recursos-humanos-con-alta-tecnologia> (02/10/20; 17:30 h).
- Parlamento Andino. (2020). *Principales medidas adoptadas por el gobierno peruano frente a la emergencia provocada por la COVID-19*. Obtenido de <https://parlamentoandino.org/wp-content/uploads/2020/04/Principales-medidas-adoptadas-por-el-gobierno-peruano-1.pdf> (02/10/20; 17:30 h).
- PerúRetail. (2018). *Perú: ¿Qué es Canal Tradicional?* <https://www.peru-retail.com/canal-tradicional-peru/#:~:text=El%20canal%20tradicional%20en%20el,al%20crecimiento%20de%20canal%20moderno> (02/10/20; 17:30 h).
- PerúRetail. (2020a). *¿Qué es retail?* <https://www.peru-retail.com/que-es-retail/> (02/11/20; 16:30 h).
- PerúRetail. (2020b). *La revolución del canal moderno: El futuro del retail peruano*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/revolucion-canal-moderno-futuro-retail-peruano/> (02/10/20; 17:30 h).
- PerúRetail. (2020c). *Perú: 50% de las ventas de las bodegas se han reducido durante la cuarentena*. <https://www.peru-retail.com/peru-50-de-las-ventas-de-las-bodegas-se-han-reducido-durante-la-cuarentena/> (02/10/20; 17:30 h).

- PerúRetail. (2020d). *Perú: ¿Cómo se han reinventado las bodegas en tiempos de Covid-19?* <https://www.peru-retail.com/peru-como-se-han-reinventado-las-bodegas-en-tiempos-de-covid-19/> (02/10/20; 17:30 h).
- PerúRetail. (2020e). *Covid-19: ¿Cuáles son las nuevas tendencias en alimentos y bebidas?* <https://www.peru-retail.com/covid-19-cuales-son-las-nuevas-tendencias-en-alimentos-y-bebidas/> (02/10/20; 17:30 h).
- Pinder, S., Walsh, P., Orndorff, M., Milton, E., & Trescott, J. (2017). *The future of food: new realities for the industry*. https://www.accenture.com/us-en/_acnmedia/pdf-70/accenture-future-of-food-new-realities-for-the-industry.pdf (11/12/20; 12:00 h).
- Qualtrics (2020) Investigación cuantitativa. <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/investigacion/investigacion-cuantitativa/> (23/12/20; 12:00 h).
- Quiroa M (2020) Misión, visión y valores de una empresa. <https://economipedia.com/definiciones/mision-vision-y-valores-de-una-empresa.html> (23/12/20; 12:00 h).
- Radio Programas del Perú (2020) La imagen del Perú está bastante erosionada: analistas extranjeros evalúan la crisis política del país. (setiembre de 2020). *RPP*. <https://rpp.pe/politica/gobierno/martin-vizcarra-vacancia-presidencial-analistas-extranjeros-evaluan-la-crisis-politica-del-pais-noticia-1293541> (11/11/20; 18:00 h).
- Rummo, P., Cassidy, O., Wells, I., Coffino, J., & Bragg, M. (2020). Examining the relationship between youth-targeted food marketing expenditures and the demographics of social media followers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Vol 17 N° 5. doi:<http://dx.doi.org/10.3390/ijerph17051631>
- Samoggia, A., Bertazzoli, A., & Ruggeri, A. (2019). Food retailing marketing management: social media communication for healthy food. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 47 N° 9, pp. 928-956. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/IJRDM-08-2018-0178>
- Semana Económica. (2020). *Una película previsible: el retroceso de la clase media*. <https://semanaeconomica.com/economia-finanzas/macroeconomia/una-pelicula-previsible-el-retroceso-de-la-clase-media> (02/10/20; 17:30 h).
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (2018) Tasa de impuesto al contribuyente. <https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/declaraciones-anuales-empresas/renta-anual-2018-empresas/7200-03-tasa-del-impuesto#:~:text=Contribuyentes%20del%20R%C3%A9gimen%20General%20determinaran,M%C3%A1s%20de%201> (02/10/20; 17:30 h).
- Urbania (2019) Precio de alquiler de oficinas baja en 4.8%. <https://urbania.pe/blog/mercado-inmobiliario-2/precio-de-alquiler-de-oficinas-baja-en-48/> (02/10/20; 17:30 h.)
- Vega, E. (2020). *El virus de la corrupción y la pandemia*. Obtenido de <https://www.kas.de/documents/269552/0/El+virus+de+la+corrupci%C3%B3n+y>

+la+pandemia.pdf/883c1300-d055-dff1-b9c8-
b36b9ecd71d3?version=1.0&t=1595436436302 (02/10/20; 17:30 h).

Zhu, Y., Jain, N., Vanage, V., Holschuh, N., Agler, A., & Smith, J. (2019). Association between ready-to-eat cereal consumption and nutrient intake, nutritional adequacy, and diet quality in adults in the national health and nutrition examination survey 2015-2016. *Nutrients*, Vol. 11 N° 12. doi:<http://dx.doi.org/10.3390/nu11122952>

ANEXO I. DATOS ESTADÍSTICOS DEL ENTORNO ECONÓMICO.

Tabla 1.1. Evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional: Setiembre 2020 (Año base 2007)

Sector	Ponderación 1/	Variación Porcentual		
		2020/2019		Oct 19-Set 20/
		Setiembre	Enero-Setiembre	Oct 19-Set 19
Economía Total	100,00	-6,95	-14,49	-10,26
DI-Otros Impuestos a los Productos	8,29	-9,01	-18,12	-13,46
Total Industrias (Producción)	91,71	-6,77	-14,17	-9,98
Agropecuaria	5,97	-2,57	0,81	1,95
Pesca	0,74	7,29	-8,76	-16,43
Minería e Hidrocarburos	14,36	-12,22	-16,51	-11,65
Manufactura	16,52	-6,31	-17,96	-13,76
Electricidad, Gas y Agua	1,72	-1,71	-8,14	-5,51
Construcción	5,10	4,38	-28,37	-20,94
Comercio	10,18	-6,14	-20,67	-14,54
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	4,97	-25,70	-28,56	-20,96
Alojamiento y Restaurantes	2,86	-50,15	-55,07	-39,61
Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	2,66	5,13	4,16	3,99
Financiero y Seguros	3,22	21,42	10,82	9,53
Servicios Prestados a Empresas	4,24	-16,59	-23,25	-15,19
Administración Pública, Defensa y otros	4,29	4,09	4,10	4,32
Otros Servicios 2/	14,89	-9,58	-10,77	-7,04

Nota: El cálculo correspondiente al mes de Setiembre de 2020 ha sido elaborado con información disponible al 13-11-2020.

1/ Corresponde a la estructura del PBI año base 2007.

2/ Incluye Servicios Inmobiliarios y Servicios Personales.

- En este mes los sectores revisaron y actualizaron cifras, según la R.J. Nº 316-2003-INEI.

Fuente: INEI (2020).

Figura 1.1. Perú: Indicador de consumo (como % de igual periodo del 2019)



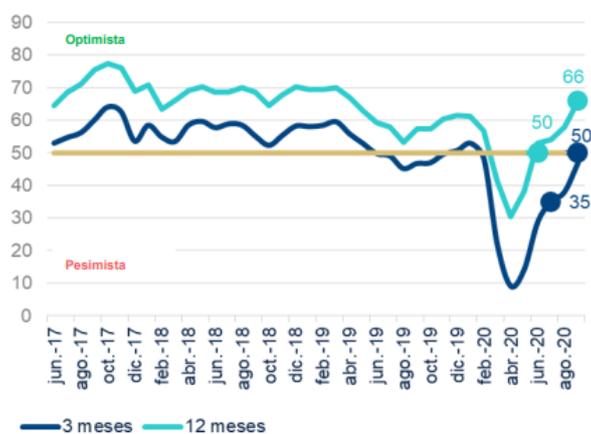
Fuente: BBVA (2020).

Figura 1.2. PEA ocupada en millones de personas (promedio de los últimos 3 meses)



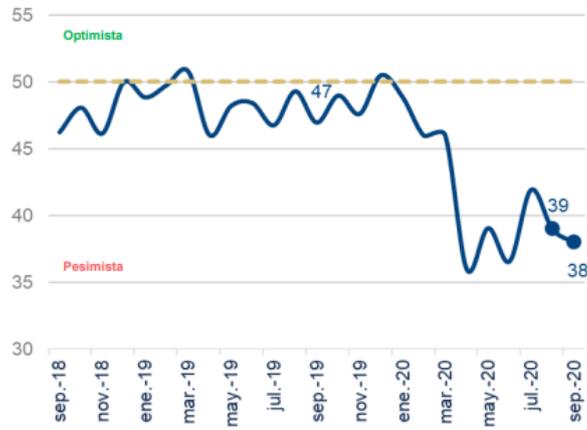
Fuente: INEI y BBVA Research (2020).

Figura 1.3. Confianza empresarial



Fuente: BCRP y BBVA (2020).

Figura 1.4. Confianza del consumidor



Fuente: Apoyo Consultoría y BBVA Research (2020).

Figura 1.5. Inflación (Var. % interanual del IPC)



Fuente: INEI y BBVA Research (2020).

Tabla 1.2. Inflación por componentes (Var. % del IPC)

	Pond. 2009=100	Var. % m/m		Var. % a/a	
		Ago-20	Set-20	Ago-20	Set-20
IPC sin alimentos y energía	56.4	0.11	0.05	1.8	1.8
Bienes	21.7	0.30	0.05	1.4	1.3
Servicios	34.8	0.00	0.05	2.0	2.1
Transportes	8.9	-0.05	-0.04	3.5	3.9
Agua y alcantarillado	1.6	0.00	0.00	2.0	1.0
Comunicaciones	3.8	-0.11	0.01	-0.1	-0.1
Educación	9.1	0.00	0.01	2.0	2.0
Salud	1.1	0.07	0.14	0.8	0.7
Alquileres	2.4	0.08	0.06	0.5	0.6
Resto de servicios	7.9	0.09	0.19	1.9	2.0
IPC alimentos y energía	43.6	-0.36	0.24	1.6	1.8
Alimentos y bebidas	26.1	-0.72	0.10	2.2	2.3
Comidas fuera del hogar	11.7	0.05	0.08	0.9	0.8
Combustibles	2.8	-0.45	1.54	-8.7	-6.7
Energía eléctrica	2.9	0.60	0.86	7.8	8.8
Inflación total	100.0	-0.11	0.14	1.7	1.8

Fuente: INEI y BBVA Research (2020).

ANEXO II. RESUMEN DE ENTREVISTAS

Entrevista a Fernando Ikeda

Ikeda es el fundador y socio de las marcas “Burger Box” y “Yopo” (modelos de venta como *dark kitchen*), dedicadas a la venta de productos RTE y RTC. Fernando nos comentó que, durante el Covid-19, el consumidor adquiere sus productos RTC sin inconveniente de contagio, ya que existe la creencia de que al cocinarlo puede matar el virus. Otra característica que beneficia a esta categoría RTC es el poder adquisitivo del segmento A, que fue el menos dañado económicamente durante la emergencia sanitaria; los consumidores de este segmento dejaron de gastar en viajes y empezaron con otras actividades como la cocina y la repostería.

El RTE empezó con la venta de comida en los “carritos sangucheros”, según Ikeda, y desde allí nace ese concepto, el cual se relaciona directamente con la cercanía del producto con el consumidor; es así que los canales de ventas con mayor demanda de estos productos son los autoservicios como Tambo y Oxxo.

Con respecto al tipo de consumidor, los segmentos más valorados son los de mayor poder adquisitivo, quienes también valoran el empaquetado, la variedad y la innovación del producto. Para Ikeda, el mercado es transversal porque hay más innovaciones en sectores como el A, B y C, además de ser los que tienen mayor poder adquisitivo, lo cual brinda oportunidades de negocio con más variedades que satisfagan la conveniencia buscada por el consumidor.

Dentro de las cualidades del RTE, Ikeda indicó que son la rapidez para consumir el producto, la practicidad que está incluido dentro del concepto de conveniencia y la variedad de sabores, ya que el paladar peruano es muy exigente en cuanto al sabor de las comidas. Con respecto a la tendencia saludable, Ikeda indicó que es un mercado en crecimiento y que panaderías y pastelerías como San Antonio han adoptado este concepto dentro de sus locales, donde sus consumidores pertenecen a los segmentos de mayor poder adquisitivo.

Para Ikeda, dentro de los canales con mayor potencial de crecimiento están los minimarkets; la conveniencia es lo que hace al consumidor dirigirse a estos puntos de venta. Dentro de las acciones y estrategias para la venta de productos RTE, la contratación de influencers y microinfluencers que degusten los productos es importante. De acuerdo con lo que indicó Ikeda, “Hay que humanizar a las marcas”; la estrategia de promoción debe resaltar la realidad del producto, con fotos de consumidores reales degustando el producto. Dicho tipo de estrategia no requiere mucha inversión y es rápida. Por otro lado, los puntos de ventas tienen que ser estratégicos, y la negociación es fundamental porque marca el punto de inicio del negocio y el futuro impacto que tendrá.

Entrevista a Julio Ballenas

Ballenas es el Jefe de Ventas del Canal de Autoservicios de Sigma Foods; cuenta con más de 12 años de experiencia en consumo masivo, en empresas como Sigma, San Fernando, Nestlé, entre otras.

En la opinión del experto, se han evidenciado cambios en el comportamiento de compra del consumidor. La pandemia ha generado un mayor uso del canal digital para las compras, el cual antes no era usado principalmente por desconfianza de partes del consumidor; asimismo, se ha incrementado la preocupación por lo saludable, priorizando insumos naturales que garanticen un adecuado balance alimenticio.

