



**Plan de negocio para comercializar empaques ecológicos de papel kraft
y cartón en negocios de restaurantes y afines**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para
obtener el grado de Magíster en Administración por:

Dennys Joel Gonzáles Vela

Renzo Javier Otiniano Arburúa

Daniela Irene Romero Valverde

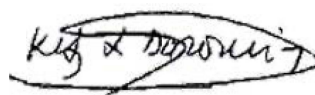
Programa de la Maestría en Administración a Tiempo Parcial 67

Lima, 15 de diciembre de 2021

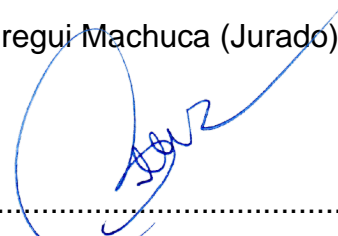
Esta tesis

**Plan de negocio para comercializar empaques ecológicos de papel kraft
y cartón en negocios de restaurantes y afines**

ha sido aprobada.



.....
Kety Jáuregui Machuca (Jurado)



.....
César Neves Catter (Jurado)



.....
Otto Regalado Pezúa (Asesor)

Universidad ESAN

2021

A Dios por haberme permitido vivir esta gran experiencia y a mi madrecita Nicolasa
Vela por todo su ejemplo de sacrificio.

A la Universidad ESAN por haberme cobijado entre su manto de conocimiento.
Eternamente agradecido.

A mi compañera de vida Luz Milagros, a mis hijos por su
comprensión y paciencia.

Mención especial a mis compañeros Renzo Otiniano y
Daniela Romero, ¡gran equipo!

Dennys Gonzáles Vela

A Dios y a mis padres a quienes les debo la vida.

A mis hermanos por comprenderme.

A Cristina por su incondicionalidad y apoyo.

A mis amigos por sus ánimos constantes.

Renzo Otiniano Arburúa

A Dios y mi familia.

A mis padres Corsino e Irene por apoyarme siempre
en cada etapa de mi vida.

A mi esposo y mis amados hijos Mateo y Arianna
por su paciencia y amor incondicional.

Daniela Romero Valverde

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Objetivos de la tesis.....	1
1.1.1. <i>Objetivo general</i>	1
1.1.2. <i>Objetivos específicos</i>	1
1.2. Justificación.....	2
1.3. Contribución.....	3
1.4. Delimitación de la tesis	3
1.4.1. <i>Alcances</i>	3
1.4.2. <i>Limitaciones</i>	3
CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL.....	5
2.1. Cambios en la industria de productos descartables a nivel global	5
2.2. Potencial de la industria de productos a base de papel kraft	6
2.3. Nuevas tendencias del consumidor	8
2.4. Usos de papel kraft en el rubro de Delivery de Alimentos	10
2.5. El papel y cartón en el Perú.....	11
2.6. Importación de cartón y papel en el Perú.....	12
2.7. Principales productores de cartón en el Perú.....	12
2.8. Proyección de la industria de servicio de restaurantes	13
CAPÍTULO III: IDEA DE NEGOCIO	14
3.1. Segmento de clientes	14
3.2. Propuesta de valor	14
3.3. Canales y relación con el cliente	15
3.3.1. <i>Canales</i>	15
3.3.2. <i>Relación con el cliente</i>	16
3.4. Fuentes de ingresos	16
3.5. Recursos, actividades y aliados clave.....	17
3.5.1. <i>Recursos claves</i>	17
3.5.2. <i>Actividades Clave</i>	17
3.5.3. <i>Aliados clave</i>	18
3.6. Estructura de costos	18
3.7. Lienzo de Business Model Canvas	19
CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	20
4.1. Objetivos de investigación	20
4.1.1. <i>Objetivo principal</i>	20

4.1.2. <i>Objetivos específicos</i>	20
4.2. Metodología de Investigación	20
4.3. Investigación cualitativa	21
4.3.1. <i>Objetivo</i>	21
4.3.2. <i>Metodología de investigación</i>	21
4.3.3. <i>Resultados de las entrevistas</i>	24
4.4. Investigación cuantitativa	26
4.4.1. <i>Objetivos</i>	26
4.4.2. <i>Público objetivo</i>	26
4.4.3. <i>Tamaño de la muestra</i>	26
4.4.4. <i>Periodo de evaluación</i>	27
4.4.5. <i>Resultados de las encuestas</i>	27
4.4.5.1. <i>Perfil del público objetivo</i>	27
4.4.5.2. <i>Hábitos y uso: envases de alimentos en restaurantes</i>	28
4.4.5.3. <i>Proveedores de envases para alimentos</i>	34
4.4.5.4. <i>Nivel de interés del concepto de negocio</i>	35
4.4.5.5. <i>Atributos valorados del concepto de negocio</i>	36
4.4.5.6. <i>Intención de compra y precio</i>	36
4.4.5.7. <i>Medio de compra y comunicación</i>	38
4.4.6. <i>Resultados</i>	39
4.5. Estimación de Demanda	41
4.5.1. <i>Estimación del mercado Total</i>	41
4.5.2. <i>Estimación del mercado Potencial</i>	41
4.5.3. <i>Estimación del mercado disponible</i>	42
4.5.4. <i>Estimación del mercado efectivo</i>	42
4.5.5. <i>Estimación del mercado meta</i>	42
CAPÍTULO V: ANÁLISIS ESTRATÉGICO	43
5.1. Análisis Pestel	43
5.1.1. <i>Factor Político</i>	43
5.1.2. <i>Factor Económico</i>	43
5.1.3. <i>Factor Social</i>	47
5.1.4. <i>Factor Tecnológico</i>	53
5.1.5. <i>Factor Ecologico</i>	53
5.1.6. <i>Factor Legal</i>	54
5.2. Análisis Porter	55
5.2.1. <i>Productos sustitutos - ALTO</i>	55

5.2.2. Rivalidad entre competidores - MEDIO	56
5.2.3. Amenaza de nuevos ingresantes - MEDIO	57
5.2.4. Poder de negociación de los proveedores - BAJO	58
5.2.5. Poder de negociación de los clientes - ALTO.....	59
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING	61
6.1. Definición de objetivos de marketing	61
6.1.1. Objetivos cuantitativos.....	61
6.1.2. Objetivos cualitativos.....	61
6.2. Estrategias de segmentación.....	62
6.2.1. Criterios	62
6.2.2. Definición del público objetivo	62
6.2.3. Microsegmentación del mercado B2B	62
6.2.4. Macrosegmentación	64
6.3. Estrategias de posicionamiento	66
6.3.1. Ventajas diferenciales	66
6.3.2. Nivel de diferenciación	67
6.3.3. Propuesta de valor	67
6.3.4. Enunciado de posicionamiento	68
6.3.5. Flor de Lovelock	68
6.3.5.1. Producto básico	68
6.3.5.2. Componentes complementarios	69
6.4. Estrategias funcionales	69
6.4.1. Producto.....	70
6.4.2. Plaza.....	72
6.4.3. Precio	72
6.4.4. Promoción.....	73
6.5. Programa de acción para la estrategia de lanzamiento.....	74
6.6. Presupuesto de marketing.....	76
6.7. Indicadores de Mercadotecnia.....	78
6.8. Conclusiones	79
CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES	80
7.1. Ubicación/localización	80
7.1.1. Macro localización	80
7.1.2. Micro localización	82
7.1.3. Ambiente de trabajo	83
7.2. Evaluación del modelo productivo.....	84

7.3. Descripción del proceso operativo	86
7.3.1. <i>Proceso de aprovisionamiento</i>	86
7.3.1.1. <i>Compras</i>	86
7.3.1.2. <i>Proceso de diseño en empaques y envolturas</i>	87
7.3.1.3. <i>Elaboración e impresión en empaques y envolturas</i>	87
7.3.2. <i>Almacenaje</i>	88
7.3.2.1. <i>Lay out de almacenaje</i>	88
7.3.2.2. <i>Proceso de descarga</i>	88
7.3.2.3. <i>Proceso de almacenamiento</i>	89
7.3.3. <i>Proceso de ventas</i>	89
7.3.3.1. <i>Ventas en oficina</i>	89
7.3.3.2. <i>Ventas en campo</i>	90
7.3.3.3. <i>Proceso de atención al cliente post venta</i>	90
7.3.3.4. <i>Proceso de innovación</i>	90
7.4. Etapa de distribución	91
7.4.1. <i>Recepción</i>	91
7.4.2. <i>Carga</i>	92
7.4.3. <i>Almacén de productos</i>	92
7.4.4. <i>Manipulación</i>	92
7.4.5. <i>Control de calidad y embalaje</i>	93
7.4.6. <i>Consolidación</i>	93
7.4.7. <i>Despacho</i>	93
7.5. Certificaciones	94
7.6. Riesgos y contingencias	94
7.7. Presupuesto	95
7.8. Conclusiones	96
CAPÍTULO VIII. PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS	98
8.1. Objetivos administrativos	98
8.2. Forma societaria	99
8.3. Régimen tributario	99
8.4. Diseño organizacional	99
8.4.1. <i>Modelo organizacional</i>	99
8.4.2. <i>Organigrama</i>	100
8.4.3. <i>Perfil de puestos y funciones</i>	100
8.5. Gestión de talento humano	104
8.5.1. <i>Reclutamiento</i>	104

8.5.2. Selección	105
8.5.3. Evaluación del desempeño	106
8.5.4 Capacitación y desarrollo.....	107
8.5.5. Remuneración	108
8.5.6. Administración de riesgos.....	109
8.6. Presupuesto.....	110
8.6.1. Formalización	110
8.6.2. Planillas	110
8.6.3. Personal externo	111
8.7. Clima laboral y cultura organizacional	111
8.7.1. Liderazgo	111
8.7.2. Cultura organizacional.....	112
CAPÍTULO IX. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	113
9.1. Supuestos generales.....	113
9.2. Inversión Inicial.....	114
9.3. Financiamiento Inicial	115
9.4. Ventas, Costos y Gastos	115
9.4.1. Proyección de ventas e ingresos	115
9.4.2. Costos de producción y costos fijos	116
9.4.3. Gastos de venta y comercialización.....	117
9.4.4. Gastos de administración.....	117
9.5. Parámetros de la evaluación del proyecto	118
9.5.1. Horizonte.....	118
9.5.2. Estructura de capital.....	118
9.5.3. Tasa de descuento	118
9.6. Evaluación Económico Financiera	119
9.7. Análisis Económico VAN y TIR.....	120
9.8. Análisis de Riesgos	121
9.8.1. Análisis de puntos muertos	121
9.8.2. Análisis de escenarios	122
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
10.1 Conclusiones	124
10.2. Recomendaciones	125
ANEXOS.....	127
BIBLIOGRAFÍA.....	136

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1 Producción de papel y cartón en el Perú	12
Tabla 2.2. Importación de cartón y papel en Perú	12
Tabla 2.3 Tasa de Crecimiento anual de Ventas 2015-2020	13
Tabla 2.4. Proyección de Ventas 2021-2025.....	13
Tabla 4.1. Perfil de entrevistados	22
Tabla 4.2. Conclusiones de entrevistas a dueños de restaurantes	24
Tabla 4.3. Conclusiones de entrevistas a comercializadores de empaques.....	25
Tabla 4.4. Promedio de compra de bolsas y frecuencia en %	32
Tabla 4.5. Promedio de compra de contenedores y frecuencia en %	33
Tabla 4.6. Promedio de compra de caja de cartón y frecuencia en %	33
Tabla 4.7. Promedio de compra de cubiertos y frecuencia en %	33
Tabla 4.8. Concepto de negocio	35
Tabla 4.9. Límite de precio máximo bolsa de papel	37
Tabla 4.10. Límite de precio máximo taper biodegradable.....	37
Tabla 4.11. Límite de precio máximo caja de cartón	38
Tabla 4.12. Límite de precio máximo envoltura de papel.....	38
Tabla 4.13. Conclusiones investigación cuantitativa	39
Tabla 4.14. Mercado potencial de restaurantes	41
Tabla 5.1. Actuales competidores directos.....	57
Tabla 5.2. Impacto fuerzas de Porter en la idea de negocio.....	60
Tabla 6.1. Precios unitarios de los productos (en soles)	72
Tabla 6.2. Presupuesto de marketing de “Ecolokraft” (S/)	77
Tabla 6.3. Indicadores de Marketing de Ecolokraft	78
Tabla 7.1. Matriz de evaluación para la ubicación de Ecolokraft	81
Tabla 7.2. Análisis de microlocalización aplicando QFR	83
Tabla 7.3. Proceso de ventas de Ecolokraft Elaboración: Autores de esta tesis.	89
Tabla 7.4. Presupuesto para instalación de área operativa y almacén.....	95
Tabla 7.5. Mobiliario para oficina.....	96
Tabla 8.1. Perfil del Gerente general.....	101
Tabla 8.2. Perfil del jefe comercial y de operaciones	102
Tabla 8.3. Perfil del vendedor	103
Tabla 8.4. Perfil del operario.....	104
Tabla 8.5. Indicadores de desempeño de RRHH.....	107
Tabla 8.6. Remuneración anual por cargo.....	110
Tabla 8.6. Pago personal externo	111