Sobre la valoración del consumidor hacia las empresas, precisó que éste valora más a empresas que brinden sustentabilidad, por ejemplo, usando empaques que sean biodegradables o reciclables. En Perú, 56% cambiaría su marca habitual por comprar productos amigables con el medio ambiente; en el mundo y en Colombo, la proporción es 46% y 59%, respectivamente.

Con respecto a la categoría RTE, el experto considera que ésta ha sido impulsada fuertemente por la masificación de los canales de conveniencia y por la adopción de plataformas de delivery por aplicación por parte de éstos y otros negocios. Para una mayor atraktividad hacia el consumidor, considera como aspectos muy importantes no solo el empaque sino también una marca que brinde garantías, como por ejemplo en lo que respecta a inocuidad; asimismo, precisó que el consumidor está muy alerta de la comunicación sobre el contenido del producto, como por ejemplo la información nutricional sobre la cantidad de calorías, el beneficio al sistema inmunológico, entre otros.

Haciendo referencia a un estudio de Publicis, Julio señaló que las marcas deben generar relaciones de confianza con sus consumidores; éstas deben involucrar y comunicar, y priorizar a la sociedad. Pilsen, por ejemplo, que redujo el costo de impresión de sus etiquetas para trasladar el ahorro económico a la fabricación de mascarillas. Asimismo, precisó que el 75% de latinoamericanos cambiarán sus prioridades luego de la pandemia, orientándolas más a la familia y la salud.

Finalmente, Julio mencionó algunas recomendaciones para el lanzamiento de una categoría RTE saludable.

- Definir el beneficio para el consumidor y para la sociedad; los consumidores prefieren marcas social y ambientalmente responsables.
- Se debe considerar que el precio es importante pero no muy limitante. El gasto de los consumidores en alimentos frescos ha ganado mayor proporción con la pandemia, ha pasado de 34% a 40% del total de gastos en alimentos.
- Si se escoge entrar en bodegas o minimarkets, sugiere a las de barrios A y B; además, precisa que se debe elegir un punto de venta relevante por barrio, consiguiendo el apoyo y recomendación del dueño del punto, para generar el interés del consumidor e incentivar a otros puntos similares a contar con los productos.
- Si se tratasen de productos que requieren refrigeración, el sistema de frío es un aspecto crítico para considerar.

- Los productos RTE deben ser versátiles para el consumo en cualquier momento del día. Y que cuenten con algún ingrediente conocido es clave para disminuir el esfuerzo requerido para que lo prueben.

Entrevista a Sol Tafur

Tafur es la Gerente de Desarrollo de Productos y Marketing de Avinka. Tafur comentó que el impacto del fenómeno COVID 19 en el consumo RTE creció más de lo esperado. Avinka con sus filetes de pollo RTE creció un 200% de su consumo regular. Precisó también que el segmento de jóvenes independientes que hacen home office son los que más prefieren este tipo de productos; asimismo, indicó que, en el Perú, el RTE ha crecido un 50% y aún hay categorías por desarrollar.

Con respecto al segmento de mercado que más consume productos RTE, también estuvo de acuerdo en indicar que el segmento A es el de mayor consumo, con un 60% de participación de consumo; sin embargo, también afirmó que los segmentos B y C tienen un porcentaje de participación de consumo muy cercano. Además, hay un nicho en el segmento C que son jóvenes de 25 a 35 años, independientes y que viven solos, que empezaron a consumir RTE de tipo listo para calentar y snacks de media mañana.

Sobre el segmento A, Tafur indicó que los productos RTE no son de bajo costo y que el costo de porciones personales va entre los 20 a 25 soles; asimismo, los consumidores valoran la practicidad para preparar los alimentos, muy de la mano con el sabor y la inocuidad del producto. Esta última característica por la situación actual de pandemia, donde los protocolos de bioseguridad son cada vez más estrictos.

Con respecto a los canales que se adaptan mejor a la propuesta RTE, Tafur indicó que las bodegas son las que mejor cercanía tienen a los hogares versus los autoservicios, cumpliendo también en brindar conveniencia. La reinención de las bodegas en tiempos de pandemia ha reflejado la adaptación y mejora del surtido y exhibición; por dicho motivo, las hacen un formato clave para la venta de RTE. Además, agregó que se está revalorando el trabajo del bodeguero. Por otro lado, los formatos convenience store como Tambo y Listo, por su surtido de categorías de productos, son claves para la distribución de productos RTE.

Para Tafur, las bodegas son una categoría que va cobrar relevancia en cinco años, ya que constantemente se están reinventando, sobretodo en distritos con mayor poder adquisitivo como San Borja, San Isidro y Jesús María, donde hay bodegas especializadas que venden fruta en vasos termosellados, las cuales son compradas por jóvenes que salen a correr por su practicidad de consumo al paso. Asegura que la tendencia del home office y el comportamiento del consumidor joven que viene tomando independencia económica, hace que el RTE siga en crecimiento.

Como recomendaciones de Tafur, se deben desarrollar productos homogéneos para todos los puntos de venta, teniendo en cuenta el tipo de tienda y la variable precio como aspectos que deben combinarse; también sugirió apuntar a un producto ganador con insumos que siempre pida el consumidor, como el pollo. Según Tafur, el Perú es un país “pollero”.

Entrevista a Erika Mora

Mora es una nutricionista con más de 7 años de experiencia en el sector privado de salud; actualmente atiende de manera personalizada a pacientes que requieran de sus servicios. Mora comentó acerca de empresas que brindan servicio de entrega de menús saludables vía delivery, las son muy solicitadas y le han servido como referencia para mejorar sus planes nutritivos.

La especialista en nutrición comentó que la ansiedad del consumidor en tiempos de pandemia los ha incitado a realizar compras por impulsos de muchos alimentos no saludables como dulces o grasas, y que ella como profesional trata de mejorarlo con alimentos saludables que puedan sustituir este tipo de alimentos. Mora comentó que dentro de sus especialidades están las mujeres en edad fértil, que necesitan de ayuda en sus planes de alimentación, y otros tipos de pacientes que buscan mejorar su alimentación.

Uno de los principales objetivos de los pacientes que contratan sus servicios es mejorar la alimentación y mejorar el sistema inmune. También destacó que dentro de los alimentos más pedidos por sus pacientes son las frutas como papaya, mandarina, pera, entre otras. En cuanto a las proteínas preferidas por las personas que contratan sus servicios están el pollo (es el más preferido) y la pavita. Otros insumos que también son solicitados en sus consultas son el huevo, el queso y la palta. Dentro de los frutos secos más demandados están las almendras, el pistacho y las semillas de girasol. Por el lado de los carbohidratos, Mora precisó que su consumo debe ser en medidas determinadas y no en exceso.

Mora recomendó que las ensaladas tengan proteína vegetal y proteína animal, y tener cuidado en incluir insumos que no sean buenos para algunas personas, como el gluten; asimismo, recomendó que las ensaladas no sean consideradas como guarniciones sino como un plato completo, porque aporta saciedad. Mora también sugirió que los alimentos deben tener un crocante, pues mientras más se mastica, se libera más ansiedad; por ejemplo, incluir verduras como lechuga y zanahoria rallada. Con respecto a los aliños, la especialista indicó que pueden ser de distintos tipos siempre y cuando no contenga huevo y cualquier otro insumo no apto para consumidores con intolerancia, como los celíacos. También recomendó que las verduras no sean expuestas a la luz porque van perdiendo nutrientes, además de que deban estar correctamente refrigeradas.

ANEXO III: CUESTIONARIO DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.

Hola como parte de nuestra tesis de grado estamos haciendo una encuesta para identificar los gustos y preferencias que tienen las personas al momento de escoger sus alimentos.

Un alimento listo para comer es aquel que se puede comer de una manera rápida sin la necesidad de una preparación compleja donde en algunos casos requiere ser calentado. Algunos ejemplos de alimentos listos para comer son:

- Los enrollados que venden en tiendas
- Ensaladas
- Kekes
- Sándwich

Como parte de esta encuesta, **estaremos sorteando 3 gift cards de Falabella** entre todos los que completen y dejen sus datos de contacto al final de la encuesta.

1 Gift Card de 250 soles
1 Gift Card de 150 soles
1 Gift Card de 100 soles

* 1. ¿Antes del covid19 comprabas productos listos para comer?

sí

no

* 2. ¿Qué edad tienes?

* 3. ¿Vives o trabajas en alguno de estos distritos?

Miraflores

San Isidro

San Borja

Surco

Surquillo

Otro (especifique)

Sig.

En **On The Go** queremos que la falta de tiempo no te limite a consumir productos sanos y nutritivos. Buscamos ser tu mejor opción saludable de productos listos para comer, que satisfagan tu apetito en cualquier momento de consumo.

* 4. ¿Qué marcas de productos listos para comer conoces?

(Registra cada marca separada por comas. En caso no recuerdes alguna marca escribe ninguna)

* 5. ¿Qué es lo que te gusta o no te gusta de la oferta actual de productos listos para comer?

Me Gusta:

No Me Gusta:

* 6. ¿Dónde compras actualmente productos listos para comer?

(puedes marcar más de una opción)

- Supermercado
- Bodega
- Minimarket
- Tambo / Oxxo / Listo
- Otro (especifique)

* 7. Ordena del 1 al 4 qué tipo productos estarías interesado en consumir con mayor frecuencia

(marca como 1 la opción de mayor interés y 4 la de menor interés)

☰	⬇	Ensaladas nutritivas (verduras y proteína)
☰	⬇	Sandwich / Wraps
☰	⬇	Postres como keke o Parfaits (yogurt con frutas y toppings)
☰	⬇	Frutos Secos

* 8. ¿Acompañarías alguna de las opciones de la pregunta anterior con algún refresco o infusión?

- Sí No

* 9. Ordena del 1 al 4 qué tipo de ensaladas escogerías
(marca como 1 la opción de mayor interés y 4 la de menor interés)

- Ensalada con quinua - Gluten Free (quinua, frutos secos, lechuga, aceite de oliva, sal y pimienta)
- Ensalada A (Pollo a la plancha, lechuga, papitas picadas, zanahoria rallada, honey mustard, zumo de limón y sal)
- Ensalada B (Pollo a la plancha, vinagre balsámico, aceite de oliva, queso fresco, lechuga, tomates cherry, almendras, sal y pimienta)
- Ensalada de fideos (Fideos tornillo, queso, tomate cherry, lechuga, pavita trozada, sal y pimienta)

* 10. ¿Cuál es el precio promedio que estarías dispuesto a pagar por una ensalada?



* 11. Ordena del 1 al 5 qué tipo de sándwich o wrap escogerías
(marca como 1 la opción de mayor interés y 5 la de menor interés)

- Sándwich mixto (Pan integral, queso light, jamon, lechuga, tomate, mostaza dijon)
- Sándwich Pavita (Pan integral ciavatta, pavo, lechuga, tomate, sal y pimienta)
- Sándwich Capresse (Pan pita, mozzarella, albahaca, tomate, aceite de oliva)
- Wrap Atun (Atún, espinaca, pimienta, tomate, palta, limon y sal)
- Wrap pollo hawaiano (Pollo, piña, lechuga, tomate y vinagreta)

* 12. ¿Cuál es el precio promedio que estarías dispuesto a pagar por un sándwicho wrap?



* 13. Ordena del 1 al 4 qué tipo de postre (keke o parfait) escogerías
(marca como 1 la opción de mayor interés y 4 la de menor interés)

- Parfait de frutos del bosque (yogurt griego natural, miel, granola, arándanos, frambuesas y moras)
- Parfait de chia (yogurt griego natural, chia, chips de cacao, leche vegetal, miel, arandanos)
- Keke de zanahoria con pecanas
- Keke de Platano con chips de cacao

* 14. ¿Cuál es el precio promedio que estarías dispuesto a pagar por un parfais?



* 15. ¿Cuál es el precio promedio que estarías dispuesto a pagar por un keke?

5 15



* 16. En caso decidieras comprar frutos secos que mix escogerías. Ordena del 1 al 3 qué combinación de frutos secos que escogerías (marca como 1 la opción de mayor interés y 3 la de menor interés)

☰ Mix 1: pecanas, pasa negra, nuez, almendra, castaña, maní tostado y damasco

☰ Mix 2: pecanas, pasa rubia, maní tostado, almendra y pistacho

☰ Mix 3: maní con pasas

* 17. ¿Cuál es el precio promedio que estarías dispuesto a pagar por una presentación de 200 gr de los frutos secos mencionados anteriormente?

3 15



* 18. En caso decidieras comprar una bebida que tipo de infusión o refresco escogerías. Ordena del 1 al 5 de acuerdo a tu preferencia (marca como 1 la opción de mayor interés y 5 la de menor interés)

☰ Limonada con hierba luisa endulzada con hojas de stevia

☰ Refresco de maracuya endulzado con hojas de stevia

☰ Infusión de naranja, menta, canela y miel

☰ Infusión de jengibre con limón y miel

☰ Refresco de cebada endulzado con hojas de stevia

* 19. ¿Cuál es el precio promedio que estarías dispuesto a pagar por una de las bebidas naturales de 500 ml mencionadas anteriormente?

3 25



* 20. ¿Cuál es el principal motivo por el que **comprarías este tipo de comida?**

- Falta de tiempo para preparar los alimentos
- Cuando no tengo ánimos de cocinar
- Es un producto fresco
- Ahorro tiempo en cocinar
- Cuenta con una variedad de productos
- Me ayudaría a cuidar mi salud
- Otro (especifique)

* 21. ¿Cómo defines tu forma de compra de este tipo de producto?

- Puntual: Adquiero el producto en el punto de venta más cercano para consumirlo en el momento
- Planificada: Forma parte de las compras de la semana que realizo para la casa
- Otro (especifique)

* 22. ¿Cuál es el principal motivo por el que **no comprarías este tipo de comida?**

- No saber como ha sido preparado
- Desconozco los ingredientes empleados
- Me parece que no son saludables
- Tiene muchos conservantes
- Otro (especifique)

* 23. ¿Cuántas veces a la semana comprarías estos productos?

Ensaladas nutritivas	<input type="text"/>
Sandwich / Wraps	<input type="text"/>
Kekes	<input type="text"/>
Parfaits (yogurt con frutas y toppings)	<input type="text"/>
Frutos secos	<input type="text"/>

* 24. ¿Dónde comprarías principalmente estos productos?

	Supermercado	Minimarket del barrio	Bodega del barrio	Minimarket cerca al trabajo	Bodega cerca al trabajo	Tambo / Oxxo / Listo	Tiendas Especializadas (Verdeando, Sanahoria)
Ensaladas nutritivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sándwich / Wraps	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postres (Kekes y parfaits)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infusiones y/o refrescos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frutos secos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 25. Ordene de mayor a menor las principales características que buscas del producto (marca como 1 la opción de mayor importancia y 5 la de menor importancia)

- 1 Tenga registro sanitario
- 2 Empaque biodegradable
- 3 Doble empaque para prevenir contaminación
- 4 Visibilidad de fecha de producción y caducidad
- 5 Sabor

* 26. Si este tipo de productos se llegaran a comercializar ¿qué tan probable es que los adquieras?

No lo compraría Si lo compraría

* 27. ¿Cuál es tu estado civil actual?

- Casado/a
 Viudo/a
 Divorciado/a
 Separado/a
 Soltero/a
 Conviviente

* 28. ¿Tiene hijos menores de 18 años de edad?

- Sí
 No

* 29. ¿Cuál es tu sexo?

- Femenino
 Masculino

* 30. ¿Cuál es el nivel de educación más alto que obtuviste?

- Escuela secundaria
 Diploma universitario
 Posgrado (maestría, doctorado, etc.)

* 31. ¿Alquilas o eres propietario(a) de tu casa?

- Alquilo
- Soy propietario(a)
- Otro (Por favor especificar)

* 32. ¿A qué te dedicas actualmente?

- Estudio
- Trabajo como dependiente
- Trabajo como independiente
- Jubilado
- Estoy en búsqueda de trabajo
- Otro (especifique)

* 33. Aproximadamente, ¿cuál es el rango de tu salario actual?

- 0 a 950 soles
- 951 a 2000 soles
- 2001 a 3000 soles
- 3001 a 4000 soles
- 4001 a 5000 soles
- 5001 a 10,000 soles
- + de 10,000 soles

* 34. ¿Cómo definirías tu estilo de alimentación?

- Procuro no mezclar carbohidratos, consumo verduras, carnes con contenido bajo en grasas y/o azúcar
- Solo consumo frutas y vegetales (no consumo carne)
- Mi dieta esta en función de vegetales, frutas y algunos derivados animales
- Consumo productos orgánicos, sin transgénicos de preferencia en empaques ecoamigables
- Mi alimentación esta supervisada por un profesional de la salud para mejorar mi salud (diabetes, colesterol alto)
- No tengo ningún tipo de restricción en mi dieta (como de todo)

Muchas gracias por el tiempo dedicado para ayudarnos llenando la encuesta.

A continuación **déjanos tus datos** para participar en el sorteo de 3 gift cards de Falabella. No olvides darle me gusta a la pagina de facebook [Mejora tu Salud](#) para que puedas saber si eres uno de los ganadores de uno de los premios:

- 1 Gift Card de 250 soles
- 1 Gift Card de 150 soles
- 1 Gift Card de 100 soles

El sorteo se realizara el 15 de octubre en vivo por facebook.

35. Ingresar tus datos para el sorteo

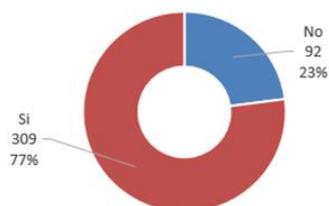
Nombre y Apellido	<input type="text"/>
Distrito donde vives	<input type="text"/>
Dirección de correo electrónico	<input type="text"/>
Número de teléfono	<input type="text"/>

ANEXO IV: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.

Perfil del consumidor:

- El total de encuestados fue de 401 personas
- La participación de mujeres fue del 73% (292) y el 27% (109) son hombres.
- El 77% de los encuestados indica haber consumido productos RTE.

¿Antes del covid19 comprabas productos listos para comer?

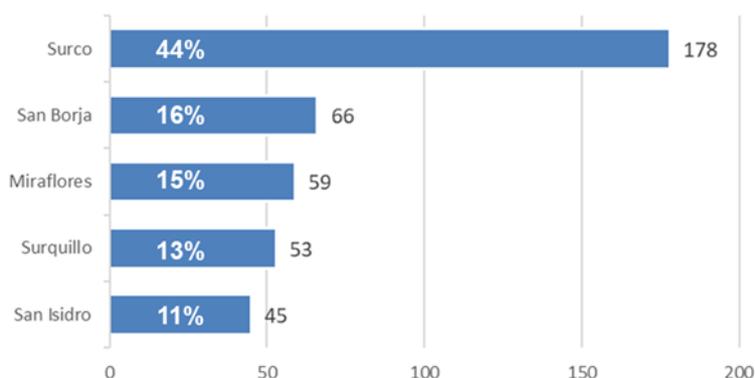


- La edad promedio de los encuestados es de 34 años, donde el 64% de los encuestados tiene entre 18 y 35 años, mientras que el 36% tiene entre 36 y 55 años.



- La participación de los distritos fue de 44% para Santiago de Surco, 16% para San Borja, 15% para Miraflores, 13% para Surquillo y 11% para San Isidro.

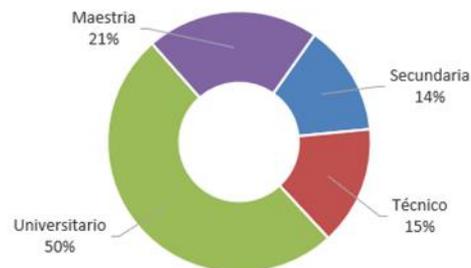
¿Vives o trabajas en alguno de los siguientes distritos?



- El 55% es solteros.



- 71% de los encuestados tiene estudios de maestría o universitarios.

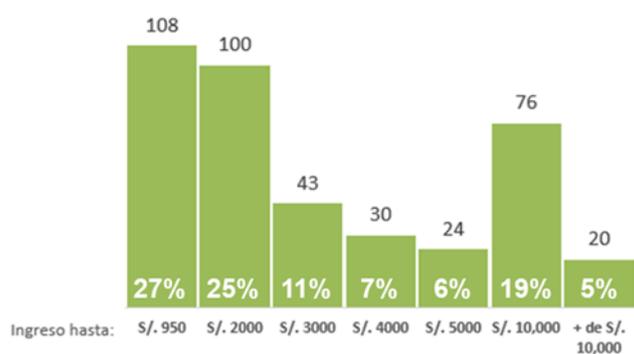


- Actualmente el 46% es trabajador dependiente, 28% labora de manera independiente.



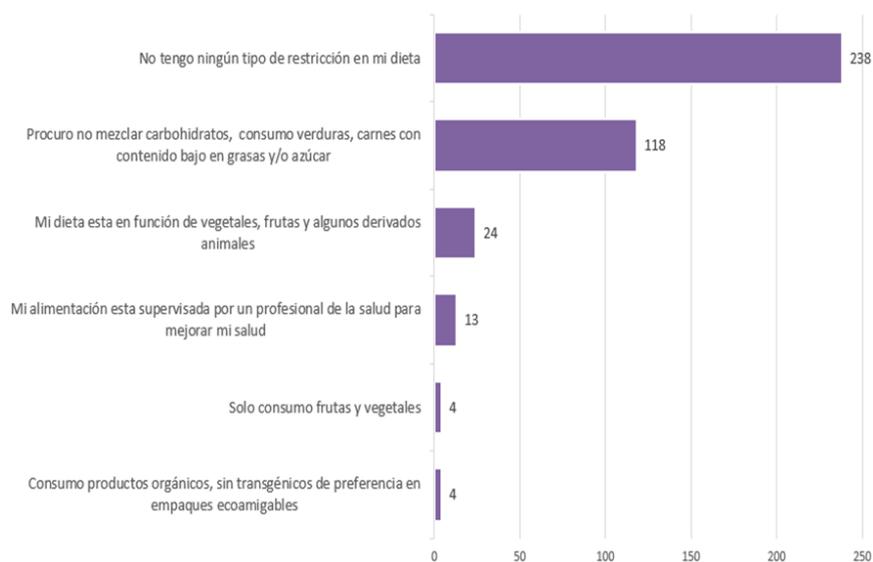
- 2% de los encuestados de los encuestados indicaron tener ingresos menores a 2'000 soles; 24% tiene ingresos entre 2'001 soles y 5'000 soles; 19% tiene ingresos entre 5'001 y 10'000 soles y un 5% tiene ingresos mayores a 10'000 soles.

¿Cuál es el rango de tu salario actual?

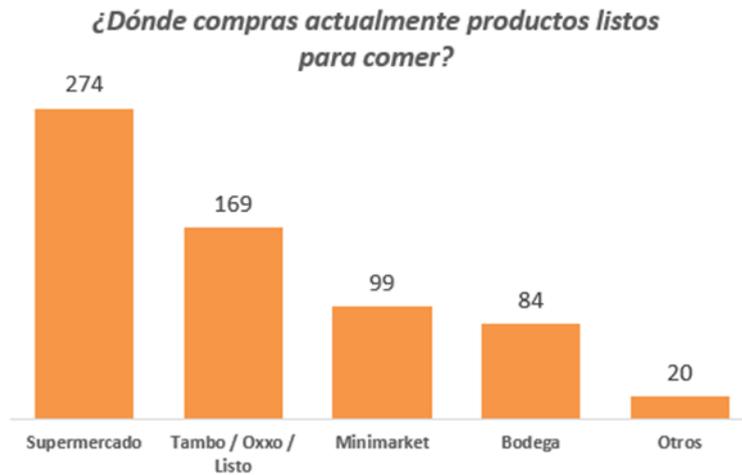


- El 60% indica que no tiene ningún tipo de restricción en su dieta mientras que 29% tiene una dieta baja en calorías, 11% presenta dietas más específicas a su estilo de vida.

¿Cómo definirías tu estilo de alimentación?



- Las tiendas de conveniencia y supermercados son los puntos de venta donde actualmente acude para adquirir productos RTE



Marcas conocidas por el consumidor

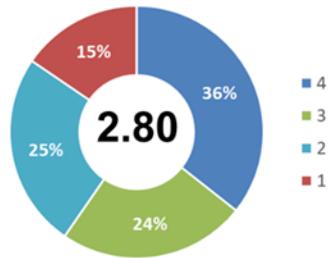
- Se le pidió a los encuestados indicar las marcas de productos RTE que conoce teniendo lo siguiente:



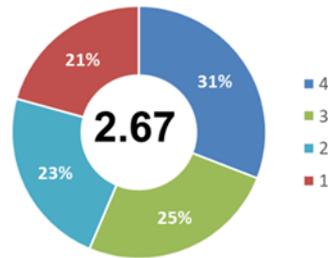
Para aquellos casos donde no se ha tenido respuesta se ha completado con “sin respuesta” luego de ello se ha procedido a realizar la gráfica donde se puede apreciar una mayor cantidad de casos donde no se conoce una marca en específico (sin respuesta) y se mencionan marcas o productos que no tienen dentro de sus líneas de negocio productos RTE.

- Si excluimos del grupo anterior aquellos casos con la etiqueta “sin respuesta” obtenemos lo siguiente:

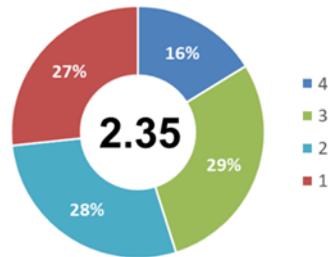
Ensaladas nutritivas (verduras y proteína)



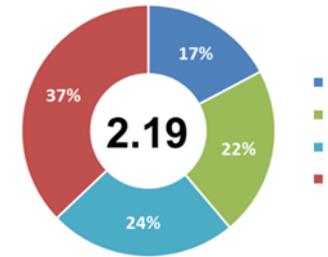
Sandwich / Wraps



Postres



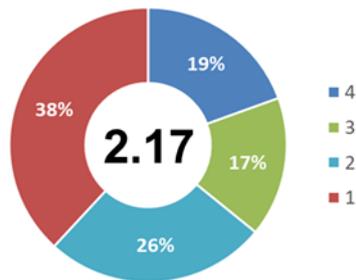
Frutos Secos



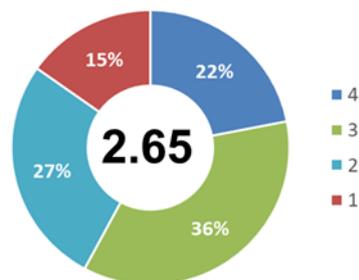
Como se puede observar en el gráfico anterior las ensaladas nutritivas fueron las más valoradas obteniendo un puntaje promedio de 2.8 de 4. En esta categoría se puede observar que el 36% de los encuestados las coloca en primer lugar dentro de su selección, para el 24% son una segunda opción de elección, un 25% lo consumiría como una tercera opción mientras que un 15% sería la última opción a escoger.