Tabla 9.1. Unidades vendidas por producto y número de clientes.....	115
Tabla 9.2. Precios por producto (S/).....	116
Tabla 9.3. Ventas por periodo (S/).....	116
Tabla 9.4. Ventas por tipo de pedido (S/).....	116
Tabla 9.5. Costos de producción (S/).....	117
Tabla 9.6. Gastos de venta y comercialización (S/).....	117
Tabla 9.7. Gastos de administración (S/).....	117
Tabla 9.8. Estado de Resultados (S/).....	119
Tabla 9.9. Flujo de Caja Económico (S/).....	120
Tabla 9.10 Puntos muertos	121
Tabla 9.11. Resumen de Escenarios	123

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1. Países que han restringido el uso de bolsas plásticas (2020)	6
Figura 2.2. Crecimiento anual en regiones por tipos de papel y cartón	7
Figura 2.3. Análisis de impacto de COVID 19 en el mercado de empaques de papel a nivel global	8
Figura 2.4. Flexible Packaging Market 2019-2027	11
Figura 3.1. Lienzo de Propuesta de Valor	15
Figura 3.2. Canales Mixtos.....	16
Figura 3.3. Lienzo Business Model Canvas	19
Figura 4.1. Esquema metodológico	21
Figura 4.2. Collage de trabajo en campo	27
Figura 4.3. Distritos de ubicación de los establecimientos encuestados	28
Figura 4.4. Giro de negocio	28
Figura 4.5. Tipo de material de envases para alimentos	29
Figura 4.6. Tipos de envases de alimentos	29
Figura 4.7. Compra de envases eco amigables	30
Figura 4.8. Motivos porque han comprado envases eco amigables	30
Figura 4.9. Motivos porque no compran envases eco amigables	31
Figura 4.10. Nivel de importancia que los envases y empaques tengan diseño y logos de la empresa	31
Figura 4.11. Frecuencia de tipos de envases	32
Figura 4.12. Frecuencia de proveedores de envases	34
Figura 4.13. Atributos valorados por los proveedores	34
Figura 4.14. Tipo de crédito	35
Figura 4.15. Nivel de interés del concepto de negocio	35
Figura 4.16. Atributos valorados del concepto de negocio	36
Figura 4.17. Intención de compra.....	36
Figura 4.18. Interés por tipo de presentación	37
Figura 4.19. Medio de compra	39
Figura 4.20. Medios de comunicación	39
Figura 5.1. Crecimiento Económico Global.....	44
Figura 5.2. Contracción media de la producción en 2020 por las EMDE	45
Figura 5.3. Evolución del tipo de cambio abril - octubre 2021	46
Figura 5.4. Inflación total 2021 (12 meses, en %)	46
Figura 5.5. Perú: Población según género 2017	47
Figura 5.6. Estructura por edad de la población en Lima Metropolitana.....	48

Figura 5.7. Personas según nivel socioeconómico en Lima Metropolitana	48
Figura 5.8. ¿Cómo fue la compra?	49
Figura 5.9. ¿Qué compraron?	50
Figura 5.10. Niveles de satisfacción de compras en línea por rubro	51
Figura 5.11. Descripción de los estilos de vida	53
Figura 5.12. Crecimiento mundial del mercado de envases flexibles por tipo, 2022 ..	56
Figura 5.13. Productores de envases de papel y cartón	59
Figura 6.1. Empresas de alimentos y bebidas en el Perú 2007 - 2019	63
Figura 6.2. Micro y pequeñas empresas de alimentos y bebidas en el Perú 2007 – 2019	63
Figura 6.3. Macrosegmentación	65
Figura 6.4. Nivel de diferenciación de EcoloKraft	67
Figura 6.5. Página web de Ecolokraft	74
Figura 6.6. Participación en ferias de empaques en Perú	75
Figura 6.7. Lapiceros de cartón reciclado de “Ecolokraft”	76
Figura 6.8. Uniforme de personal de ventas de “Ecolokraft”	77
Figura 7.1 Mapa del distrito de Surco	82
Figura 7.2. Ubicación de centro de operaciones	83
Figura 7.3. Plano de centro de operaciones.....	84
Figura 7.4. Modelo “productivo” de EcolokraftElaboración: Autores de esta tesis. ..	85
Figura 7.5. Flujograma general de procesos de Ecolokraft	86
Figura 7.6. Proceso de aprovisionamiento de Ecolokraft.....	87
Figura 7.7. Lay out de almacén	88
Figura 7.8. Proceso de almacenamiento de Ecolokraft	89
Figura 7.9. Flujograma de proceso de distribución de Ecolokraft	91
Figura 7.10. Estantería selectiva	92
Figura 7.11. Armado de la estantería selectiva	93
Figura 7.12. Certificaciones de materiales	94
Figura 8.1. Organigrama de Ecolokraft	100

DENNYS JOEL GONZÁLES VELA

Profesional en ciencias agropecuarias con formación académica en el trópico Amazónico como agrónomo, cuento además con una especialización previa en Formulación de Planes de Agronegocios, con más de 15 años de variada experiencia en la gestión de proyectos de desarrollo económico y de capacitación en temas técnico-productivos y gerenciales en beneficio de empresas productoras de bienes y servicios, organizaciones de productores rurales, empresas campesinas de Costa, Sierra, Selva, organizaciones indígenas de la Amazonía y de emprendedores en el País.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

INSTITUTO DE DESARROLLO ECONÓMICO DE LA UNIVERSIDAD ESAN (IDE/ESAN)

Espacio de reflexión y convergencia para la sinergia de la triple hélice, para abordar los grandes problemas del país y de las regiones en particular, para contribuir con el logro del desarrollo sistémico, lo que implica abordar transversalmente los temas económicos, sociales, culturales y el uso adecuado de los recursos naturales.

Gestor de proyectos en fortalecimiento de capacidades y desarrollo económico. 01/2015 - Actualidad

Logros

- Formulator y gestor de S/ 114,000.00 Soles no reembolsables del Programa Nacional de Innovación Agraria (PNIA-2018) en la línea de Capacitación por Competencias para la ejecución del Sub Proyecto Diploma en Fortalecimiento de Capacidades Tecnico-Productivo y Competencias Gerenciales en el manejo de los cultivos de palma aceitera y cacao dirigido a organizaciones de productores de la Región Ucayali. En alianza con COCEPU-COLPA DE LOROS-ASOCIACIÓN AMAQUELLA-IDE/ESAN-GOREU. Concluido.
- Formulator y gestor de S/116,000.00 Soles no reembolsables del Programa Nacional de Innovación Agraria (PNIA-2018) en la línea SFOCA para la ejecución del sub proyecto Formulación de Planes de Agronegocios en cultivos de exportación de organizaciones de productores de los valles de la Región Arequipa. Accediendo a un cofinanciamiento no reembolsable de S/. 116 para su ejecución. En alianza con el CIP Arequipa, DRA Arequipa y el CITE Agroindustrial. Resultado de la capacitación: 10 planes de agronegocios formulados. Concluido.
- Formulator y gestor de S/ 86, 000.00 no reembolsables del Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura (PNIPA-2019) en la línea SFOCA de PRODUCE: “Fortalecimiento de Capacidades en la Elaboración de Planes de Negocios basados en la Innovación y Asociatividad en la Cadena de Valor de los Negocios Acuícolas”. Sub proyecto ejecutado en alianza con la Universidad

Nacional Mayor de San Marcos como entidad asociada. (En proceso de cierre).

- Formador y gestor de S/84,600.00 Soles no reembolsables del Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura (PNIPA-2019) de PRODUCE: “Diploma en Gestión de la Innovación y Valor Agregado aplicado a Negocios Acuícolas de Paiche, Gamitana y Doncella en la Región Ucayali”. Sub proyecto ejecutado en alianza con el Gobierno Regional de Ucayali como entidad colaboradora y la Cooperativas de Servicios Acuícolas y Agrícolas Ucayali (Coopesa Ucayali) como entidad demandante. Actualmente en la etapa de cierre de proyecto, sin embargo, los objetivos y actividades del Diploma se cumplieron al 100% según Plan Operativo propuesto en la etapa de formulación.
- Invitado como miembro del equipo LUSH Perú en la elaboración de la propuesta técnica para la aprobación del dictamen en el Congreso de la República referente al aprovechamiento sostenible de la especie forestal no maderable palo de rosa (Aniba rosaeodora) en la concesión forestal de LUSH Cosmetic Company UK en la Región Ucayali en alianza con la Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana (AIDSESP), el Servicio Nacional Forestal (SERFOR) y el Ministerio del Ambiente (2018-2019).

AGRICOLA LA VENTA

Se ubica en el Top 3 de empresas agrexportadoras de espárragos en el Perú con producción superior a las mil hectáreas en campos propios y 500 hectáreas de espárrago provenientes de campo de terceros, generalmente pequeños y medianos productores del Norte Chico (Barranca-Huarmey-Casma-Chimbote). Además de espárrago, exporta uva de mesa, palta Hass y otros cultivos promisorios. Tiene presencia operativa de packing plant y comercial en la región Ica y en la Región Ancash.

Jefe de Operaciones del Norte Chico

01/2012-06/2012

Logros:

- Procesamiento promedio de 25 toneladas/ día de espárrago verde fresco.
- Ingreso a caja de \$25,000.00 Dólares/día en promedio según precio de mercado en chacra.
- Incorporación de 1.5 productores nuevos en promedio al mes se integran al sistema de acopio de espárrago verde fresco de la compañía.

Funciones:

- Administración del RR.HH. y el packing plant con procesamiento diario de 25 toneladas y 80 operarios día en promedio para la selección y clasificación de los turiones por calibre (small, comercial, premium, jumbo y extra) de espárrago verde acopiados de campos de terceros en el Norte Chico (desde Barranca hasta Nuevo Chimbote).
- Gestionar la relación comercial con los proveedores locales de espárrago verde fresco. Programación y desarrollo de actividades de capacitación en el manejo sanitario y de fertilización durante las visitas de campo opinada e inopinada.

- Presentación de informe al comité de administración técnica, reportando volumen de ingreso de materia prima, procesamiento, en cámara de frío, despacho al aeropuerto, así como la elaboración del presupuesto para el pago de proveedores.
- Verificar y constatar los reportes de ingreso de materia prima entregados por el área de control de calidad para monitorear la cadena de abastecimiento y hacer los ajustes en casos requeridos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Magíster en Administración de Negocios Seminario Internacional Universidad Adolfo Ibáñez (Chile) 2021	2022 - Actualidad
UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI Bachiller en Ciencias Agropecuarias	1997 - 2004

OTROS ESTUDIOS

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Diploma en Formulación de Planes de Agronegocios	2016
IDIOMAS Inglés (en capacitación del nivel básico-intermedio).	2022

RENZO JAVIER OTINIANO ARBURÚA

Profesional de la carrera de Arquitectura con 11 años de experiencia en la actividad de diseño y desarrollo de proyectos inmobiliarios en todas sus etapas. Experiencia en el campo de la construcción y en la implementación de proyectos integrales con tecnología BIM y VDC. Con habilidades para liderar y lograr metas, comunicación clara y asertiva con los equipos de trabajo, transmitiendo visión y estrategias para lograr el desempeño óptimo en cada objetivo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CONSULTOR INDEPENDIENTE

Profesional que ha realizado asesoría inmobiliaria, desarrollado proyectos integrales, y diseñado proyectos en su mayoría en el ámbito residencial, así como en ámbitos comerciales de oficina y hotel.

Consultor de proyectos inmobiliarios Mayo 2020 - Actualidad

- Evaluación de 5 proyectos de inversión inmobiliaria.
- Desarrollo de 5 estudios de prefactibilidad.
- Desarrollo de perfil y concepto de 5 proyectos.

Diseño y desarrollo de proyectos Enero 2011 - Actualidad

- 7 proyectos diseñados a nivel de Arquitectura y especialidades de Estructuras, Instalaciones Eléctricas, Mecánicas, Sanitarias y Gas.
- 10 proyectos diseñados a nivel de Arquitectura.
- 16 diseños y estudios de fachada.
- 10 proyectos gestionados para entidades municipales.

PROYEC CONTRATISTAS GENERALES S.A.

Empresa inmobiliaria y constructora con 25 años de experiencia, ha desarrollado proyectos residenciales y comerciales, y asesorado otras empresas del sector.

Coordinador BIM Enero 2020 – Mayo 2020

- Implementación de BIM en las etapas de preconstrucción y construcción de la obra.
- Gestión y coordinación del modelo con los diseñadores proyectistas de las diferentes especialidades, con los modeladores BIM, y con la oficina de producción.
- Gestión de RFI's, seguimiento, métricas de avance y cumplimiento. Además, identificación de interferencias y propuestas.

Arquitecto de calidad Febrero 2019 – Diciembre 2019

- Control del sistema de gestión de calidad
- Planificación y programación de las liberaciones de todas las partidas de acabados.

- Supervisión de la calidad de la obra, y liberación diaria de partidas de acabados.
- Coordinación con subcontratistas y optimización de procesos de acabados.