De manera adicional se le pidió que dentro la categoría de ensaladas ordenara en función a su preferencia las siguientes opciones de ensalada:

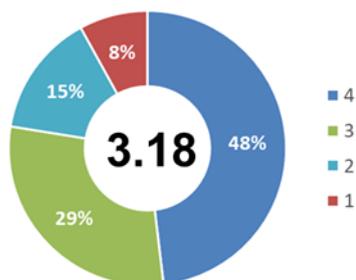
Ensaladas con quinua - Gluten Free



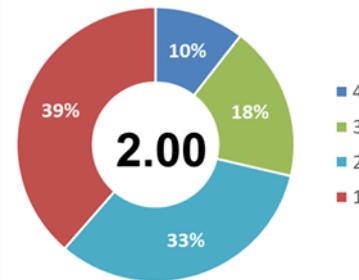
Ensalada de Pollo B



Ensaladas de Pollo A



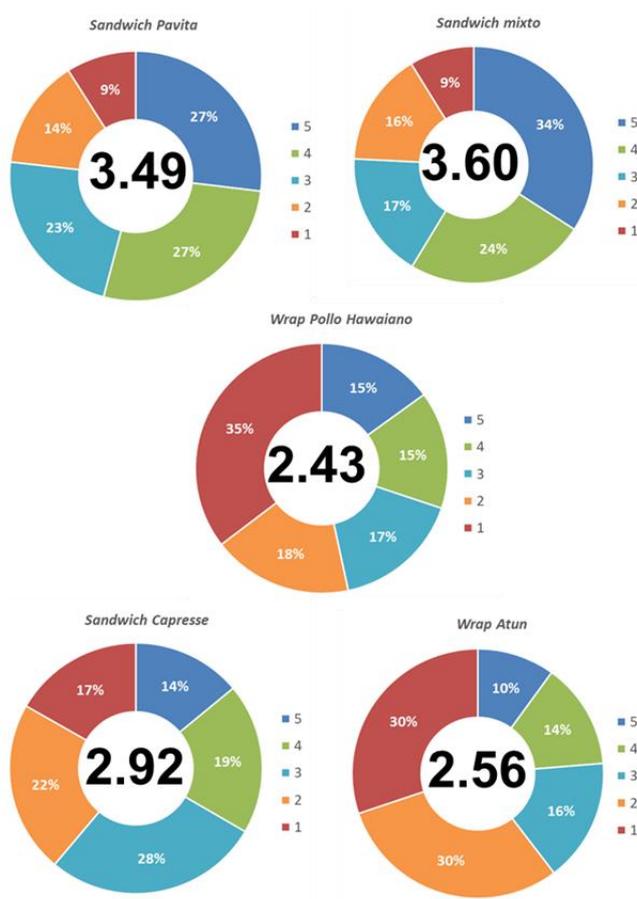
Ensaladas de Fideos



Las ensaladas en base a pollo tienen una mayor preferencia siendo la ensalada de pollo A (Pollo a la plancha, lechuga, papita coctel, zanahoria rallada, honey mustard, zumo de limón y sal) la que más interés generó obteniendo un puntaje de 3.18 sobre 4 dentro de los encuestados, La siguiente opción que los encuestados elegirían es la ensalada de pollo B (pollo a la plancha, vinagre balsámico, aceite de oliva, queso fresco, lechuga, tomates Cherry, almendras, sal y pimienta) obteniendo un puntaje de 2.65 sobre 4 puntos.

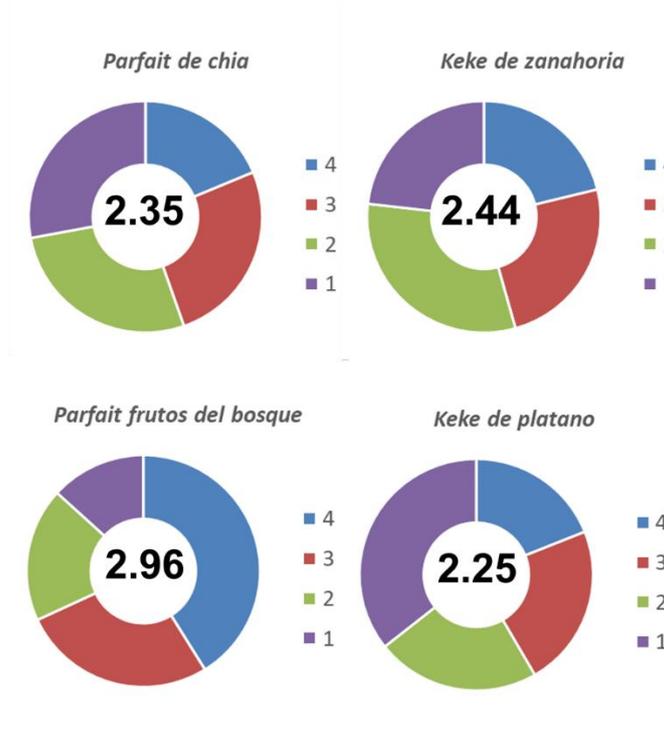
La categoría de sándwiches o wraps se encuentran en el segundo lugar de interés con un puntaje promedio de 2.67 de 4 puntos. En esta categoría el 31% de los encuestados la coloca como una primera opción, 25% la coloca como una segunda opción, un 23% la tomaría como su tercera opción y 21% lo consumiría como su última opción.

Dentro de esta categoría se solicitó también el realizar un ranking de preferencia entre las distintas opciones que se busca comercializar teniendo los siguientes resultados:

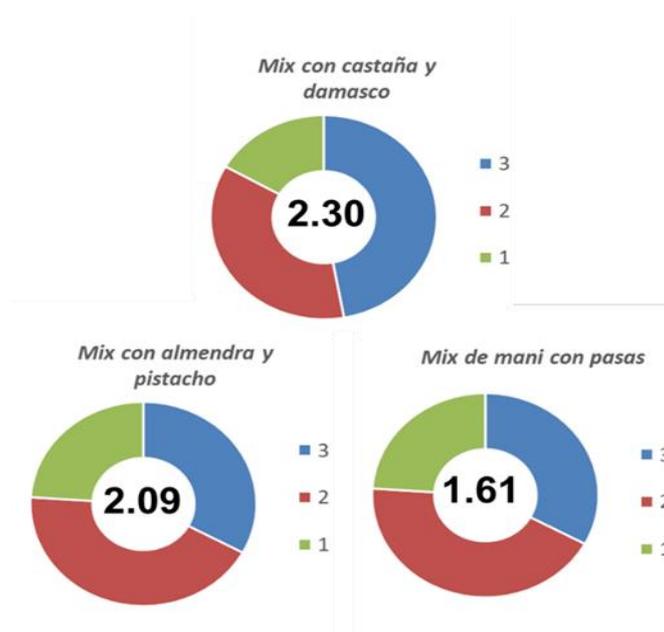


De las opciones planteadas el sándwich mixto es el que captó mayor interés por parte de los encuestados obteniendo 3.6 de 5 puntos seguido del sándwich de pavita con un puntaje de 3.49 de 5 puntos. Los wrap fueron los que tuvieron menor grado de interés por parte de los encuestados.

En el caso de postres estos estarían ubicados en el tercer lugar de preferencia con un puntaje promedio de 2.35 de 4. En esta categoría solo un 16% los coloca como una primera opción. Dentro de las opciones que prefieren se tiene que en parfais los encuestados están más interesados en adquirir la opción “frutos del bosque” dándole un puntaje de 2.96 sobre 4 puntos. En el caso de los kekes la opción “keke de zanahoria” obtuvo un puntaje de 2.44 sobre 4 puntos siendo mejor calificado que el “keke de plátano”.

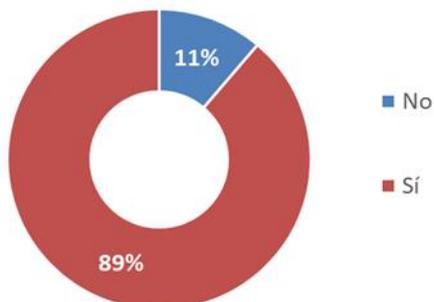


Los frutos secos se consideran como la última opción de interés por consumir obteniendo un puntaje promedio de 2.19 de 4; en esta categoría un 17% lo consumiría como una primera opción el “mix con castaña y damasco”.

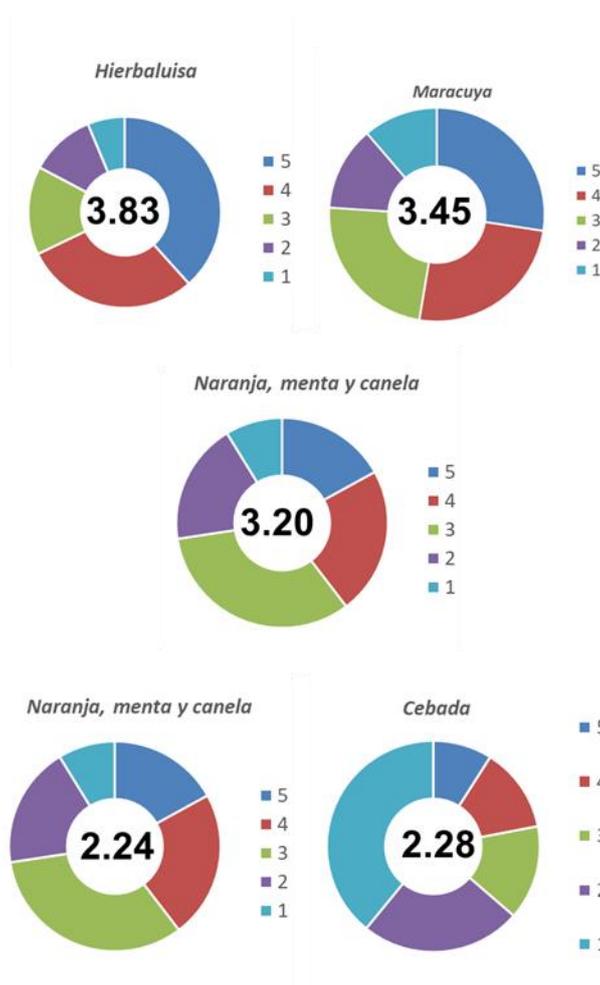


Durante la encuesta también se preguntó si alguna de las categorías anteriores la acompañaría con una bebida teniendo que el 89% si estaría adquiriendo una bebida para acompañar su compra.

¿Acompañarías alguna de las opciones de la pregunta anterior con alguna bebida?



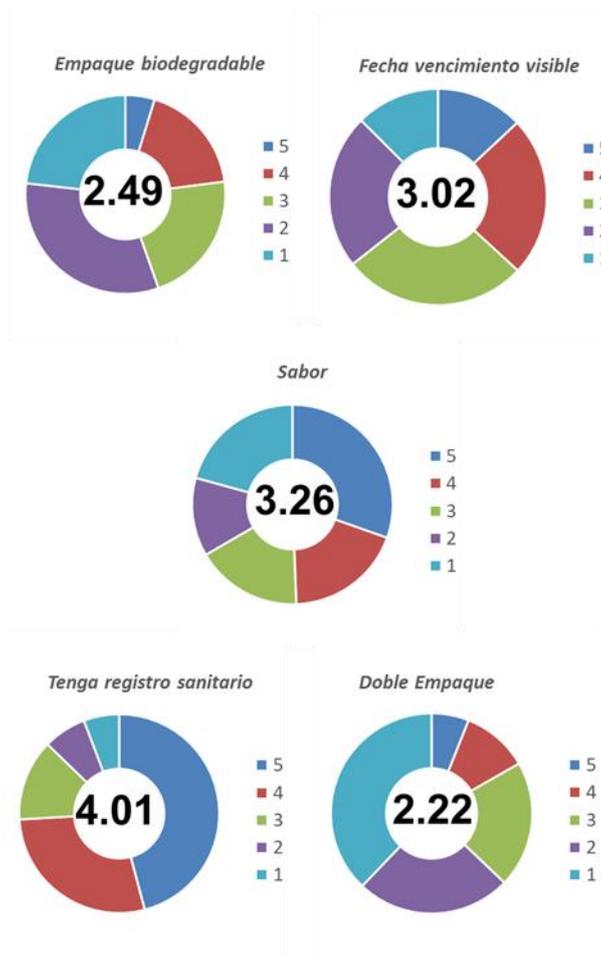
Como en los casos anteriores también se plantearon 5 opciones que podrían escoger teniendo los siguientes resultados:



La bebida en base a hierba luisa fue la que obtuvo mayor puntaje (3.83 de 5) seguida de la bebida en base a maracuyá (3.45 de 5).

Atributos del producto e intención de compra

Características buscadas: Se pidió a los encuestados evaluar 5 características que buscaban encontrar dentro de los diferentes productos comercializados. Se les pidió ordenar las características que más les importaban a la que menos le importaba teniendo el siguiente resultado:



La principal característica que busca es que el producto debe de contar y mostrar el permiso correspondiente al registro sanitario que garantiza que el producto ha sido elaborado bajo los estándares de salubridad que exige la norma para la producción de alimentos, esta característica obtuvo 4.01 puntos de 5. El segundo lugar es ocupado por el sabor del producto en sí mismo obteniendo un puntaje de 3.26 puntos sobre 5.

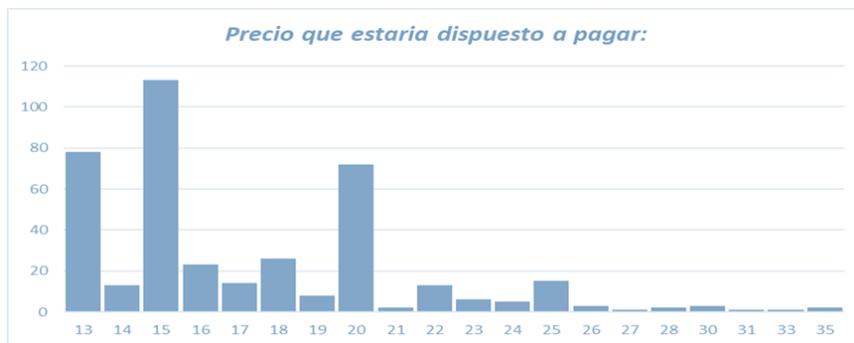
El tercer lugar se encuentra el contar con una fecha de vencimiento visible en el empaque que le permita saber al consumidor la fecha hasta la cual el producto se encuentra en buen estado y puede ser consumido, esta característica obtuvo 3.02 de 5 puntos. En los últimos dos lugares tenemos el contar con un empaque biodegradable que se encuentra en el 4 lugar de importancia con un

puntaje de 2.49 puntos de 5 y en el último lugar se encuentra el contar con un doble empaque con un puntaje de 2.22 de 5 puntos.