Arquitecto de acabados y postventa

Junio 2018 – Febrero 2019

- Supervisión del cumplimiento de detalles de acabados.
- Diseño y propuesta de detalles en cada partida de acabados.
- Supervisión de acabados para presentación final de entregas
- Coordinar visitas técnicas de posventa con clientes.
- Levantamiento de observaciones según requerimientos.
- Manejo y coordinación, y asignación de tareas a personal técnico.

ESTUDIOS

ESAN Graduate School of Business 2019 - 2021
Maestría de Administración y Finanzas

Universidad Ricardo Palma 2009 - 2013
Arquitectura

OTROS ESTUDIOS

Instituto Científico del Pacífico 2018
Curso de visualización 3d con lumion

Instituto Científico del Pacífico 2017
Curso de photoshop arquitectónico

Centro cultural PUCP 2015
Curso de coaching

Asociación Cultural Peruano Británica 2010
Estudios inglés nivel avanzado

DANIELA IRENE ROMERO VALVERDE

Profesional de la carrera de Economía con 10 años de experiencia en instituciones del sector público y privado, orientada a la gestión de negocios con visión estratégica y mejora de procesos con impacto en rentabilidad y calidad. Mi misión es brindar un trabajo de alto nivel que contribuya de manera tangible al crecimiento de la empresa en imagen y rentabilidad. Con cualidades de liderazgo, toma efectiva de decisiones, organización, trabajo en equipo y rápida integración a nuevos escenarios.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

UNIVERSIDAD

Coordinadora de Administración y Finanzas

NORBERT

WIENER
Nov 2021 - Actualidad

- Control de los KPI de la Gerencia e identificación de desviaciones en centros de costos y planilla
- Asegurar el cumplimiento de los procesos de la Gerencia de Administración y Finanzas.

HOSPITAL MARIA AUXILIADORA

Profesional de gestión de la Oficina de Seguros

Oct 2019 - Oct 2021

- Auditoría interna de Calidad de Gasto del presupuesto Donaciones y Transferencias de SIS y FISSAL, de acuerdo a normativa vigente del pliego.
- Monitoreo de cumplimiento de indicadores establecidos por las IAFAS para la remisión de transferencias financieras.
- En concordancia con la Normativa vigente, la compra de Productos farmacéuticos debe representar el gasto principal del presupuesto proporcionado por el SIS (Mayor %), por tal motivo se brindó soporte en las siguientes funciones inherentes al Departamento de Farmacia: o Proyección de compra anual de productos farmacéuticos en base a rotación mensual, variación anual de consumo, stock actual y compras pendientes.
- Monitoreo de indicadores de abastecimiento tales como substock, sobrestock o productos sin rotación, transferencias por fecha de vencimiento y baja rotación

SANNA

Jun 2012 - Agosto 2019

- Elaboración de propuesta que quedó finalista en el concurso de Creatividad empresarial organizado por la UPC en el año 2016, con el proyecto MAD-PAD: Mejorando la experiencia de atención médica a domicilio con el uso de tecnología Tablets (Uso de aplicaciones móviles).
- Análisis estratégico y mejora de procesos que se reflejan en la rentabilidad de los negocios de la empresa.
- Diseño y monitoreo de cuadro de mando de indicadores KPI y otros instrumentos de gestión para facilitar la toma efectiva de decisiones.
- Generación de nuevas oportunidades de negocio: Coordinación en el proceso de creación e implementación de nuevo producto de salud para principales bancos

- del grupo Credicorp.
- Planificación de auditorías internas, organización y monitoreo en la implementación de estrategias de calidad que aseguren la mejora continua del sistema de gestión de calidad ISO 9001 (Rol desempeñado: Representante de la Dirección).
 - Elaboración de provisión mensual de ingresos y gastos de PL de la unidad de Médicos a Domicilio y seguimiento de la ejecución analizando desviaciones respecto al presupuesto de metas.

ESTUDIOS

ESAN Graduate School of Business Maestría de Administración y Finanzas	2019 - 2021
ESAN Graduate School of Business Diploma en Mejora de procesos con Metodología Six Sigma	2013 - 2014
Pontificia Universidad Católica del Perú Economía	2010

OTROS ESTUDIOS

UNMSM - Universidad Nacional Mayor de San Marcos Diplomado en Contrataciones con el Estado – Ley N° 30225	2020
ESAN Graduate School of Business PEE Supply Chain Management	2012

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis desarrolla un plan de negocios para comercializar empaques ecológicos de papel kraft y cartón en negocios de restaurantes de Lima Moderna con características de micro, pequeña y mediana empresa. Para ello se realiza una secuencia desde el análisis del entorno, estudio de mercado, y planes funcionales para cada área de la empresa. Cabe señalar que el negocio no sólo cuenta con fines de rentabilidad económica sino también de contribución con el medio ambiente al impulsar la comercialización de productos de papel y cartón biodegradables.

Al realizar el análisis contextual se pudo detectar el fuerte giro que está teniendo la industria de los embalajes y envasados a insumos menos tóxicos y más ecoamigables que contribuyan con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo sostenible, dentro de los cuales encajan ciertos tipos de papel como el kraft y cartón. Cabe señalar que el crecimiento se ha visto impulsado por el crecimiento de los deliverys y de los establecimientos donde se preparan alimentos (restaurantes, food trucks y dark kitchens) en la época de pandemia por la COVID-19, los años 2020 y 2021.

En ese sentido la propuesta de valor viene por el lado de la atención al segmento antes mencionado, el cual ha señalado una falta de atención de sus actuales proveedores quienes los descuidan o los dejan de lado por clientes de mayor tamaño. Asimismo, no cuentan con productos personalizados que puedan dar un aspecto único a las presentaciones. Y es que, aunque los envases pueden ser poco percibidos cuando se encuentran presente, su ausencia puede ser catastrófica para el negocio.

El estudio de mercado se desarrolló de forma cualitativa y cuantitativa. En la etapa cualitativa se empleó un muestreo no probabilístico y se desarrollaron entrevistas a seis gerentes o administradores del segmento y quienes mencionan la importancia de este tipo de empaques para el consumidor desde el punto de vista comercial como ambiental, y que la mayor parte de proveedores no cumplen con las expectativas de calidad y puntualidad lo que afecta la planificación de los negocios. Es así que una empresa que tomara atención en estos puntos deficientes podría conseguir una oportunidad de mercado.

Por otro lado, en la investigación cuantitativa permitió identificar que el 23% público objetivo se caracteriza por tener el negocio de cevichería y pollería, que existe un exceso de uso de envases y utensilios de plástico, y que quienes no han comprado envases eco amigables es porque son más caros o no tienen acceso a ellos. Al mostrar la idea de negocio el 69% del público objetivo se mostraron interesados siendo los atributos más valorados: la relación con el medio ambiente, la calidad y el precio. Con estos resultados se pudo estimar la demanda de cerca de 10 mil restaurantes en el mercado efectivo, los cuales se espera atender 500 en el primer año.

Al realizar el planeamiento estratégico se identificó en el macroentorno un alto grado de incertidumbre provocadas por el escenario político y económico; sin embargo, favorecido por los nuevos hábitos y mayor conciencia del consumidor. Por otro lado, en el microentorno se identificó que los clientes son los que tienen el poder de negociación más alto.

El plan de marketing permitió definir el nombre de la empresa Ecolokraft que atendería menos del 10% del mercado meta con ventas cercanas a los S/ 2 millones en el quinto año y con un mercado definido en los negocios de comida que sean empresas a los más de mediano tamaño. La microsegmentación del negocio B2B indica que se enfocará en negocios ubicados en Lima Metropolitana a los que se atenderá con diseños estandarizados y personalizables elaborados con material eco amigable que serán ofrecidos física y virtualmente. Las principales ventajas diferenciales serán la atención al cliente, el servicio post-venta, la calidad de los productos, la experiencia en negociación de los accionistas, y el precio competitivo acompañado de una política de créditos más flexible que la competencia.

En el plan de operaciones se definió que Ecolokraft se ubicaría en Surco, para lo cual se empleó la metodología Qualitative Factor Rating (QFR). El centro de operaciones contará con un área de 200 metros cuadrados que se distribuyen entre almacén y oficinas, siendo los principales procesos: la generación de las solicitudes, la aplicación de diseños, la distribución y el almacenamiento.

En cuanto a la organización, se formará una Sociedad Anónima Cerrada que se acogerá al régimen general tributario. Contará con un administrador y siete colaboradores adicionales dentro de los que se encuentran tres vendedores. Asimismo,

se contará con los servicios tercerizados de contabilidad y asesoría legal.

Cada uno de los planes funcionales cuenta con su presupuesto lo que se consolidó para realizar el análisis económico financiero. En este punto se identificó una inversión inicial de S/ 616 mil. El flujo de caja económico inicia con S/ 274 mil el primer año y llega a S/ 946 mil en el quinto año. La tasa acordada por los accionistas es de 16% con el que se obtiene un VAN de S/ 567,137 y una TIR de 44% lo que demuestra la viabilidad de la empresa. Además, el análisis de puntos muertos y escenarios demuestran que el proyecto es resistente a variaciones no esperadas, y muestra un VAN negativo sólo cuando las variables críticas se encuentran juntas en una situación bastante desfavorable lo que es poco probable.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El presente capítulo contiene la justificación, contribución, alcance y objetivos del plan de negocios para la comercialización de empaques ecológicos de papel kraft y cartón en negocios de restaurantes y afines, que son de utilidad para desarrollar la investigación de mercado y luego evaluar la viabilidad económica del negocio.

1.1. Objetivos de la tesis

1.1.1. Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para la producción de envolturas de papel ecológico Kraft y cartón, así como su comercialización en negocios de restaurantes y afines.

1.1.2. Objetivos específicos

- Identificar el perfil del consumidor B2B de productos con base en papel kraft y cartón, así como sus preferencias y hábitos de consumo en negocios de restaurantes y afines.
- Identificar el tamaño del mercado objetivo de negocios de restaurantes y afines para la venta de productos con base de papel kraft y cartón.
- Validar la atractividad del producto e intención de compra en el consumidor B2B.
- Determinar un portafolio de productos con base en papel kraft y cartón tomando en consideración los atributos más valorados por los negocios restaurantes y afines.
- Desarrollar las estrategias comerciales, de operaciones y de recursos humanos para definir los lineamientos estratégicos necesarios para su implementación.
- Determinar la rentabilidad y viabilidad económica del negocio.

1.2. Justificación

El cuidado del ambiente y la sostenibilidad es un tema relevante para muchas empresas. A raíz de la promulgación de La ley N° 30884 en el Perú, la cual regula y prohíbe el uso de productos plásticos que no se pueden reciclar, existe una tendencia clara de los consumidores en la preferencia por el uso de bolsas alternativas a las plásticas. Esto a su vez ha dado lugar a una mayor demanda de papel kraft y cartón por ser unos de los productos reciclables y biodegradables más atractivos para los consumidores, pues representan una imagen “ecológica” para las compañías que los usan como insumos.

La emergencia sanitaria por el COVID 19 ha tenido un impacto negativo en el PBI nacional, contrayendo el consumo privado en un -9.4% en el año 2020 (BCRP, 2020) debido al cierre casi total de la actividad económica que inicialmente se redujo sólo a actividades esenciales, tales como tiendas de alimentación, farmacias y productos de primera necesidad. Sin embargo, con el objetivo de mitigar los efectos de la pandemia, el Gobierno inició un proceso gradual de reapertura de actividades económicas que incluyó al subsector de Restaurantes el cual viene presentando indicadores sostenibles de recuperación desde el último trimestre del año 2020.

También se ha registrado un incremento de la demanda del servicio de delivery que reportó un crecimiento de 250% durante la pandemia. Esta tendencia creciente se da a pesar que el servicio delivery representa un costo adicional promedio de 15% en las compras. Según Radio Programas del Perú, durante el año 2020 muchos clientes prefirieron el servicio por delivery porque esto facilita que sus productos sean entregados en un plazo máximo de 90 minutos.

El crecimiento del servicio delivery durante la pandemia, es una oportunidad para incrementar la oferta de envases para delivery que no sólo sean funcionales sino que también consideren el impacto medioambiental de su uso, a través de materiales ecológicos que mitiguen este impacto.

El papel Kraft y el cartón son ideales para el formato delivery por tener características versátiles que conservan la calidad de los alimentos, asociados a

higiene, temperatura y humedad, además, su uso no genera un impacto negativo en el ambiente en comparación con el plástico. Por tal motivo, se plantea incrementar la oferta de productos ecológicos a base de estos insumos en el sector restaurantes y afines a través de un plan de negocio de productos a base de papel kraft y cartón dirigido al sector restaurantes y afines.

1.3. Contribución

La aplicación de esta tesis tendrá una contribución práctica y social. Por el lado de los inversionistas permitirá explorar un nicho de mercado con potencial de crecimiento para productos con base de materia prima ecológica, con un modelo de negocio que asegure retornos a su inversión.

Por otro lado, el proyecto tendrá una contribución al medio ambiente, dado que la descomposición de los materiales de papel kraft y cartón es rápida y su proceso minimiza residuos tóxicos. Los productos con base en estos materiales contribuyen a cuidar el medioambiente en aras de mejorar la calidad de vida de las personas.