Precio

Por cada categoría se solicitó colocar un precio promedio que el encuestado estaría dispuesto a pagar por uno de los productos. Obtuvimos los siguientes resultados:

- Ensaladas: Los encuestados respondieron de la siguiente manera:



En el caso de ensaladas el precio promedio se ubica en los 17.21 soles con una desviación estándar de 4.03 lo que nos da un coeficiente de variación de 23% (desviación estándar / media) esto debido a que hay presencia de pocos encuestados que están dispuestos a realizar un pago mayor a los 20 soles. La moda en este caso se ubica en los 15 soles y podemos ver que existe una concentración de encuestados alrededor de esta. El 60% de los encuestados indica que estaría dispuesto a pagar entre 13 y 17 soles.

- Sándwiches / Wraps: Los encuestados respondieron de la siguiente manera:



Para esta categoría el precio promedio se ubica en los 12.43 soles con una desviación estándar de 3.91 lo que nos da un coeficiente de variación de 31% (desviación estándar / media) esto debido

a que hay presencia de pocos encuestados que están dispuestos a realizar un pago mayor a los 20 soles por un sándwich o wrap. La moda en este caso se ubica en los 10 soles y podemos ver que existe una concentración de encuestados alrededor de esta. El 56% de los encuestados indica que estaría dispuesto a pagar entre 7 y 12 soles.

- Kekes: Para este caso se obtuvieron los siguientes precios:



En el caso de kekes el precio promedio se ubica en los 7.35 soles con una desviación estándar de 2.71 lo que da un coeficiente de variación de 37% (desviación estándar / media) esto debido a que hay respuestas de encuestados que están dispuestos a realizar un pago mayor a los 10 soles. La moda en este caso se ubica en 5 soles y podemos ver que existe una concentración de encuestados del 61 que estaría dispuesto a pagar entre 5 y 7 soles.

- Parfaits: En la categoría de parfaits se obtuvieron los siguientes resultados:



Para los parfaits el precio promedio se ubica en los 11.40 soles con una desviación estándar de 3.47 lo que da un coeficiente de variación de 30% (desviación estándar / media) se puede encontrar un primer grupo que está dispuesto por pagar entre 8 y 12 soles que concentra el 72% y otro grupo entre los 13 y 17 soles que concentran el 21% de los encuestados.

- Frutos Secos: Los precios obtenidos en esta categoría son:



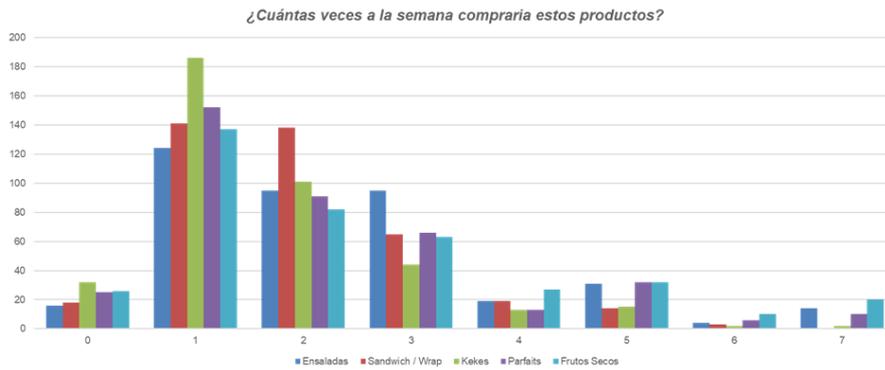
Por un empaque de frutos secos de 200 gr el precio promedio se ubica en los 7.11 soles con una desviación estándar de 3.11 lo que da un coeficiente de variación de 44% (desviación estándar / media) encontrándose un primer grupo que está dispuesto por pagar un precio entorno a los 5 soles que concentra el 38% (precio entre 4 y 6 soles) y otro grupo que está dispuesto a pagar un precio alrededor de los 10 soles que concentra el 21% (precio entre 9 y 11 soles).

- **Bebidas:** Por una bebida de 500 ml el encuestado estaría dispuesto a pagar:



El precio promedio de la bebida se ubica en los 6.94 soles con una desviación estándar de 3.71 lo que da un coeficiente de variación de 53% (desviación estándar / media) encontrando un primer grupo que está dispuesto por pagar un precio entre los 3 y 5 soles que concentra el 46%.

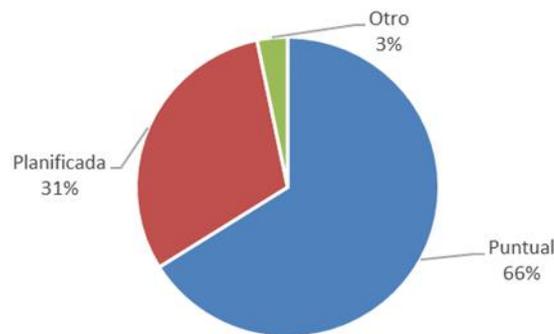
Frecuencia de compra: Además de señalar los precios se solicitó indicar cuál es la frecuencia de compra de productos RTE que tendrían dentro de una semana teniendo:



En general los encuestados estarían dispuestos a comprar entre 1 y 2 veces a la semana productos RTE saludables. Si revisamos cada categoría el promedio de compras para las ensaladas es de 2.47 veces a la semana, en el caso de sándwich es de 2.19, para kekes la frecuencia de compra promedio es de 2.00 veces a la semana, parfaits es de 2.28 veces a la semana en promedio, frutos secos la frecuencia promedio es de 2.55 veces a la semana.

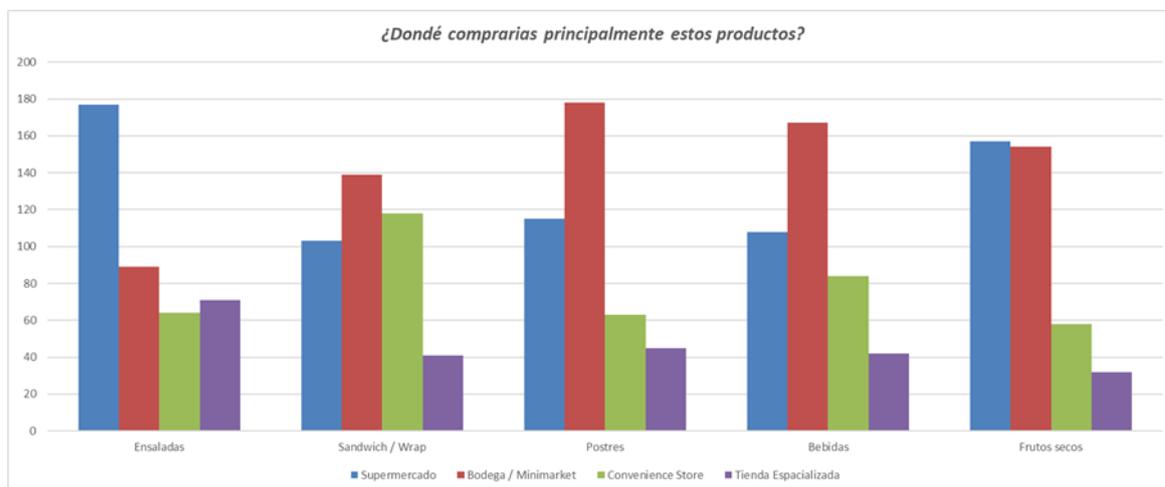
Así mismo se consultó si esta compra sería planificada dentro de su compra semanal o puntual en un día no particular teniendo como respuesta:

¿Cómo defines tu forma de compra de este tipo de producto?



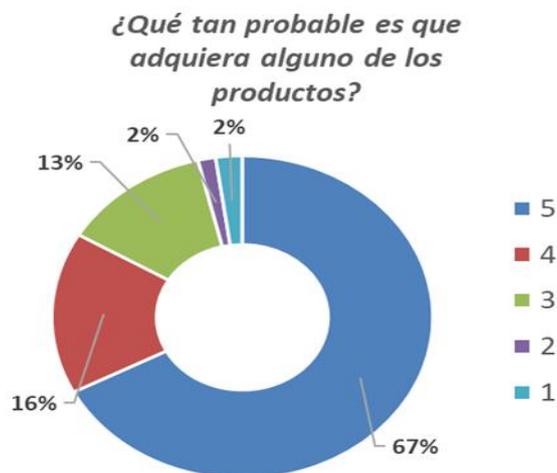
Se observa que el 66% indican que el tipo de compra es puntual mientras que un 31% indica que es planificada.

Canal de compra: Por cada categoría se pidió a los encuestados que indiquen cual es el canal de venta que elegirían principalmente para cada producto teniendo el siguiente resultado:



Se observa en el gráfico anterior que en las ensaladas el 44% de los encuestados comprarían preferentemente en supermercados, en el caso de los sándwiches o wraps estos serían adquiridos en bodegas o minimarket (35%) o en tiendas de conveniencia (29%). Para el caso de postres como el parfait o los kekes el canal de bodega o minimarket es el preferido con un 44% sin embargo también hay un 29% que adquirirían el producto en supermercados. Situación similar se da en las bebidas donde el 42% lo adquiriría en las bodegas o minimarket mientras que un 27% lo realizaría en supermercados. Para el caso de los frutos frescos tenemos que estos estarían siendo comprados tanto en supermercados (39%) como en tiendas o minimarket (38%).

Intención de compra: Como parte final de la encuesta aplicada se pidió a los encuestados indicar que tan probable es que adquiera alguno de los productos presentados anteriormente teniendo el siguiente resultado.



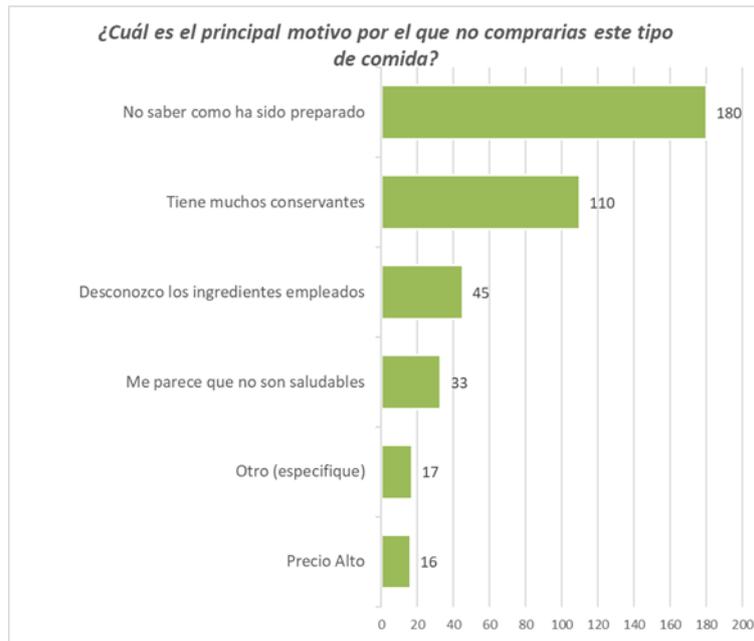
En una escala donde 5 es “Si lo compraría” y 1 es “No lo compraría” el 67% de los encuestados declaran que “si lo compraría” junto con un 16% que indican que “es posible que lo compre” alguno de los productos que se mostró anteriormente. Podemos complementar esta respuesta con los motivos por los cuales el encuestado si estaría dispuesto a realizar la compra y porque no realizaría la compra.

Si lo compraría porque:



Como podemos apreciar dentro de las respuestas que se ha obtenido los dos principales motivos son la falta de tiempo y el ayudar a cuidar la salud de la persona. Estas dos respuestas proporcionan un insight que podemos emplear al momento del desarrollo del plan de marketing.

No lo compraría porque:



Dentro de los aspectos que dificultan que el consumidor sienta confianza para adquirir el producto es el no saber cómo ha sido preparado este y en segundo lugar tenemos que no comprarían los productos si estos tienen muchos conservantes.

Identificación de gustos y preferencias por segmentos: A continuación, se han realizado diferentes cuadros combinados para identificar patrones de conducta a nivel de sexo, edad, distrito, categoría de producto donde hemos obtenido lo siguiente:

- **Selección producto por sexo**



A nivel de sexos se puede ver que las mujeres tienen una marcada preferencia por la categoría de ensaladas (muy por encima del nivel promedio) mientras que en el caso de los hombres la preferencia se da en la categoría de sándwiches. En las otras dos categorías no se observa una preferencia en particular por alguno de los sexos.

- Selección producto por edad



Al evaluar el interés en la categoría por rango de edad se aprecia que en el caso de ensaladas en el rango de edad de 41 a 50 años el nivel de interés es mucho mayor que en los rangos de edad más jóvenes. Situación contraria sucede en la categoría de sándwich donde son las edades más jóvenes de 26 a 35 años las cuales tienen una mayor predilección por esta categoría. En el caso de postres los jóvenes de 18 a 25 años muestran mayor predilección por esta categoría mientras que en la categoría de frutos secos son los adultos con edad entre 51 y 55 años aquellos que tienen mayor interés por ellos.