1.4. Delimitación de la tesis

1.4.1. Alcances

- El presente estudio se centra en explorar el mercado de envolturas y embalajes para los consumidores en el área geográfica de Lima Metropolitana, para lo cual se recurre al uso de fuentes de información primarias y secundarias.
- La propuesta de negocio está dirigida a los negocios de restaurantes ubicados en la zona de Lima Metropolitana, que se caracterizan por ser micro empresas, pequeñas y medianas.
- Se realizará una evaluación económica y análisis de riesgos que permita determinar la rentabilidad y viabilidad del proyecto de negocio.

1.4.2. Limitaciones

- No hay estadística suficiente actualizada sobre la producción y consumo de papel kraft y cartón, en el Perú.

- No existe una fuente oficial actualizada de restaurantes y establecimientos afines registrados en un padrón consolidado a nivel nacional.
- Las circunstancias en las que se desarrolla el presente documento, de pandemia por el Covid-19, genera dificultades para realizar entrevistas, encuestas y trabajo de campo.
- No se encontró estadística del sector restaurante informal en el cuál nos pudiéramos apoyar y concluir sobre una muestra de mayor tamaño.

CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo contiene información de contexto sobre la industria de papel kraft y cartón en el mundo y en el Perú, así como las marcadas preferencias actuales y su potencial para el desarrollo del negocio propuesto referente a las envolturas y empaques ecológicos de papel kraft y cartón en negocios de restaurantes y afines.

2.1. Cambios en la industria de productos descartables a nivel global

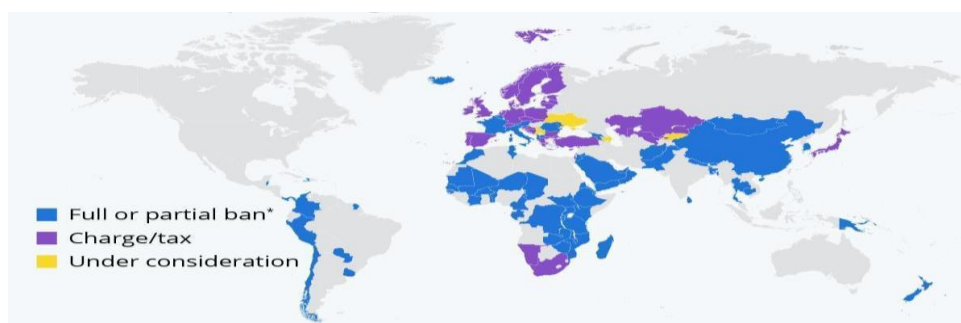
A nivel global existe una tendencia por un mayor cuidado medioambiental, motivo por el cual la ONU ha puesto de manifiesto su compromiso con el medioambiente a través de la reducción significativa del consumo no sustentable de plástico convencional de un solo uso cuya elaboración es a base de químicos de combustibles fósiles dando como resultado un material no biodegradable que no es fácil de reciclar.

En este sentido, durante la Cumbre Ambiental de la Organización de las Naciones Unidas, alrededor de 200 países se comprometieron a adoptar medidas pertinentes para reducir su consumo de plástico hacia el 2030.

Actualmente, alrededor de 69 países ya han adoptado medidas totales o parciales para restringir el consumo de plástico convencional de un solo uso. Dentro de este grupo, en Perú se promulgó la Ley N° 30884 en Diciembre de 2018, que prohíbe el uso de plástico de un solo uso, tecnopor y cañitas con la finalidad de reducir el consumo innecesario de productos no reciclables.

Tras un año de la promulgación de esta Ley se logró reducir en un 30% la demanda de bolsas de plásticos que representan alrededor de 1000 millones de unidades de bolsas de plástico de un solo uso en Perú.(MINAM, 2019).

Figura 2.1. Países que han restringido el uso de bolsas plásticas (2020)



Fuente: United Nations, media reports, 2020.

A raíz de esta toma de conciencia a nivel mundial se han ido contemplando otras alternativas de empaques o envases a base de otras materias primas que corresponden a recursos renovables tales como cartón o papel. Cabe resaltar que en otros continentes el uso de empaques de papel está más extendido, sin embargo en África y Sudamérica aún no se encuentra tan extendido su uso lo cual representa un gran potencial de crecimiento en nuestro continente.

El segmento de papel kraft en el mercado global del papel de empaque flexible representa la mayor parte de la cuota de mercado en términos de valor. Se utiliza principalmente para hacer bolsas y sacos, sobres y bolsitas. En cuanto a los usos de empaques flexibles, según la Flexible Packaging Association, la industria que más consume dichos productos es la de alimentos con un 58% de participación respecto a otras industrias.

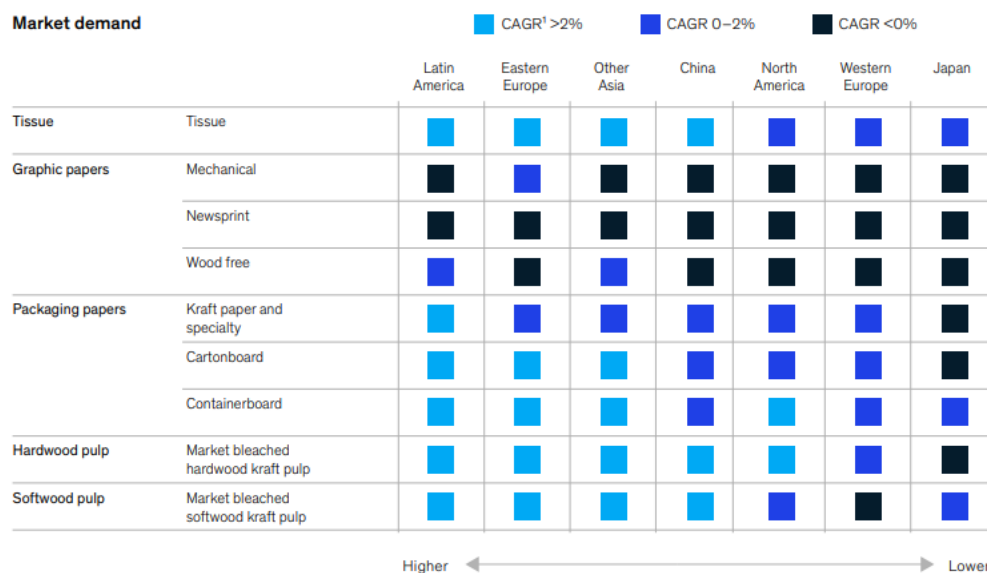
2.2. Potencial de la industria de productos a base de papel kraft

Los productos de papel kraft son muy usados en la industria del packaging, la cual se encuentra en constante crecimiento, y según Smithers (2020) señala que globalmente se facturó \$.914.7 mil millones en 2019, significando un crecimiento anual del 2% desde el 2015, no obstante, para el periodo de 2020 se experimentará una caída del 6% debido a la pandemia por Covid-19, que rápidamente se recuperará en los siguientes años.

En la industria de papel este crecimiento es muy variado por regiones y segmentos, Mckinsey (2019) identifica que entre los diferentes usos de papeles, el segmento de

kraft y cartones en las regiones de América Latina se encuentra menos desarrollado y tiene un ritmo de crecimiento mayor al 2% anual tal como se muestra en la Figura 2.2, lo cual representa una oportunidad de desarrollo.

Figura 2.2. Crecimiento anual en regiones por tipos de papel y cartón



Fuente: Mackinsey, 2019

Además, en el reporte de Smithers (2020) es importante destacar que el packaging para comercio electrónico, tiene una tasa de crecimiento anual del 15% y su facturación en 2020 fue de \$.49.2 mil millones. Esto responde al incremento de uso de diversas plataformas digitales y mayor preferencia de los consumidores en compras online en los últimos años.

Otro estudio de TechNavio (2020) detalla la proyección de crecimiento de consumo de empaques a base de papel que crecerá en los próximos 3 años en un 8% según la Figura 2.3.

Figura 2.3. Análisis de impacto de COVID 19 en el mercado de empaques de papel a nivel global



Fuente: TechNavio, 2020

La pandemia por COVID 19, ha promovido el uso del servicio delivery a nivel mundial, y en el Perú también existe un aumento en el uso de empaques para comercio electrónico, y según Impulso PR & Marketing de Influencia (2020), en el cual la búsqueda online para empaques creció en 10.75% en el 2020 respecto al año anterior, esto representa una tendencia de búsqueda por este tipo de productos y servicios y una necesidad de muchas empresas que están preocupándose por implementar estrategias de venta para despacho a domicilio.

Según el diario El Comercio (2020), la demanda por empaques también se ha incrementado en un 7%, originando diversas oportunidades, por este motivo la empresa internacional OnPack, ha ingresado al mercado peruano proponiendo un marketplace para integrar a compradores y proveedores del sector del packaging.

2.3. Nuevas tendencias del consumidor

La demanda de empaques para negocios de comida rápida está creciendo en todo el mundo, y esto se debe al aumento de los delivery, su practicidad y características físicas del material para conservar adecuadamente los perecibles. Hay una creciente demanda en Asia, América del Norte y Europa, que va a generar mayor dinamismo en

los empaques para delivery y comida rápida en los siguientes años (Tecnoalimenportal, 2020). Además esta tendencia está alineada hacia la adopción de soluciones de embalajes limpios y eco amigables.

De acuerdo a la consultora MARKETS AND MARKETS (2020), dentro de la demanda de alimentos, el aumento de las ventas de productos de comida rápida, como hamburguesas y pizzas, ha provocado un aumento de la demanda de papel Kraft para envolver. Se prevé que estos factores impulsen el crecimiento del mercado del papel Kraft.

De acuerdo a proyecciones de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la población se duplicaría en 2050, este aumento de la población está impulsando la demanda de alimentos. El papel kraft es utilizado predominantemente por la industria de alimentos y bebidas para fines de envasado que se prevé que aumente la cuota de mercado del papel kraft y crecimiento.

La agencia de inteligencia de mercado MINTEL en la publicación de su reporte “*Global Packaging Trends 2019*”, presenta sus perspectivas enfocadas en los segmentos B2C y B2B en el mercado mundial de empaques y embalajes. Este reporte también contiene la presentación de cuatro tendencias, abarcando de manera más puntual temas de conexión virtual, ingeniería e innovación, comercio electrónico y sostenibilidad, proporcionando de esta manera una visión global de los packaging. Así mismo, hace énfasis en la importancia de los dispositivos móviles para estrechar vínculos entre consumidores y empresas, en beneficio de los usuarios. A continuación, se describen las tendencias:

- **Connected packaging:** Múltiples tecnologías como los códigos QR, NFC, RFID, AR conectados a diversos dispositivos están permitiendo a las marcas conectar el packaging físico al mundo virtual creando oportunidades y potenciando la experiencia al momento de la compra, lo cual crea más oportunidades para las empresas para conectar con sus clientes.
- **Closing the loop:** El consumidor demanda una mayor habilidad para reciclar

más y para entender cómo realmente funciona el reciclaje. Además, aterriza en preguntas de cómo, dónde y quién estará suministrando y reciclando estos materiales. Para las marcas representa la oportunidad de conocer las necesidades de sus consumidores y sus necesidades de más envases descartables.

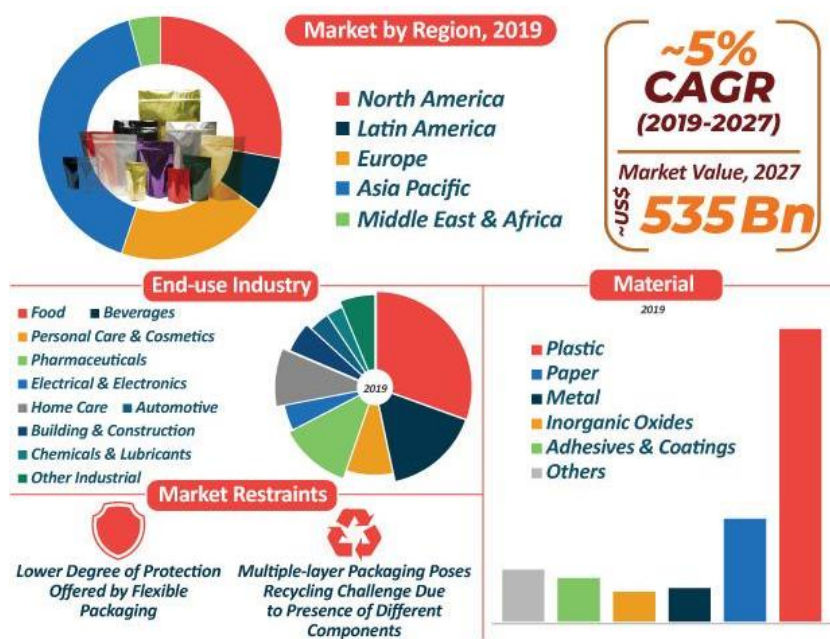
- **Reinventing the box:** A medida que el consumidor adopta cada vez más los hábitos de un comprador digital y moderno, las estrategias de empaque han ido cambiando el rostro de la industria. El crecimiento del mercado del embalaje coincide en el rápido desarrollo del comercio electrónico cobrando un mayor impacto en el negocio, las tecnologías, cadena de suministro, ingeniería, y diseño de envases globalmente que cualquier otra cosa la industria ha experimentado en las últimas décadas. Desde una perspectiva ambiental, el comercio electrónico ya es un catalizador de nuevas ideas en diseño sostenible.
- **Plastic-free:** La contaminación de mares y lagos por residuos o envases de plástico con base en polímeros está ocasionando un alto impacto negativo en la biosfera marina y fuentes de agua dulce en el mundo convirtiéndose en una preocupación mundial. El desarrollo de envases plásticos con base en celulosa permite a los consumidores tomar decisiones de manera más activa sobre cuál es el tipo de envase plástico que desea usar.

2.4. Usos de papel kraft en el rubro de Delivery de Alimentos

En líneas generales el mercado de papel de empaques y envolturas de comida se clasifican según el producto, tipo de alimentos y el uso que finalmente tendrá. Según las características del producto, estos se pueden componer en láminas ya sea de plástico, aluminio y papel. De acuerdo al tipo de comida, la envoltura se puede dividir en Sandwiches, Hamburguesas, Pizza, Wraps & Rolls, Pollo y Otros Snacks. Con respecto al uso final, el mercado de papel de empaques y envolturas para alimentos se puede dividir en hoteles, restaurantes, cafeterías, locales de comida rápida, cines, catering de aerolíneas y ferrocarriles e instituciones (Tecnoalimenportal, 2020).

El crecimiento de consumo global de empaques a base de materiales flexibles como el papel y cartón tiene una proyección de crecimiento de alrededor de 5% hacia el 2027, siendo su uso principal el rubro de alimentos (Transparency Market Research, 2019).

Figura 2.4. Flexible Packaging Market 2019-2027



Fuente: Transparency Market Research, 2020.

2.5. El papel y cartón en el Perú

En el Perú en los últimos cinco años ha venido incrementándose considerablemente en línea con la expansión de la economía nacional, mayor capacidad de compra de los consumidores y el dinamismo del comercio internacional impulsado por las agroexportaciones, al pasar de 400 mil toneladas el año 2015 a 608 mil toneladas el año 2020 (Euromonitor, 2020), tal como se muestra en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1 Producción de papel y cartón en el Perú

2015	2016	2017	2018	2019	2020
400	392	486	496	578	608

Fuente: Euromonitor, 2020

2.6. Importación de cartón y papel en el Perú

De acuerdo a la tabla 2.2 la importación de cartón y papel en el Perú viene creciendo sostenidamente pasando de 150 mil toneladas a 256 mil toneladas en cuatro años, lo que representa un incremento superior al 40%. Así mismo, este volumen representa un 30% del total de la demanda del mercado interno (Euromonitor, 2020).

Tabla 2.2. Importación de cartón y papel en Perú

2015	2016	2017	2018	2019
150	137	166	163	256

Fuente: Euromonitor, 2020

2.7. Principales productores de cartón en el Perú

De acuerdo a información recopilada del “directorio de fábricas”, sitio web especializado que proporciona, entre otros datos, a los ocho principales fabricantes de cajas de cartón en el Perú, en orden alfabético:

- Envases Selectos E.I.R.L.
- Faencar S.R.L.
- Ingeniería en Cartones y Papeles S.A.C.
- Packing Tech Perú S.A.C.
- Papelsa.
- Perupac S.A.C.
- Productos de Cartón S.R.L.
- Trupal S.A.

2.8. Proyección de la industria de servicio de restaurantes

Se observa un crecimiento estable en los últimos 4 años en el sector según Euromonitor (2021) tal como se muestra en la tabla 2.3., con un crecimiento anual compuesto de 5.5% en el periodo de 2015 al 2019. Además, el periodo 2020 tuvo un decrecimiento debido al efecto de la pandemia por Covid-19.

Tabla 2.3 Tasa de Crecimiento anual de Ventas 2015-2020

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	CAGR 2015 - 2019	2019-2020
Unidades	6%	5%	6%	5.2%	5.5%	-12.1%
Transacciones (mn)	6%	6%	4%	4.5%	5.2%	-50.2%
PEN millones precios corrientes	9%	12%	10%	8.5%	9.8%	-49.4%
PEN millones a precios constantes	5%	9%	8%	6.2%	7.2%	-50.5%

Fuente: Euromonitor 2021

Elaboración: Autores de esta tesis

Se espera una recuperación progresiva, con un crecimiento anual promedio de 3% en los próximos 5 años para el periodo 2021 al 2025 tal como se muestra.

Tabla 2.4. Proyección de Ventas 2021-2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Unidades	219.049,0	234.289,0	243.074,0	247.774,0	250.433,0	251.854,0
Transacciones (mn)	2.461,8	3.400,7	4.155,1	4.687,4	4.987,0	5.147,8
Millones de PEN	15.626,3	21.249,2	26.417,6	30.552,0	33.117,0	34.681,9

Fuente: Euromonitor 2021

CAPÍTULO III: IDEA DE NEGOCIO

Se planteó el modelo de negocio utilizando la metodología de “Business Model Canvas”, siguiendo el esquema diseñado por Osterwalder & Pigneur (2010), en el cual se identificaron todas las variables esenciales para el negocio, y estas se desarrollan a continuación.

3.1. Segmento de clientes

La principal orientación a la que se dirige la idea de negocio es a restaurantes que se encuentra dentro del marco geográfico de la zona de Lima Moderna, se caracterizan por ser micro empresas, pequeñas y mediana, y se seleccionan los tipos de empresas del sector de restaurantes:

- Dark kitchen
- Restaurantes “to go”
- Cafeterías
- Pastelerías

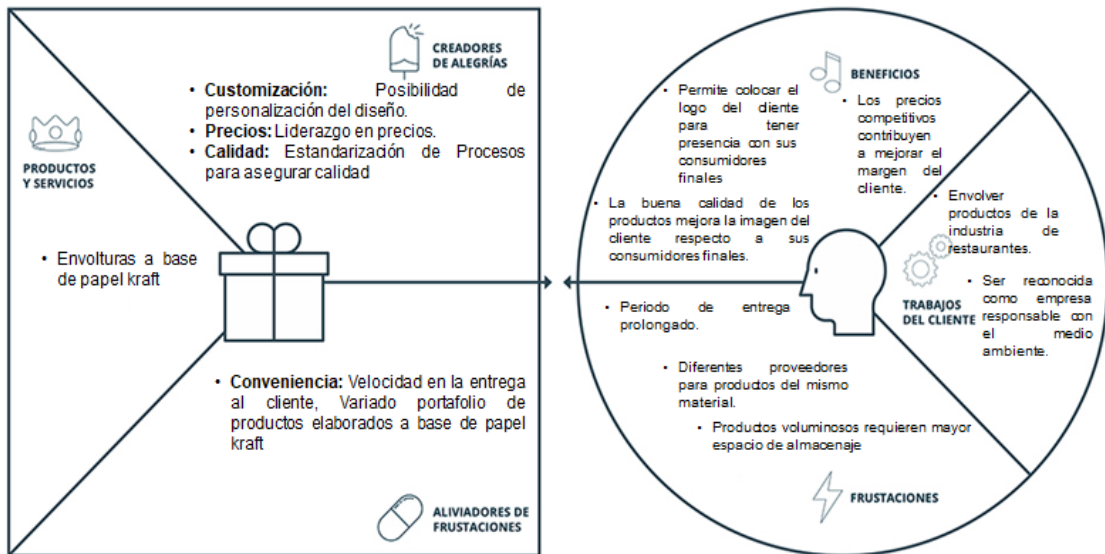
3.2. Propuesta de valor

Según Philip Kotler, valor "es la diferencia entre los beneficios que espera recibir del satisfactor y el costo total que debe soportar", en concordancia a los principios de Osterwalder & Pigneur se identificaron los principales atributos con los que debe contar el producto:

- Diferenciación del producto.
- Customización: Posibilidad de personalización del diseño
- Ofrecer productos de papel kraft y cartón con diseños personalizados.
- Ofrecer un amplio portafolio de productos y una solución integral que no se ofrece en el mercado.
- Velocidad en la entrega al cliente

Para identificar estos atributos, se usó como herramienta el Lienzo de propuesta de valor como se muestra en la Figura 3.1, que permite valorar las motivaciones y frustraciones del cliente respecto al producto.

Figura 3.1. Lienzo de Propuesta de Valor



Elaboración: Autores de esta tesis

3.3. Canales y relación con el cliente

3.3.1. Canales

Según Osterwalder & Pigneur (2010) los canales de comunicación, distribución y venta son *“El modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor”*.

Para asegurar la cobertura de todas las fases del canal desde brindar una adecuada información de la propuesta de valor hasta la entrega y posventa del mismo, se propone utilizar canales **Mixtos** expresados en la Figura 3.2.

Figura 3.2. Canales Mixtos

Tipo de canal			Fases del canal				
			Información	Evaluación	Compra	Entrega	Postventa
Directo	Ventas por Internet	1. Web					
		2. Plataforma e-commerce					
		3. Redes sociales					
		4. Directorio de proveedores de gastronomía					
Indirecto	Equipo comercial	5. Ejecutivos de ventas					
		6. Distribuidores					

Elaboración: Autores de esta tesis

Se han considerado canales digitales dado que estos han ido cobrando relevancia en la actual coyuntura de pandemia por COVID19 donde predomina una cultura de “mínimo contacto” que promueve el distanciamiento social y además las restricciones limitan los procesos de venta tradicionales con visitas personales.

3.3.2. Relación con el cliente

Se define el tipo de relación con el segmento de clientes y la estrategia necesaria para retener e incrementar la cantidad de clientes. Donde se necesita gestionar de manera adecuada diversas acciones para alcanzar una asistencia personal exclusiva, a través de un “key account manager”, y así lograr mantener una relación directa con los clientes, integrar información del mercado y competencia, entregar sampling, brindar ofertas y promociones atractivas especializadas para cada cliente. De esta forma poder mantener una relación a largo plazo.

3.4. Fuentes de ingresos

La propuesta de valor contempla la oferta de productos agrupados en portafolios según la necesidad del cliente, el cual requerirá abastecerse de los mismos mes a mes y contar con un área de diseño gráfico.

Para este caso se identifica dos fuentes de ingreso diferenciado por el tipo de portafolio:

- **Línea estándar:** Ingreso por venta de productos sin diseño.
- **Línea personalizada:** Ingreso por venta de productos con diseño personalizado.

Para ambas líneas de productos pueden realizarse transacciones derivadas de pagos realizados una vez o ingresos recurrentes por entregar una propuesta de valor o un servicio, siendo este último tipo el objetivo de obtener ingresos mediante pagos continuos.

En cuanto al tipo de fijación de precios, este será de mecanismo fijo, para lograr establecer a la empresa como un proveedor de bajo costo, alineándose así a la ventaja competitiva definida en la propuesta de valor. Además, se fijarán precios a partir de las características del producto que contengan más o menos calidad y según los segmentos de mercado y sus necesidades.

3.5. Recursos, actividades y aliados clave

3.5.1. Recursos claves

Los recursos clave para llevar a cabo el modelo de negocio, son del tipo físicos, requiriendo activos para implementar la oficina comercial y de diseño, así como como una oficina administrativa, almacén, transporte propio, instalaciones, equipamiento y capital propio.

3.5.2. Actividades Clave

Las actividades claves describen las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que su modelo de negocios funcione. Su adecuada identificación resulta clave para construir la propuesta de valor pensando en los clientes (Osterwalder y Pigneur,2010). En este modelo de negocio las actividades clave son: La calidad en el diseño gráfico, marketing, branding, distribución y logística.

3.5.3. Aliados clave

Establecer una red de aliados clave definitivamente es importante y puede constituirse en una ventaja estratégica para el modelo de negocios propuesto. Los aliados claves identificados son los siguientes:

- **Proveedores de papel y cartón:** Mayormente proveedores constituidos en empresas de origen nacional o extranjera con oficinas de representación comercial en Perú.
- **Inversionistas:** Personas naturales o empresas que dotarán del financiamiento que se requiere para la implementación en bienes y servicios o de capital de trabajo.
- **Entidades financieras:** Instituciones financieras de primer piso que otorgan financiamiento con tasas de interés competitivas en el mercado.