Consideramos que es necesario hacer un análisis adicional uniendo las variables de sexo, rango de edad y producto para determinar si hay alguna diferencia sustancial entre los diferentes grupos obteniendo lo siguiente:

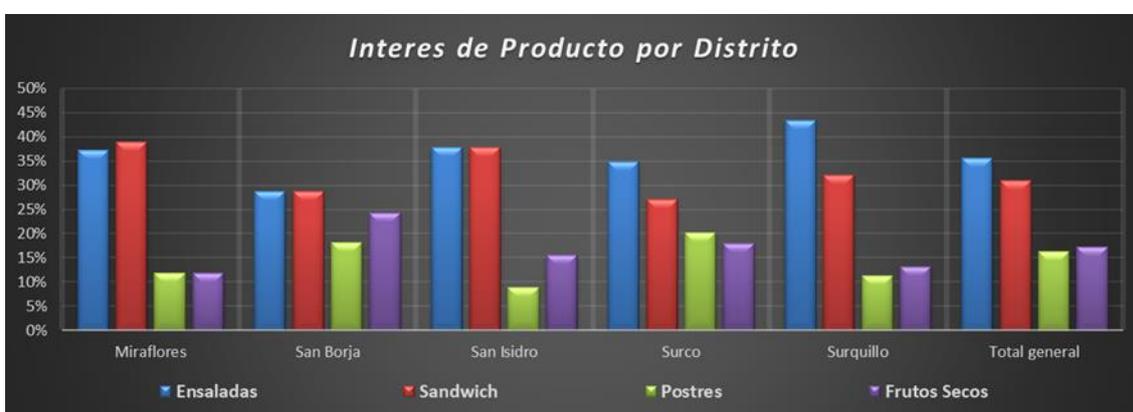
Sexo	Edad	Ensaladas	Sandwich	Postres	Frutos Secos
Femenino	18 a 25 años	39%	15%	31%	15%
	26 a 30 años	37%	36%	15%	12%
	31 a 35 años	39%	30%	9%	23%
	36 a 40 años	34%	26%	17%	23%
	41 a 45 años	52%	22%	15%	11%
	46 a 50 años	61%	22%	13%	4%
	51 a 55 años	38%	13%	13%	38%
Masculino	18 a 25 años	21%	36%	21%	21%
	26 a 30 años	21%	52%	10%	17%
	31 a 35 años	16%	59%	13%	13%
	36 a 40 años	14%	43%	29%	14%
	41 a 45 años	44%	22%	11%	22%
	46 a 50 años	57%	14%	14%	14%
	51 a 55 años	0%	75%	0%	25%

En la tabla anterior se ha buscado resaltar por fila donde se concentra mayor cantidad de personas (de color verde intenso a un verde más pálido) dentro de las diferentes categorías de producto obteniendo que en el caso de las mujeres en todos los rangos de edad se obtiene como primera

opción las ensaladas y con mayor énfasis en el rango de 41 a 50 años (tal como se vio en el gráfico de producto por edad). En segundo lugar, se encuentran los Sándwiches sin embargo en el rango de edad de 18 a 25 años la preferencia es por los postres y en el rango de 51 a 55 la preferencia es por los frutos secos. En este caso el comportamiento es muy similar a lo descrito a nivel de toda la muestra.

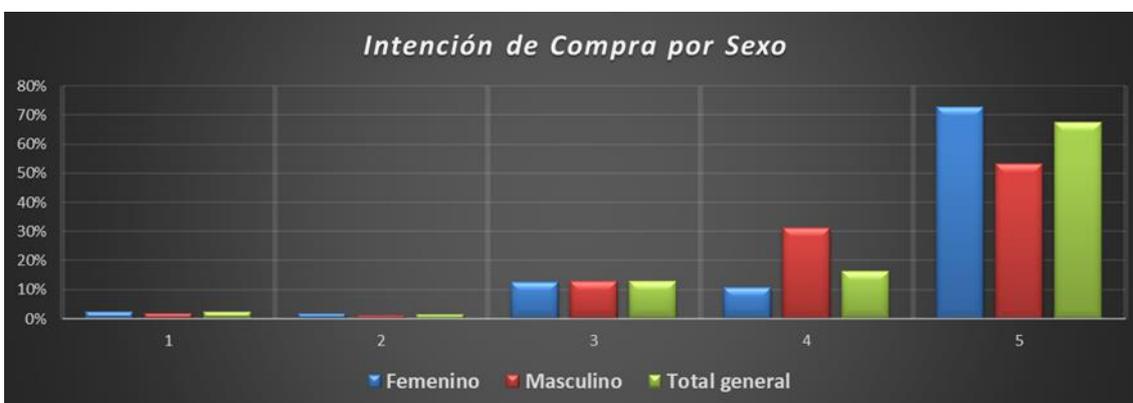
En el caso de los hombres si bien los sándwiches salen como primera opción y en segundo lugar las ensaladas sin embargo a nivel del rango de 41 a 50 años esto se invierte teniendo como principal interés las ensaladas y empatados en segundo lugar los frutos secos con los sándwiches.

- **Selección producto por distrito**



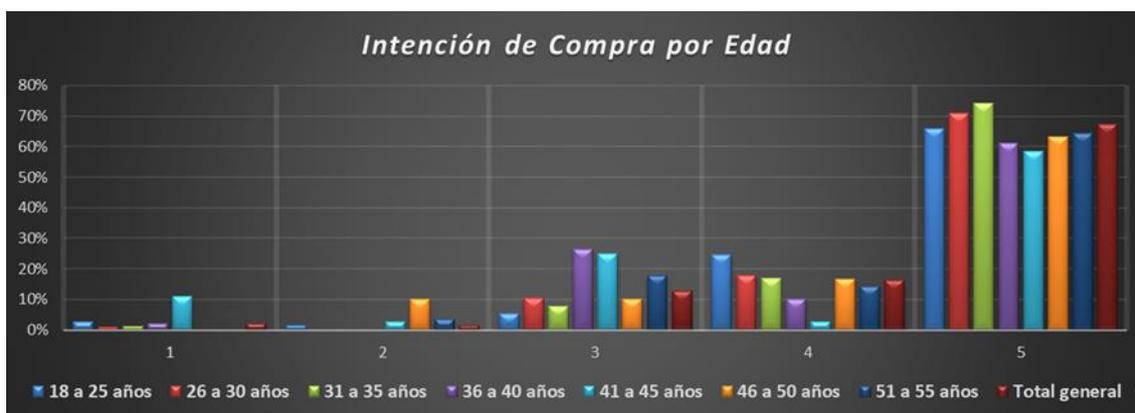
En general en todos los distritos se tienen una mayor preferencia por ensaladas y sándwiches, si observamos distrito por distrito podemos notar que en el distrito de Miraflores las preferencias son primero Sándwich y segundo ensaladas mientras que en los distritos de Surco y Surquillo se tiene una mayor preferencia por ensaladas y en segundo lugar por los sándwiches. En los distritos de San Isidro y San Borja se tiene una preferencia por igual de ensaladas y sándwiches.

Intención de compra por sexo



Se tiene una mayor intención de compra en mujeres (73% indica que “si compraría”) versus los hombres (51% respondió que “si compraría”) sin embargo se puede notar que hay un 34% de hombres que indican que “probablemente comprarían” alguno de los productos. En ambos casos si sumamos el top two box de las respuestas encontramos que en general el 84% en ambos casos estarían dispuestos a adquirir alguno de los productos.

Intención de compra por edad



Podemos observar que la intención de compra es mayor en edades menores a los 35 años siendo el rango de 31 a 35 años donde más del 70% de las personas indica que, si compraría el producto, de otro lado podemos observar que en el rango de 36 a 45 años la intención de compra disminuye a niveles cercanos al 60% cabe anotar que en este rango de edad se tiene una mayor cantidad de respuestas neutras sobre si realizar o no la compra.

Intención de compra por distrito



En general en 4 de los 5 distritos tenemos que 7 de cada 10 encuestados estaría realizando la compra de los productos sin embargo en el caso de San Borja la intención de compra se reduce a 6 de cada 10. Para este mismo distrito se observa que poco más del 20% (porcentaje mayor que en otros distritos y con respecto a la media) indican que "probablemente compren el producto".

Precio promedio por producto y sexo



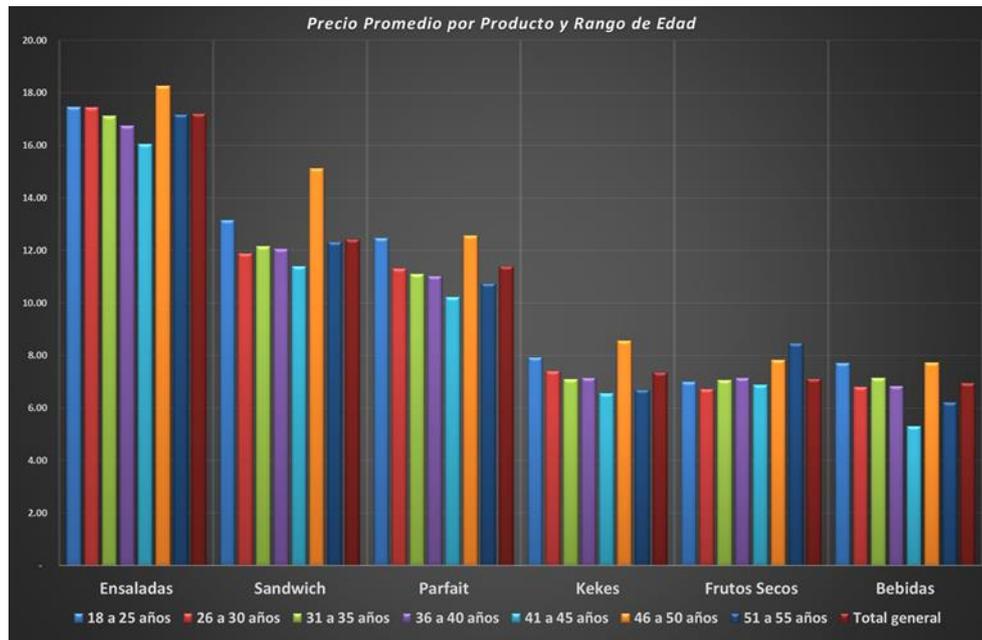
A nivel de precios podemos observar que existen diferencias menores a los 50 céntimos de sol con respecto a la media dentro de cada categoría. En el caso de las ensaladas se tiene una diferencia de - 0.08 céntimos para las mujeres y + 0.22 céntimos en el caso del hombre.

Para los sándwiches no se presenta una diferencia en ninguno de los dos grupos con respecto a la media mientras que en los parfaits la diferencia es de - 0.07 céntimos para las mujeres y +0.17 en el caso de los hombres. En el caso de los kekes las mujeres presentan una diferencia de +0.11 sobre el precio medio y los hombres un promedio de pago menor en -0.30 céntimos.

En las últimas dos categorías observamos que las mujeres pagarían +0.08 céntimos por frutos secos mientras que los hombres buscarían pagar un precio menor en -0.22 céntimos en la categoría.

Para finalizar en el caso de los refrescos las mujeres pagarían un precio mejor al de los hombres por una bebida. Este precio es menor en -0.16 céntimos mientras que los hombres si estarían interesados en realizar un pago mayor al promedio (+0.42 céntimos más)