3.6. Estructura de costos

Reflejan los costos de mayor importancia en los que incurrirá la empresa, en el caso del presente modelo de negocio estos costos son los siguientes:

Costos fijos

- Alquiler de local
- Personal
- Transporte

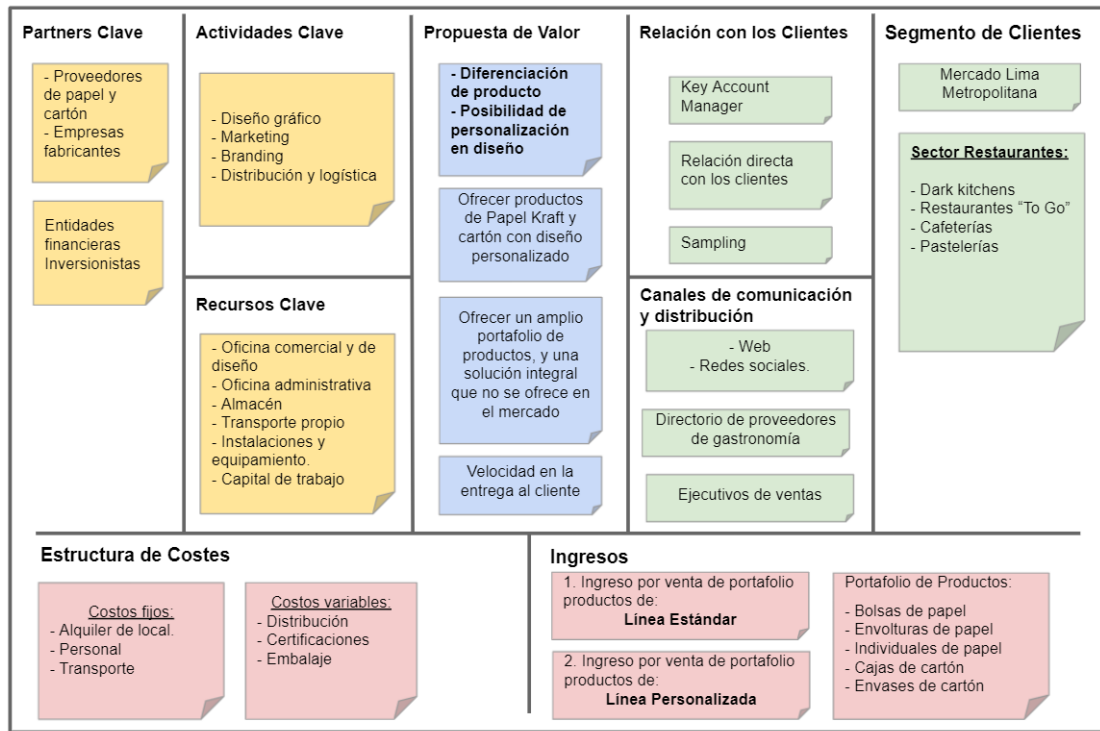
Costos variables

- Distribución.
- Certificaciones
- Embalaje

3.7. Lienzo de Business Model Canvas

Se presenta el lienzo que integra todas las variables descritas previamente en la Figura 3.3.

Figura 3.3. Lienzo Business Model Canvas



Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En este capítulo se presenta el estudio de mercado realizado en la propuesta de negocio para comercializar empaques y envolturas con base en papel kraft y cartón. Este capítulo contiene los objetivos, la metodología de investigación, los tipos de estudio cualitativo y cuantitativo, técnicas y herramientas empleadas, para luego obtener los resultados y proyectar la demanda del mercado objetivo de negocios de restaurantes y afines, ubicados en la zona de Lima Metropolitana, que se caracterizan por ser micro empresas, pequeñas y medianas

4.1. Objetivos de investigación

4.1.1. Objetivo principal

Determinar las características subyacentes y el grado de aceptación de los envases y envolturas de papel kraft y cartón, para el lanzamiento de un nuevo negocio.

4.1.2. Objetivos específicos

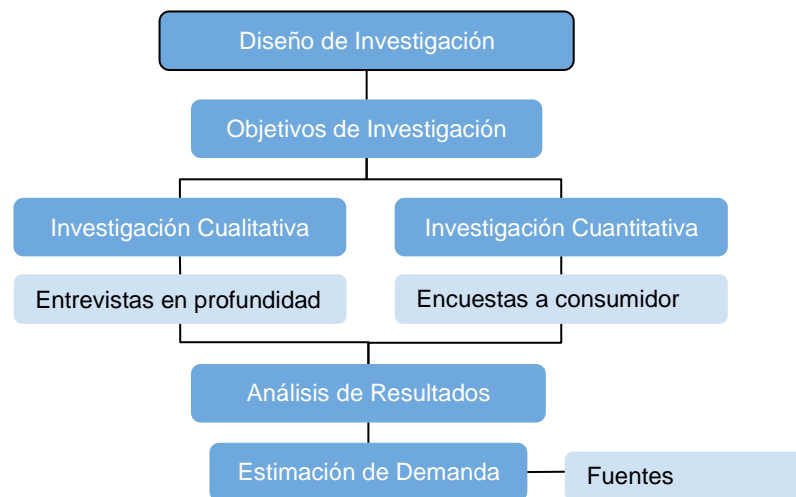
- Conocer cuáles son las características subyacentes del producto, preferencias de consumo, además, comprender el microentorno para el cliente B2B, a través de una investigación cualitativa.
- Determinar las características de consumo y conocer el grado de atraktividad del producto al cliente B2B, a través de una investigación cuantitativa.
- Estimar la demanda en el segmento de mercado objetivo.

4.2. Metodología de Investigación

Se emplea un diseño no experimental de corte transversal, donde se usará la metodología exploratoria para estudiar el mercado a través de información primaria, tal como se muestra en la Figura 4.1. Primero, mediante la realización de entrevistas en profundidad a expertos que actualmente trabajan en la industria, también a negocios de restaurantes de interés para obtener diferentes perspectivas y encontrar sus necesidades.

Segundo, mediante la realización de encuestas a empresas de restaurantes para validar el interés, intención de compra y expectativas por este tipo del tipo de producto y servicio planteado. Tercero se analizan los resultados, se interpretan los hallazgos y se formulan conclusiones que den conocimiento del mercado y del negocio. Finalmente, se usará fuentes de información secundaria, para de esta forma estimar la demanda del mercado objetivo.

Figura 4.1. Esquema metodológico



Elaboración: Autores de esta tesis

4.3. Investigación cualitativa

4.3.1. Objetivo

Conocer y comprender a mayor profundidad las oportunidades y desafíos del negocio de comercialización de las envolturas de papel kraft y cartón, mediante la opinión de expertos y gerentes, para indagar sus preferencias, motivaciones, actitudes y creencias subyacentes acerca del tema.

4.3.2. Metodología de investigación

A continuación se describen los aspectos metodológicos que serán abordados para el desarrollo de la técnica cualitativa de entrevistas en profundidad.

Técnica:

La técnica empleada fue la entrevista personal estructurada. Este método resulta útil cuando se dispone de poca información de otras fuentes.

Guía para la recolección de datos:

Se empleó una guía de preguntas como herramienta para la recolección de datos, la cual fue elaborada para dos perfiles de entrevistados. (revisar Anexo I y II).

Población a investigar:

La población de estudio está determinado por:

- Fabricantes de envases de papel y cartón para alimentos
- Comercializadores de envases de papel y cartón para alimentos
- Dueños de restaurantes “to go” o que realizan delivery

Área geográfica:

El área geográfica determinada es en Lima Metropolitana.

Muestra:

La técnica de muestreo fue no probabilística. El tamaño de la muestra se determinó por conveniencia, y se estimó que fueran 6 entrevistados con experiencia en sus áreas correspondientes. Un primer grupo son comercializadores y productores de empaques, y un segundo grupo son dueños de restaurantes.

Perfil de entrevistados:

Se presenta la Tabla 4.1. que describe cada entrevistado.

Tabla 4.1. Perfil de entrevistados

N°	Nombre	Cargo	Empresa	Giro de la empresa
1	Marco Allende	Gerente General	Allensa	Productor de empaques mayorista
2	Vanessa Santillana	Gerente de Operaciones	VyG Pack	Productor de empaques

3	Gino Foppiano	Gerente General	NaturPak	Comercializador de empaques
4.	Diego Romero	Gerente General	WiCuk	Holding de 5 Restaurantes Dark Kitchen
5	María Pía Ríos	Gerente comercial	La 37 Polleria	Restaurante para llevar
6	Alberto García	Gerente General	La Manetta	Restaurante Dar Kitchen

Elaboración: Autores de esta tesis

Perfil del entrevistador:

Estudiante del MBA.

Fecha de ejecución:

Las entrevistas se realizaron entre los meses de Mayo y Agosto del 2021.

Proceso:

El proceso de ejecución de las entrevistas en profundidad fue como sigue a continuación:

●Elaboración de la guía de entrevistas

Se elaboró una relación de preguntas con base en el tema a investigar, para ello se consideró el desarrollo de preguntas abiertas ante la posibilidad que durante la entrevista sufra algún ajuste o modificación de la información acopiada debido al interés de ahondar en otros aspectos no considerados inicialmente.

●Levantamiento de la información:

Las encuestas se llevaron a cabo de manera virtual a través de videollamadas, y se pidió autorización para grabar dichas sesiones.

●Procesamiento de información y resultados:

Se transcribieron las grabaciones tal como se muestra en los modelos del Anexo III y IV, y se sintetizó en los resultados las conclusiones de cada entrevistado.

4.3.3. Resultados de las entrevistas

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las conclusiones más relevantes de los entrevistados, se muestra en la Tabla 4.2. el primer grupo de entrevistados que son dueños de restaurantes, y en la Tabla 4.3. el segundo grupo son comercializadores y productores de empaques.

Tabla 4.2. Conclusiones de entrevistas a dueños de restaurantes

Aspecto evaluado	Conclusiones
Uso de empaques ecológicos	<ul style="list-style-type: none">● La mayoría de restaurantes está implementando este tipo de empaques, lo mínimo esperado es usar de tipo reciclable.● Usar este tipo de empaques es una forma de innovar.● Buena percepción de la tendencia por el uso de empaques ecológicos de los consumidores finales.
Características de los empaques	<ul style="list-style-type: none">● Es necesario asegurar la calidad y resistencia de los empaques para cada tipo de alimento, por temas de humedad y peso.● Para empaques armados con alimentos hay que tener en cuenta el espacio disponible del servicio de delivery, y para almacenar los empaques antes de usar● En el caso de diseño, es importante evaluar el tipo de resolución de impresión, el tipo de color, espesor del empaque y el troquelado personalizado.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none">● Los restaurantes cuentan con 5 proveedores o más, para cada tipo de empaque, por lo que se requiere mayor esfuerzo logístico.● Los proveedores deben contar con productos de calidad, rápida entrega y stock siempre disponible.
Precios	<ul style="list-style-type: none">● El costo aproximado de envase en relación al precio del producto es de 3% a 5% del valor total en empaques sin diseño, y con diseño puede elevarse dependiendo de la magnitud de diseño.● Se debe tener cuidado con usar empaques con precio elevado a fin de no afectar el margen de la empresa o al precio final para el cliente, porque este último es más sensible a variaciones.
Valor agregado	<ul style="list-style-type: none">● Los empaques ecológicos generan valor, pero mucho más valor brinda un empaque diferenciado.● Un buen packaging genera un alto valor, esto a su vez genera una mejor experiencia y por ende una mayor probabilidad de recompra.● Hoy en día resaltar los productos con el packaging es la única manera de competir, ya que es una forma de diferenciación para la marca de un restaurante.
Idea de negocio	<ul style="list-style-type: none">● Es atractiva la idea propuesta, para centralizar en un solo proveedor todos los tipos de empaques que requiere un restaurante porque ahorraría esfuerzo y tiempo invertido en logística.● Es justo pagar por un packaging con diseño y sería interesante un acompañamiento en todo el proceso de diseño con el restaurante.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 4.3. Conclusiones de entrevistas a comercializadores de empaques

Aspecto evaluado	Conclusiones
Características del negocio	<ul style="list-style-type: none"> ● Existen comercializadores en el mercado local con plantas de producción que venden a nivel mayorista a otros comercializadores (que no cuentan con plantas de producción), o también venden a nivel minorista directamente a restaurantes. ● Los comercializadores que no cuentan con planta de producción, venden los productos finales a mercados minoristas, y la mayoría son micro y pequeñas empresas, además, algunos importan productos diferenciados para nichos de mercado como el hotelero, que no se producen en el mercado local. ● Los comercializadores que también producen, adquieren la materia prima en rollos o planchas y fabrican una gran variedad de tipologías de empaques de papel y cartón, requiere una fuerte inversión en maquinaria y equipo (que necesariamente se importan), así como también en planta de producción.
Perfil de clientes	<ul style="list-style-type: none"> ● Clientes corporativos, como cadenas de restaurantes y franquicias. Valoran la calidad y el precio. ● Clientes mayoristas, que son distribuidores que revenden a minoristas o consumidores directos. Valoran el precio. ● Consumidores directos, con pedidos de poco volumen como empresas pequeñas de restaurantes u otros. Valoran la personalización, amplio portafolio, atención rápida y buena comunicación.
Productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> ● Se ofrece una gran variedad de producción de tipos de papel kraft y combinaciones entre ellos, y asu vez variedad de tipos cartón, los que se pueden fabricar en diversos tamaños y formas ● Servicio de asesoría en diseño que se le ofrece a los clientes que quieren diferenciarse personalizando sus empaques.
Características de los empaques	<ul style="list-style-type: none"> ● Se debe garantizar calidad del empaque, impresiones, troquelado y armado. ● Las empresas productoras de papel kraft y cartón que sean ecológicas tienen que certificar sus productos y procesos, además, sus materias primas tienen que adquirirse con certificaciones y garantizar que son responsables con el medio ambiente. ● El pedido mínimo que se puede aceptar a clientes corporativos o mayoristas es de 1 millar de productos.
Precios	<ul style="list-style-type: none"> ● En la industria un comercializador tiene un margen bruto por producto de 40% en promedio sobre las ventas. Y un comercializador que factura S/ 300,000 mensuales, tienen un EBIT promedio de 15%. ● Referente a las formas de cobro, es común manejar cobro al contado para clientes mayoristas, y con crédito para clientes corporativos.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ● Existen proveedores de materia prima en rollos en el mercado local peruano, o se pueden importar de otros países de la región. ● Los atributos más valorados es que tengan un precio atractivo, una buena calidad de producto y que tengan certificación.
Idea de negocio	<ul style="list-style-type: none"> ● Es interesante tener un portafolio amplio, porque es valorado por los consumidores directos, y esto permite tener un mayor poder de negociación y facilitar la logística de estos clientes.