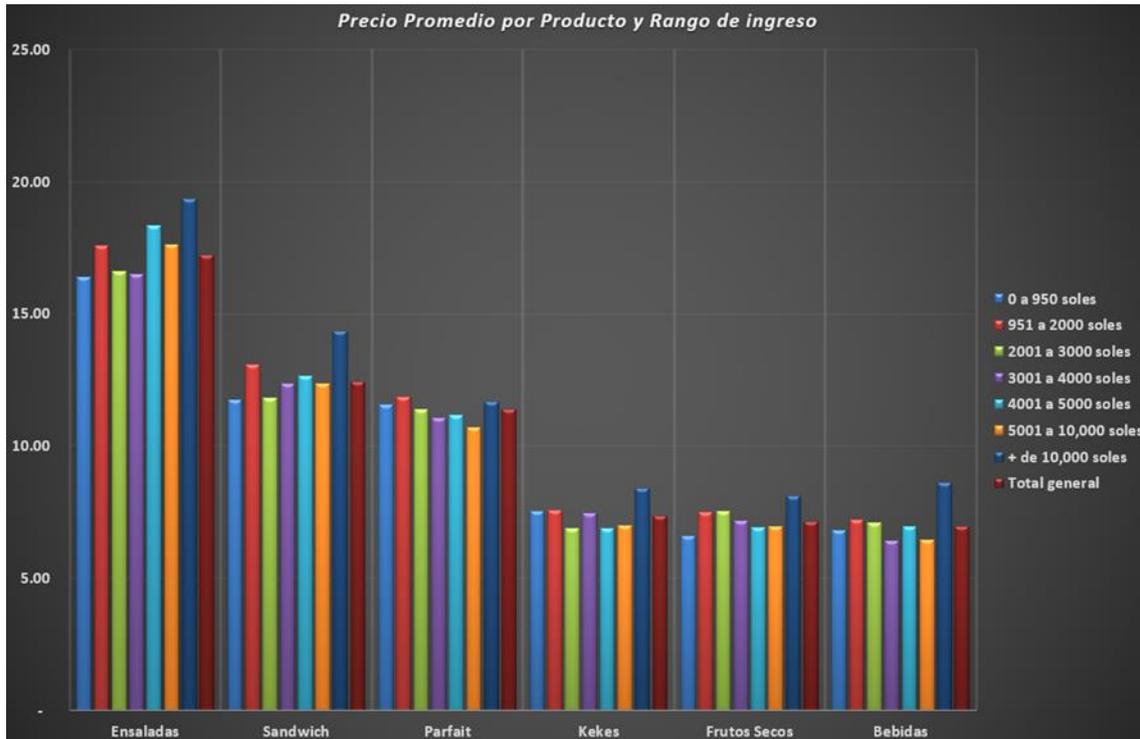
Precio promedio por producto y edad



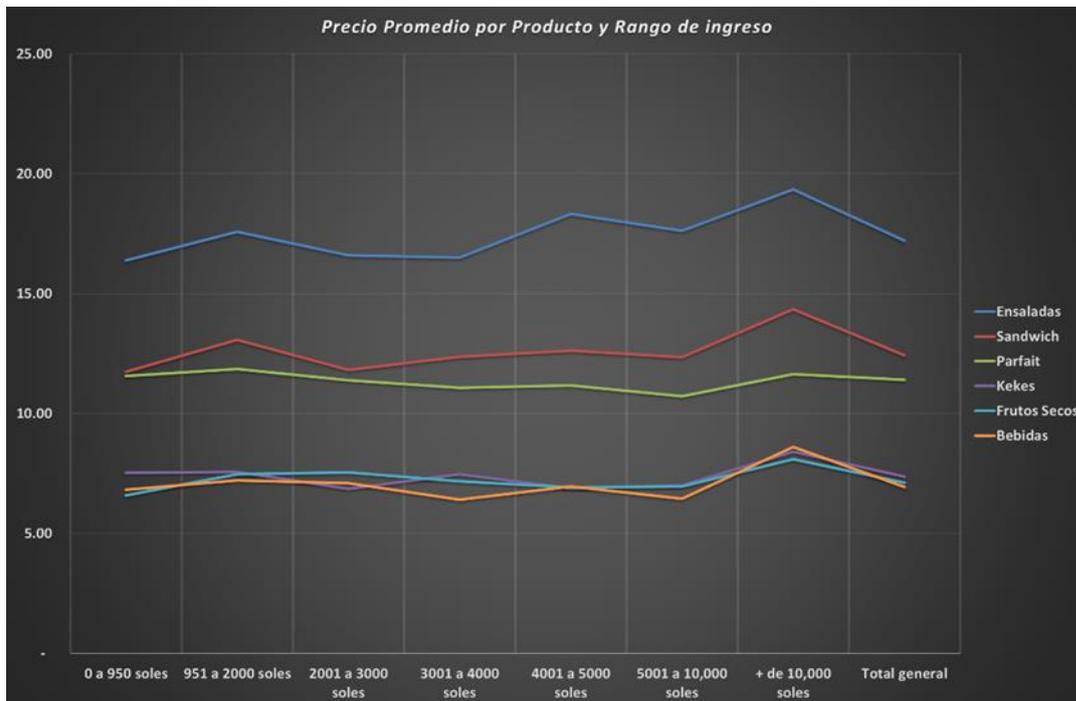
Se observa que en casi todos los casos el rango de edad de 46 a 50 años está dispuesto a pagar un precio mayor al resto lo que nos permitiría poder crear productos Premium para este segmento de mercado. Situación contraria se da en el grupo de edad de 41 a 45 años donde se aprecia que son los menos dispuestos a pagar en cada categoría donde podemos ofrecer un producto estándar que se ajuste al precio que desea pagar.

Además dentro de cada categoría de los dos grupos ya mencionados tenemos que el grupo de edad de 18 a 25 años se encuentra en segundo lugar con respecto al precio que buscan pagar en las categorías de ensaladas, sándwich, parfatis, kekes y bebidas. Para el caso del rango de edad de 26 a 30 años disminuye el precio que están dispuestos a pagar por alguno de los productos. Esta disminución se va dando en todos los demás rangos hasta que finalmente se llega al rango de 46 a 50 años donde se eleva el precio promedio a pagar.

Precio promedio por producto y rango de ingreso



En el grafico anterior podemos apreciar que los segmentos de mayor ingreso pueden pagar un mayor precio en las diferentes categorías sobre todo aquellos que tienen ingresos superiores a los 10 mil soles. Podemos observar mejor la evolución si cambiamos el tipo de grafico al siguiente:



En el grafico anterior se aprecia de mejor manera la tendencia que se da en cuanto a la relación ingreso y precio donde aquellos rangos de menor ingreso tienden a buscar precios más bajos y conforme nos desplazamos a los rangos de ingreso más altos crece el nivel de precio que la persona está dispuesta a pagar por el producto.

ANEXO V. MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo humano calificado y con experiencia en el rubro comercial de consumo masivo. • Estructura jerárquica corta, que permite la rápida toma de decisiones. • Fuerte diferenciación de marca y propuesta de valor. • Generación de Alianzas Estratégicas con empresas posicionadas con productos saludables. • Un surtido portafolio, con insumos naturales, mínimamente procesados, y elaborados con recetas co-creadas con nutricionistas. • Inversión enfocada en acciones de trade marketing para ganar una mayor exhibición en cada punto de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos con corta vida útil comercial versus la competencia ya que no contiene preservantes. • Lenta capacidad de obtener economías de escala en corto plazo. • Débil capacidad de negociación con los canales de distribución • No se cuenta con logística inversa para recojo de mermas. • No se cuenta con una cartera de clientes propia • Espalda financiera no apta para apalancar convenios comerciales en grandes cadenas, ni aceptar tipos de pago a crédito a más de un mes. • Bajo nivel de inversión para implementar máquinas de frío en los puntos de venta.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Superación de la crisis política que implicó la vacancia presidencial. • El disímil impacto en los sectores económicos que tendría la pandemia. • Compromiso del gobierno por lograr la reactivación económica. • La creciente implementación del teletrabajo en las organizaciones locales. • La contribución tecnológica de algunas instituciones educativas bajo un contexto de emergencia sanitaria. • Las mejoras alcanzadas a nivel ambiental en diversas ciudades del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • El nivel de corrupción en todas las instancias de la gestión pública nacional • El prolongado plazo de tiempo que tomará la reactivación económica del país. • La desmejora de las finanzas públicas debido a los gastos incurridos por el COVID-19 • Precariedad en el sistema de Salud. • El abandono escolar y la deserción universitaria • Reducido nivel de infraestructura para telecomunicaciones existente • La incertidumbre sobre las medidas ambientales incorporadas como parte de la reactivación económica

Elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO VI. PLAN DE MEDIOS “CAMPAÑA DE LANZAMIENTO DE MARCA”

	Piezas	Landing	Objetivo	Target	Inversión	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Objetivo de Impresiones	Interacción	Visitas	Clics
FACEBOOK					S/.1.500,00								
Anuncio Reconocimiento	Alimentos RTE saludable ¿Qué son?	Facebook	Reconocimiento de Marca	H-M de 18 a 55 años (Miraflores, Surquillo, San Isidro, Surco y San Borja)	S/.500,00					220,000			
Anuncio Consideración	Disfruta de tus alimentos a cualquier hora del día, muy cerca de ti y sin culpas	Facebook	Interacciones	H-M de 18 a 55 años (Miraflores, Surquillo, San Isidro, Surco y San Borja)	S/.500,00								
Anuncio de Trafico	Prepárate para el verano y disfruta saludablemente con OTG, promoción viaja al norte todo incluido	Facebook	Trafico	H-M de 18 a 55 años (Miraflores, Surquillo, San Isidro, Surco y San Borja)	S/.500,00								
INSTAGRAM					S/.1.500,00								
Anuncio Reconocimiento	Alimentos RTE saludable ¿Qué son?	Instagram	Reconocimiento de Marca	H-M de 18 a 55 años (Miraflores, Surquillo, San Isidro, Surco y San Borja)	S/.500,00					330,000			
Anuncio Consideración	Disfruta de tus alimentos a cualquier hora del día, muy cerca de ti y sin culpas	Instagram	Interacciones	H-M de 18 a 55 años (Miraflores, Surquillo, San Isidro, Surco y San Borja)	S/.500,00								
Anuncio de Trafico	Prepárate para el verano y disfruta saludablemente con OTG, promoción viaja al norte todo incluido	Instagram	Trafico	H-M de 18 a 55 años (Miraflores, Surquillo, San Isidro, Surco y San Borja)	S/.500,00								
GOOGLE ADS					S/.1.500,00								
Anuncio Reconocimiento	Alimentos RTE saludable ¿Qué son?	Instagram	Trafico	saludable keyword/ensalada keyword (H,M de 18 a 55 años) Lima	S/.500,00								
Anuncio Consideración	Disfruta de tus alimentos a cualquier hora del día, muy cerca de ti y sin culpas	Instagram	Trafico	saludable keyword/ensalada keyword (H,M de 18 a 55 años) Lima	S/.500,00								
Anuncio de Trafico	Prepárate para el verano y disfruta saludablemente con OTG, promoción viaja al norte todo incluido	Instagram	Trafico	saludable keyword/ensalada keyword (H,M de 18 a 55 años) Lima	S/.500,00								

Elaboración: Autores de esta tesis

ANEXO VII. COTIZACION VALLAS PUBLICITARIAS

CLIENTE: GIANNINA VILLAMONTE
PRESUPUESTO N°: 200615



Cod: 52513 AV. JAVIER PRADO Cdra 49.00 / FRENTE A WONG CAMACHO, LOCALES COMERCIALES Y BANCOS (MIFARMA BBVA, INTERBANK, DOMINO'S PIZZA), ESTACIÓN DE SERVICIO PRIMAX, AL COSTADO DE EDIFICIOS DE OFICINAS



Tránsito hacia Av. Los Frutales.



Tránsito hacia Av. Los Frutales.

Medidas: 4.25x2.15 MTS.
Fin Contrato: LIBRE
Distrito: SANTIAGO DE SURCO

TRÁFICO VEHICULAR (Diario):



Tránsito hacia Av. Los Frutales



Tránsito hacia Ovalo Monitor



CECILIA TATIANA CIUDAD RETTIS | 998385638 | cecilia.ciudad@cartelerasperuanas.com.pe | www.cartelerasperuanas.com.pe
 Telf:

CLIENTE: GIANNINA VILLAMONTE
PRESUPUESTO N°: 200615



Cod: 51765

AV. CANADA Cdra 16.00 Nro. 1696 / CALLE LAS MUSAS, A 01 CDRA. DE LA AV. AVIACION

Tránsito hacia la Av. Aviación



Tránsito hacia la Av. Aviación



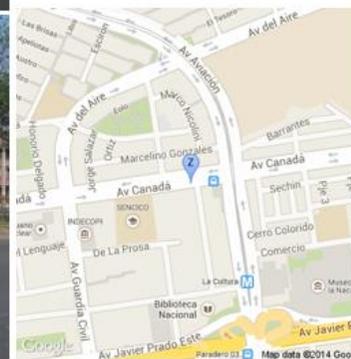
Medidas: 4.25x2.15 MTS.
Fin Contrato: LIBRE
Distrito: SAN BORJA

TRÁFICO VEHICULAR (Diario):

Tránsito hacia la Av. Guardia Civil



Tránsito hacia la Av. Guardia Civil



CECILIA TATIANA CIUDAD RETTIS

998385638

cecilia.ciudad@cartelerasperuanas.com.pe

www.cartelerasperuanas.com.pe
Telf:

CLIENTE: GIANNINA VILLAMONTE
PRESUPUESTO N°: 200615



Cod: 51367

AV. DEL EJERCITO Cdra 9.00 Nro. 977 / CLUB LAMBAYEQUE, A 1/2 CDRA. DEL OVALO FEDERICO VILLAREAL CDRA. 02 Y DE LA CALLE MATEO PUMACAHUA CDRA. 02, CERCA DEL LOCAL DE PEUGEOT, REST. SABOR A MAR



Tránsito hacia Miraflores



Tránsito hacia San Isidro.

Medidas: 4.25x2.15 MTS.
Fin Contrato: LIBRE
Distrito: MIRAFLORES

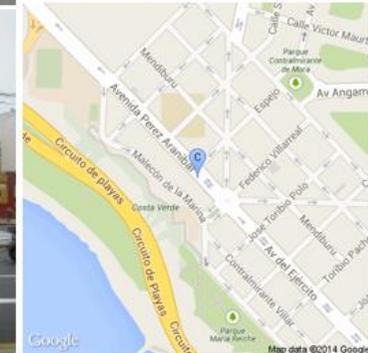
TRÁFICO VEHICULAR (Diario):



Tránsito de la Calle Mateo Pumacahua cdra. 01



Tránsito hacia San Isidro.



CECILIA TATIANA CIUDAD RETTIS

998385638

cecilia.ciudad@cartelasperuanas.com.pe

www.cartelasperuanas.com.pe
Telf:

10/2/2021

Gmail - cotización cartelera simple



Giannina Florella Villamonte Neyra <gianninavillamonte@gmail.com>

cotización cartelera simple

Cecilia Ciudad <cecilia.ciudad@cartelerasperuanas.com.pe>
Perú: Giannina Florella Villamonte Neyra <gianninavillamonte@gmail.com>

14 de diciembre de 2020 a las 15:38

Giannina, que tal?

Como conversamos, te adjunto nuestro portafolio de ubicaciones en los distritos que estas interesada. Me comentaste que tu campaña es masomenos para Julio 2021, te pasé todo nuestro portafolio para que lo tengas mapeado en el cual encontraras la fecha fin de contrato de algunas ubicaciones ya ocupadas.

Como te comentaba, actualmente contamos con una súper promoción para que la puedas evaluar: **6 UBICACIONES por S/. 7,000.00 + IGV**, en la cual está incluida la producción, iluminación y mantenimiento. Si te interesa alguna zona adicional me comentas para enviarte la disponibilidad.

Espero lo puedas considerar y quedo al pendiente de tus comentarios,

Que tengas buen tarde,

Saludos,

EXTENDEMOS LA PROMOCIÓN

5 carteleras
4.25x2.15m
a tan solo:

S/.
7,000 + I.G.V.

1 MÁS
GRATIS

Tu marca, a la vista de más gente

ANEXO VIII. HORARIO DE TRABAJO.