Elaboración: Autores de esta tesis.

4.4. Investigación cuantitativa

4.4.1. Objetivos

Los objetivos que se desarrollaron en la presentación investigación fueron:

- Conocer el perfil del público objetivo: giro de negocio y tipo de canal de ventas.
- Conocer los tipos de envases de alimentos que utiliza el público objetivo.
- Identificar el conocimiento que tiene el público objetivo de proveedores de envases de alimentos.
- Evaluar el concepto de un negocio de productos eco amigables con relación a su nivel de interés.
- Identificar los atributos que considera importante el público objetivo del concepto de negocio.
- Determinar la intención de compra del concepto de negocio.
- Conocer el precio por tipo de producto.
- Evaluar el medio de compra y comunicación para el concepto de negocio.

4.4.2. Público objetivo

El público objetivo son restaurantes ubicados en Lima Metropolitana. Las personas encuestadas se caracterizan por ser dueños, administradores y/o encargados en la toma de decisión de compra en la empresa.

4.4.3. Tamaño de la muestra

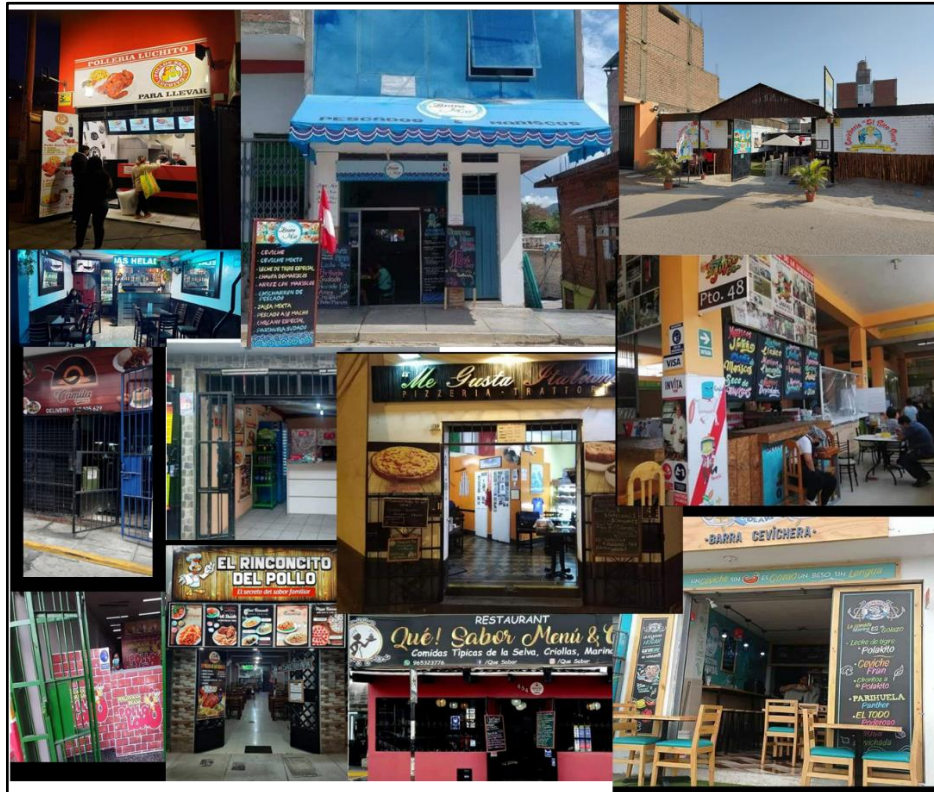
La técnica de muestreo fue no probabilística. El tamaño de la muestra se determinó por conveniencia, y se estimó que fueran 45 encuestas. Las encuestas se aplicaron en los mismos restaurantes, en los distritos de Surco, Lince, Los Olivos, Surquillo, Pueblo Libre y Chorrillos.

Este estudio no fue dirigido al consumidor final, ya que el negocio planteado es un B2B, por ello no se utilizó una fórmula para hallar el tamaño de la muestra.

4.4.4. Periodo de evaluación

Las encuestas fueron aplicadas entre el 27 de julio y el 3 de agosto del año 2021. En la Figura 4.2., se muestra el collage de fotos de trabajo en campo. Finalmente, una vez terminada la labor de las encuestas se procedió a realizar el análisis mediante Excel y Google Docs.

Figura 4.2. Collage de trabajo en campo



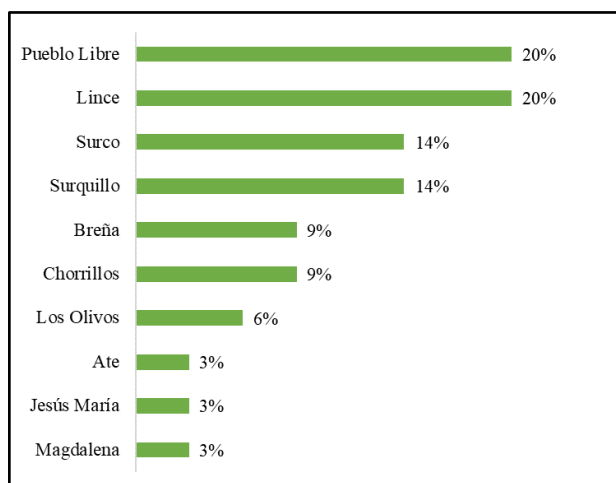
Elaboración: Autores de esta tesis.

4.4.5. Resultados de las encuestas

4.4.5.1. Perfil del público objetivo

El 20% de los establecimientos encuestados están ubicados en distritos aleatorios Pueblo Libre, 20% en Lince, 14% Surco, 14% Surquillo, 9% Breña, 9% Chorrillos; entre otros, tal como se presenta en la Figura 4.3.

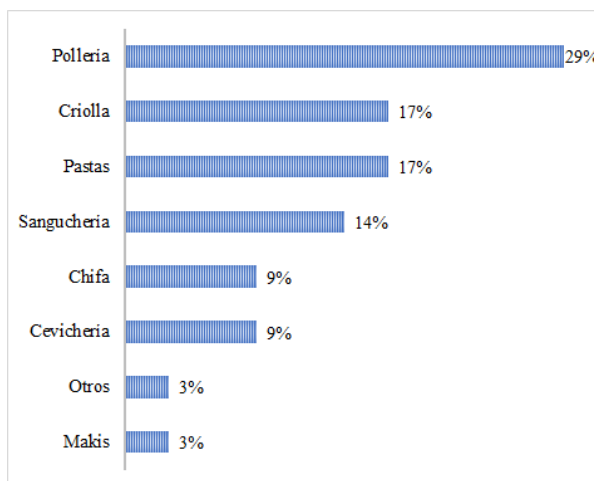
Figura 4.3. Distritos de ubicación de los establecimientos encuestados



Elaboración: Autores de esta tesis.

Del 29% del público objetivo el giro de su negocio es pollería; seguido por la comida criolla y pastas con el 17%; sanguchería 14%; chifa y cevichería 9%; makis 3%, entre otros; tal como se muestra en la Figura 4.4. El 100% de ellos tienen como canal de venta por delivery y presencial.

Figura 4.4. Giro de negocio

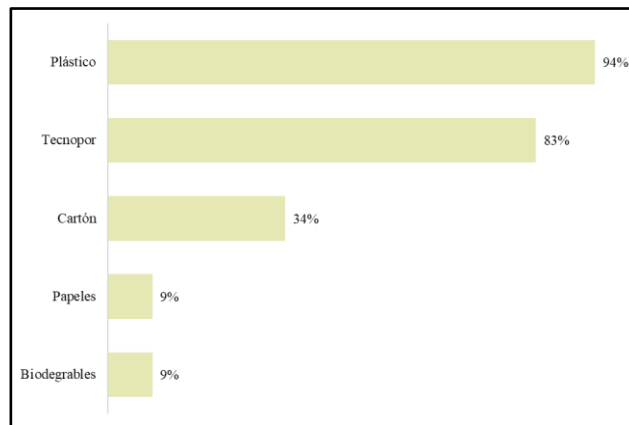


Elaboración: Autores de esta tesis.

4.4.5.2. Hábitos y uso: envases de alimentos en restaurantes

El público objetivo utiliza los siguientes tipos de materiales para envasar los alimentos: (i) plástico (94%); (ii) Tecnopor (83%); (iii) cartón (34%); (iv) papeles (9%) y biodegradables (9%); tal como se muestra en la Figura 4.5.

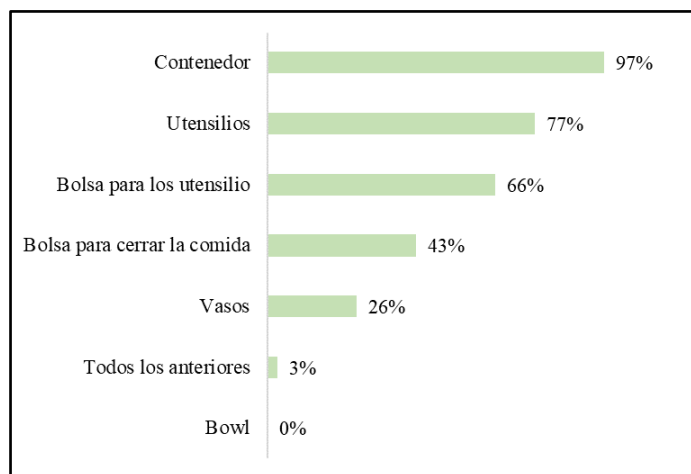
Figura 4.5. Tipo de material de envases para alimentos



Elaboración: Autores de esta tesis.

El público objetivo utiliza los siguientes tipos de envases para alimentos: (i) contenedor (95%); (ii) utensilios (7%); (iii) bolsa para utensilios (66%); (iv) bolsa para cerrar la comida (43%); vasos (26%); tal como se muestra en la Figura 4.6.

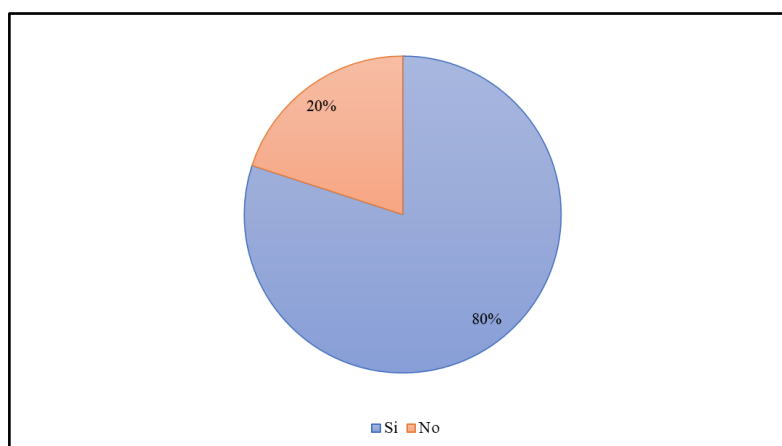
Figura 4.6. Tipos de envases de alimentos



Elaboración: Autores de esta tesis.

El 20% del público objetivo manifestó que ha comprado o compra envases eco amigables y que el 80% no lo hacen; tal como se muestra en la Figura 4.7.

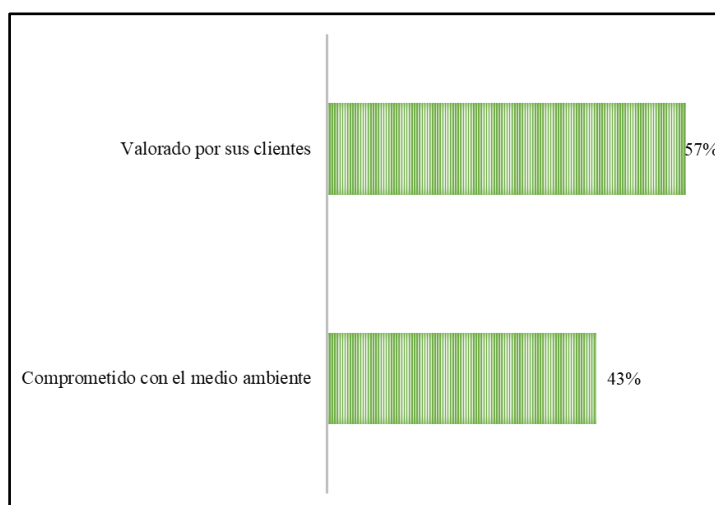
Figura 4.7. Compra de envases eco amigables



Elaboración: Autores de esta tesis.