PERSONAL ADMINISTRATIVO						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Gerente General	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo
Jefe de Marketing y Ventas	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo
Supervisor de Ventas	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo
Supervisor de Desarrollo Comercial	Teletrabajo	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo	9 am a 12 mediodía
Asistente de Desarrollo Comercial	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo
Jefe de Operaciones	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo
Supervisor de Planificación de la Demanda	9 am a 6:00 pm	9 am a 6:00 pm	9 am a 6:00 pm	9 am a 6:30 pm	9 am a 6:00 pm	9 am a 12 mediodía
Jefe de Administración y RRHH	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo
Analista(s) de RRHH	Teletrabajo	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo	9 am a 12 mediodía
Asistente(s) de RRHH	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo
Contador	Teletrabajo	9 am a 6:30 pm	Teletrabajo	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo	9 am a 12 mediodía
Asistente(s) de Contabilidad	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo
Asistente(s) de Facturación	Teletrabajo	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo	9 am a 6:00 pm	Teletrabajo	9 am a 12 mediodía
PERSONAL DE CAMPO						
Vendedor(es)	7 am a 4:00 pm CAMPO	7 a 10 am CAMPO				
Mercaderista(s)	7 am a 4:00 pm CAMPO	7 a 10 am CAMPO				
Asistente(s) de Despacho	5:30 am a 2:30 pm CAMPO	5:30 a 8:30 am CAMPO				
Chofer(es) de Distribución	5:30 am a 2:30 pm CAMPO	5:30 a 8:30 am CAMPO				

Elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO IX. DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES PUESTO DEL ORGANIGRAMA

Gerente General

Es el responsable de liderar, coordinar, planificar, organizar, controlar y dirigir las funciones de cada jefatura de acuerdo a la planificación estratégica realizada. Tiene a su cargo toda la responsabilidad de la empresa.

Los principales rasgos de personalidad son: profesional optimista, confiable, alta capacidad de resolución de problemas, líder en trabajos de equipo y lo más importante será su conocimiento de la industria alimentaria y probada experiencia. Se tomará en cuenta a un administrador de profesión que cuente con un MBA y más de 5 años de experiencia en cargos similares.

Jefe de Marketing y Ventas

Encargado de diseñar la estrategia comercial de la empresa, evalúa e investiga el ciclo de vida de cada uno de nuestros productos del portafolio y propone nuevos productos a partir de las investigaciones de mercado que se realizan, responsable del posicionamiento e identidad de marca de ON THE GO.

Desarrolla campañas, estrategias de ventas y publicidad de acuerdo al público objetivo, siguiendo el plan anual comercial de marketing, el plan de negocios de ventas y los presupuestos, asegurando el cumplimiento de todos los objetivos para cada año.

Supervisor de Ventas

Apoya al Jefe de Marketing y Ventas para ejecutar las acciones establecidas y que estas den el resultado esperado por la empresa. También participa en el plan estratégico de la empresa y en el desarrollo de los nuevos productos aportando su experiencia y conocimiento de campo. Se encarga de velar por el adecuado rendimiento del equipo de ventas y junto con su superior establece las metas semanales y mensuales a las cuales debe de llegar el equipo. Coordina con los supervisores de desarrollo comercial y asistente de planificación de demanda las necesidades de producción a realizar para cada semana

Supervisor Desarrollo Comercial

Brinda soporte al Jefe de Marketing y Ventas en la ejecución de investigaciones de mercado para la creación de nuevos productos, identificación de nuevos competidores potenciales, identificación de nuevos nichos de mercado desatendidos y estudios de imagen y posicionamiento de la marca. Participa en el plan estratégico de la empresa y junto con su superior elaboran el plan estratégico de ventas y realiza la creación y seguimiento a los indicadores de negocio clave y la realización de segmentaciones de clientes. Coordina con el equipo de ventas y operaciones los nuevos requerimientos de producción y las estimaciones de demanda de manera semanal.

Asistente de desarrollo comercial

Apoya al supervisor de desarrollo comercial en la ejecución de investigaciones de mercado, apoya en la recolección de información de mercado de fuentes secundarias y realiza la actualización de los indicadores de negocio.

Vendedores

El vendedor es el encargado de promocionar y tomar los pedidos de productos que realizan los puntos de venta (bodegas y minimarkets) realizando para ello visitas presenciales o comunicándose de manera virtual con los responsables de la compra en los mismos. También se encargan de prospectar posibles nuevos puntos de venta y de apoyar en la fidelización de los puntos de venta que tienen asignados en su cartera de clientes. Se encargan de informar a su superior de manera diaria los requerimientos de productos a enviar a los clientes y las fechas de entrega que se debe de realizar.

Mercaderistas

El mercaderista es el encargado de cuidar la imagen de la empresa y del producto en el punto de venta por lo cual realiza visitas presenciales a los puntos de venta asignados a fin de realizar la entrega o cambio de material POP, merchandising y material de campañas necesarios para apoyar una adecuada promoción de los productos al comprador final. También apoya en la fidelización del punto de venta ejecutando el plan de fidelización desarrollado por la empresa e informa de nuevos lanzamientos y precios de productos de la competencia

Jefe de Operaciones

Encargado de diseñar la estrategia de distribución de la empresa, evaluar e investigar nuevos proveedores de maquilado, aprueba los presupuestos de mantenimiento de la flota de camiones y la contratación de seguros para la misma. Aprueba las rutas de distribución presentadas por el supervisor de planeamiento de demanda para la distribución semanal de los productos. Participa en el proceso de planeamiento de la empresa y en la creación de nuevos productos.

Asistente Planificación Demanda

Encargado de coordinar con los supervisores de ventas y desarrollo comercial los nuevos requerimientos de producción y las estimaciones de demanda de manera semanal y los presenta al jefe de operaciones para su aprobación. Coordina con la empresa maquiladora la producción a realizar. Realiza la planificación de rutas diarias para la entrega de los productos a los puntos de venta y asigna el personal a cada ruta.

Chofer Distribución

Encargado de conducir los vehículos repartidores de la empresa siguiendo la ruta asignada por el jefe de operaciones. Informa si el vehículo asignado requiere mantenimiento.

Asistente Despacho

Encargado de realizar la entrega de los productos en el punto de venta, realiza la cobranza de los productos al momento de la entrega y posteriormente realiza el depósito en la cuenta corriente de la empresa al finalizar la ruta de distribución.

Jefe de Administración y RRHH

Encargado de aprobar los requerimientos de personal para las distintas áreas y de aprobar las capacitaciones necesarias para un buen desempeño de las labores, aprueba el cálculo de pago de la planilla de la empresa y propone nuevos modelos de comisión para la fuerza de ventas. Administra, gestiona y lidera las actividades de orden interno, operaciones de mantenimiento y servicios requeridos para el adecuado funcionamiento de las instalaciones de la empresa priorizando la satisfacción de los socios y el buen clima laboral entre los colaboradores a su cargo además de participar en el proceso de planeamiento estratégico de la empresa.

Analista de RRHH

Apoya al jefe de administración elaborando el cálculo de la planilla de la empresa y en los procesos de selección de la empresa coordinando con las distintas áreas los requerimientos de personal, la renovación de contratos y el control de vacaciones. Elabora el cronograma de capacitaciones del personal de la empresa.

Asistente de RRHH

Encargado de coordinar con el área de operaciones los requerimientos de mantenimiento de la flota de vehículos de la empresa así mismo se encarga de dar ejecución de las actividades de mantenimiento y pago de servicios aprobados por el jefe de administración para las instalaciones de la empresa.

Contador

Encargado de la contabilidad de la empresa registrando de manera diaria y mensual las transacciones en los registros de compra y venta de los productos, realiza las declaraciones mensuales y anuales a SUNAT y vela por el cumplimiento de los principios de contabilidad. Se

encarga de presentar los estados financieros al jefe de administración y recursos humanos y al gerente general.

Asistente de Contabilidad

Encargado de apoyar al jefe de contabilidad ordenando, clasificando y registrando la información contable de la empresa a diario de las transacciones de compra y venta que realiza la empresa.

Asistente de Facturación

Encargado de realizar la emisión de las boletas y facturas de venta de productos, conciliar las cuentas bancarias con los depósitos realizados por el asistente de despacho, realizar los pagos aprobados por el jefe de administración.

ANEXO X: INSTALACIONES

Figura 10.1. Anuncio de alquiler de oficina seleccionada



The image shows a screenshot of a real estate listing. On the left is a photograph of a modern office interior with wooden floors, a curved desk, and a lounge area. To the right of the photo, the listing details are as follows:

- Price: S/ 5,900 with a green downward arrow and "6%" indicating a discount.
- Address: Calle Las Gaviotas 119, Limatambo, Surquillo. A "Super destacado" badge is present.
- Specifications: 238 m², 5 dorm., 3 baños, 3 estac.
- Description: Oficina o Casa a 1 Cuadra de Aramburú - 2 Pisos Moderna y con 3 Esta. 2 pisos impecables, 117m2 en el primero y 121m2 en el segundo. En cua...
- Buttons: A heart icon for favorites and a red "Contactar" button.

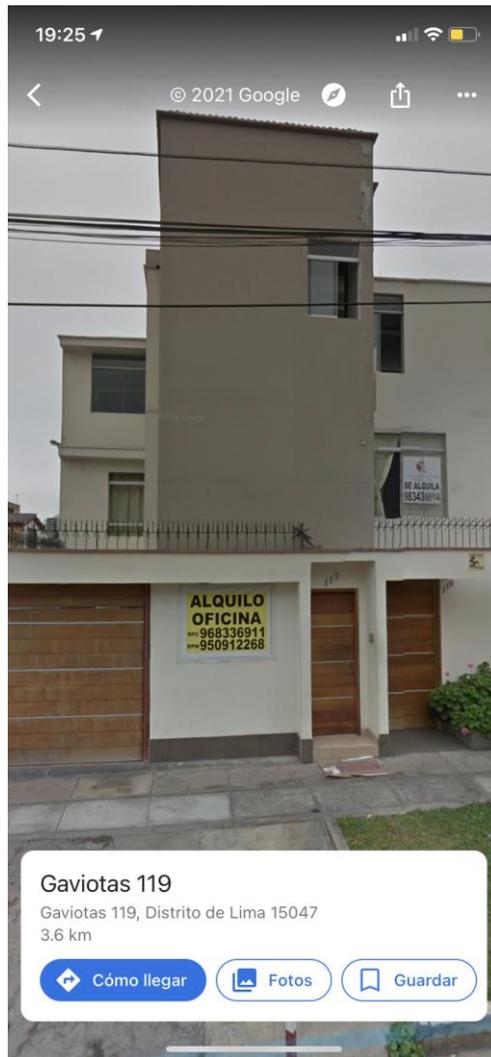
Fuente: Urbania (2021).

Figura 10.2. Ubicación de oficina seleccionada



Fuente: Urbania (2021).

Figura 10.3. Imagen de fachada de oficina seleccionada



Fuente: Google Maps. Búsqueda: Las Gaviotas 119, Surquillo.

Figura 10.4. Distribución del primer piso de oficina seleccionada



Fuente: Urbania (2021).

Figura 10.5. Distribución del segundo piso de oficina seleccionada



SEGUNDO NIVEL
110m²

Fuente: Urbania (2021).

ANEXO XI: COTIZACIÓN MAQUILADO

YOPO

Lima, Enero 15 de 2021

Señor.
Gary Jesús Cortez Gallo

ASUNTO:
COTIZACIÓN DE PRODUCTOS PREPARADOS MÁS EMPAQUETADO ECO -AMIGABLE.

COTIZACIÓN N°: 01

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para hacer de su conocimiento que, de acuerdo con los términos de referencia, nuestra cotización es la siguiente:

CANTIDAD UNDS.	PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	COSTO S/IGV	VALOR TOTAL
100.00	Ensalada de Pollo a la Plancha "A" x 300 Gr. + Empaque tipo Bowl Biodegradable.	<ul style="list-style-type: none"> Pollo a la Plancha x100gr Lechuga (04 Hojas) Zanahoria Rallada Tomate Cherry (03 Und) Papa Coctail Cocida (03 Und.) Honey Mustard (2 Oz) Zumo de Limón 	S/. 8.00 Soles	S/. 800.00 Soles
100.00	Ensalada de Pollo a la Plancha "B" x 300 Gr + Empaque tipo Bowl Biodegradable.	<ul style="list-style-type: none"> Pollo a la Plancha x 100gr Lechuga (04 Hojas) Queso Light x 100gr Tomate, Cherry (03 Und) Almendras Aceite de Oliva Vinagre Balsámico 	S/. 10.00 Soles	S/. 1,000.00 Soles
100.00	Sandwich de Queso y Jamón x 300 Gr + Bolsa de Papel Biodegradable.	<ul style="list-style-type: none"> Pan Integral Queso Light x100gr Jamón de Pavita x100gr Lechuga (04 Hojas) Tomate grande Mostaza Dijón 	S/. 5.00 Soles	S/. 500.00 Soles
100.00	Sandwich de Pavo Desmenuzado x 300 Gr + Bolsa de Papel Biodegradable.	<ul style="list-style-type: none"> Pan Integral Ciavatta Pavo Desmenuzado x 150gr Lechuga (04 Hojas) Tomate grande 	S/. 7.00 Soles	S/. 700.00 Soles
100.00	Bebida Maracuyá x 300 ml. Empaque Botella de Plástico Reciclable.	<ul style="list-style-type: none"> Sumo de Maracuyá natural, colado, bajo en azúcar. 	S/. 1.20 Soles	S/. 120.00 Soles
100.00	Bebida de Limón y Hierba Luisa x 300 ml. Empaque Botella de Plástico Reciclable.	<ul style="list-style-type: none"> Sumo de Limón y Concentrado de Hierbaluisa natural, colado, bajo en azúcar. 	S/. 1.20 Soles	S/. 120.00 Soles

OBSERVACIÓN : Todos los precios presentados en la cotización son sin IGV. Todos los precios de la cotización son siempre y cuando se produzcan cantidades mayores a 100.00 unidades mensuales de cada producto en el mes.

Vigencia de la Cotización: Sesenta (60) días.

En espera que nuestra cotización sea de su total satisfacción y poder atender sus pedidos prontamente.

Cordialmente,


Fernando Ikeda Uzuriaga
 Representante Legal
 DNI 75589887
 YOPO S.A.C.
 RUC: 2060480288

Fernando Ikeda Uzuriaga
 Gerente General
 YOPO SAC
 administración@yopo.pe