Del total del público objetivo que ha comprado los envases eco amigables; el 57% manifestó que es un producto valorado por sus clientes, mientras que, el 43% están comprometidos con el medio ambiente; tal como se muestra Figura 4.8.

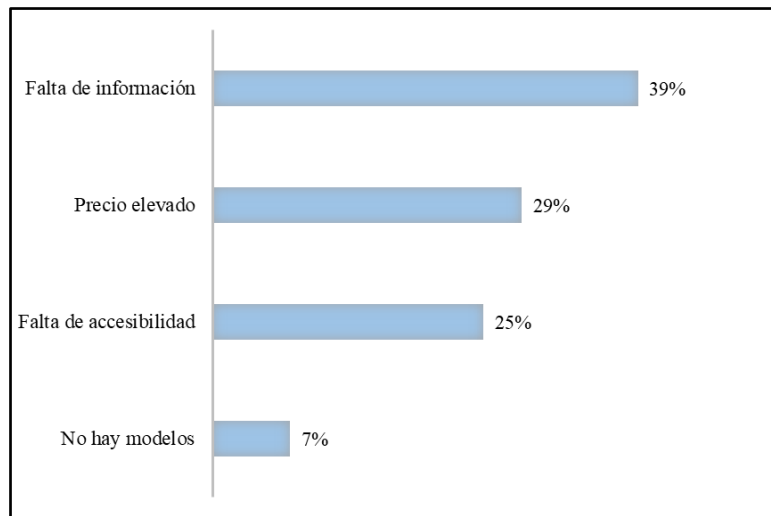
Figura 4.8. Motivos porque han comprado envases eco amigables



Elaboración: Autores de esta tesis.

Del total del público objetivo que no compra envases eco amigables mencionaron que los motivos fueron: (i) falta de información (39%); (ii) precio elevado (29%); falta de accesibilidad (25%); no hay modelos (7%); tal como se muestra en la Figura 4.9.

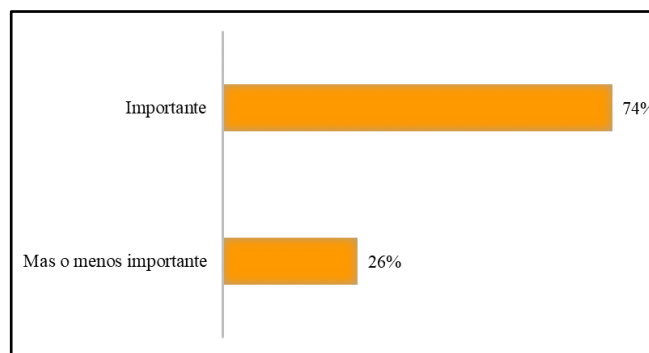
Figura 4.9. Motivos porque no compran envases eco amigables



Elaboración: Autores de está tesis.

El 74% del público objetivo indica que es importante que los envases y empaques tengan diseños y/o logos de su empresa; mientras que el 26% lo vio más o menos importante, tal como se muestra en la Figura 4.10.

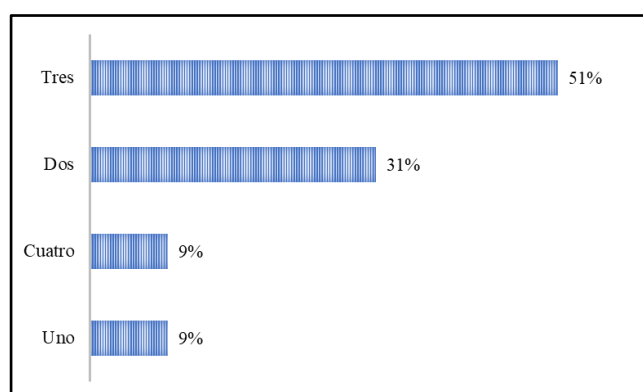
Figura 4.10. Nivel de importancia que los envases y empaques tengan diseño y logos de la empresa



Elaboración: Autores de esta tesis.

El 51% del público objetivo menciona que tienen tres tipos de envases para alimentos; el 31% indica dos tipos de envases; 9% cuatro tipos y el 9% un tipo de envase (ver Figura 4.11.).

Figura 4.11. Frecuencia de tipos de envases



Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla 4.4. se visualiza el promedio de compra de bolsas para cerrar la comida que al mes utilizan 646 bolsas; siendo el 94% con material de plástico y 6% biodegradables. El 100% del público objetivo compra bolsas.

Tabla 4.4. Promedio de compra de bolsas y frecuencia en %

Tipo / Tamaño	Biodegradable	Plástico	Total
28*40		458	458
35*40	667	686	685
Total general	667	645	646
Tipo / Tamaño	Biodegradable	Plástico	Total
28*40		12%	12%
35*40	6%	82%	88%
Total general	6%	94%	100%

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla 4.5. se visualiza que el 91.42% del público objetivo compra contenedores; además, se visualiza el promedio de compra de contenedores de alimentos (taper); compra mensualmente 523 envases; el 78% son de material de Tecnopor.

Tabla 4.5. Promedio de compra de contenedores y frecuencia en %

Tipo / Tamaño	Carton	Plástico	Tecnopor	Total
250.5*240		800	840	833
258*180			633	633
218*198	350	517	500	478
164*146		300		300
150*200			275	275
129.7*97.40			188	188
Total general	350	530	543	523

Tipo / Tamaño	Carton	Plástico	Tecnopor	Total
218*198	6%	9%	36%	51%
250.5*240		5%	25%	30%
258*180			11%	11%
150*200			3%	3%
129.7*97.40			2%	2%
164*146		2%		2%
Total general	6%	16%	78%	100%

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla 4.6. se visualiza que el 22.9% público objetivo compra en promedio 517 caja de cartón al mes; el 69% corresponde al tamaño de 22*17 cm.

Tabla 4.6. Promedio de compra de caja de cartón y frecuencia en %

Tipo / Tamaño	Carton
22*17	567
28*26	400
35*17	500
Total general	517

Tipo / Tamaño	Carton
22*17	69%
28*26	19%
35*17	12%
Total general	100%

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla 4.7. se visualiza que el 62.9% del público objetivo compra cubiertos de plástico, en promedio compran 593 cubiertos de 16 cm al mes.

Tabla 4.7. Promedio de compra de cubiertos y frecuencia en %

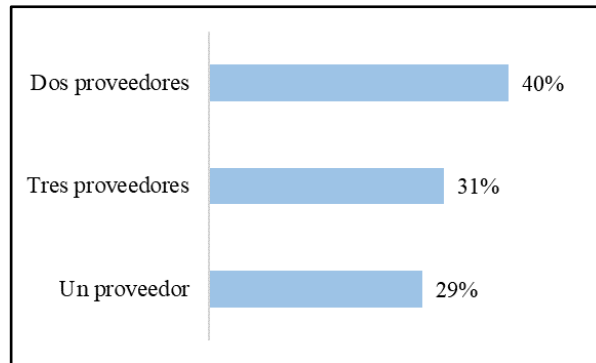
Tipo / Tamaño	Plástico
16CM	593
Total general	593

Elaboración: Autores de esta tesis.

4.4.5.3. Proveedores de envases para alimentos

El 40% del público objetivo menciona que trabaja con dos proveedores; el 31% de ellos trabajan con tres proveedores y el 29% con un proveedor (ver Figura 4.12.).

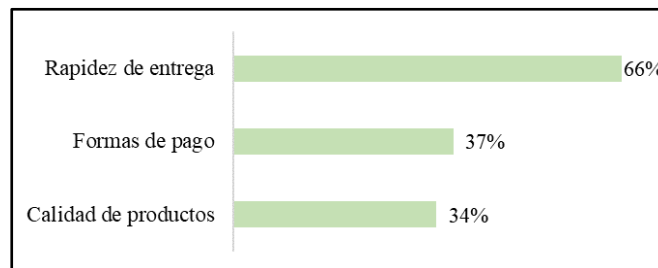
Figura 4.12. Frecuencia de proveedores de envases



Elaboración: Autores de esta tesis.

El público objetivo indica que valora los siguientes atributos de sus proveedores actuales: (i) rapidez de entrega (66%); (ii) forma de pago (37%) y (iii) calidad de productos (34%); tal como se muestra en la Figura 4.13.

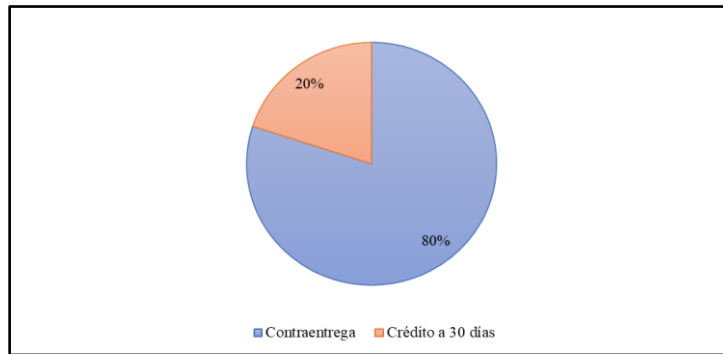
Figura 4.13. Atributos valorados por los proveedores



Elaboración: Autores de esta tesis.

El 80% del público objetivo comenta que paga al contado, mientras que, el 20% lo hace a 30 días; tal como se muestra en la Figura 4.14.

Figura 4.14. Tipo de crédito



Elaboración: Autores de esta tesis.

4.4.5.4. Nivel de interés del concepto de negocio

Se presentó a los encuestados el concepto de negocio que se visualiza en la Tabla 4.6.

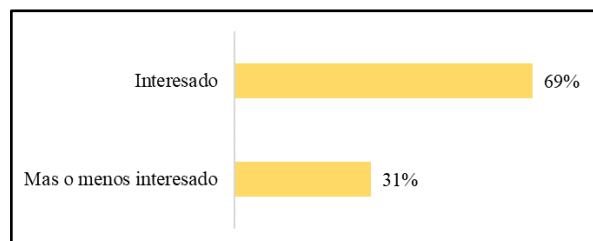
Tabla 4.8. Concepto de negocio

CONCEPTO
“Le presento un concepto de un negocio de productos eco amigables, que ofrece un servicio integral de una línea completa de empaques que su restaurante necesita para delivery o para llevar, con opción de poder personalizarlos con el diseño de la marca del restaurante”.
Servicio integral: - Portafolio de productos eco amigables (cajas, envases, bowls, envolturas, bolsas de papel, etc.) - Opción de personalización, diseño de packaging.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Posteriormente se preguntó al público objetivo el nivel de interés que tenían acerca del concepto de negocio. El 69% de ellos se mostraron interesados y el 31% más o menos interesado. (Ver Figura 4.15.).

Figura 4.15. Nivel de interés del concepto de negocio

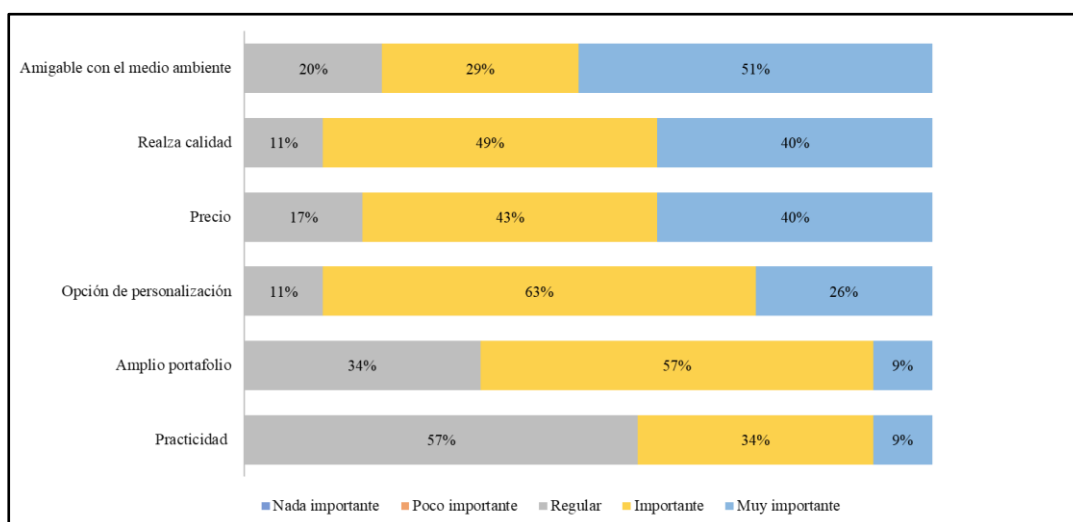


Elaboración: Autores de esta tesis.

4.4.5.5. Atributos valorados del concepto de negocio

El público objetivo comentó que los atributos valorados del concepto de negocio fueron según su nivel de muy importante: (i) amigable con el medio ambiente (51%); (ii) realza calidad (40%); (iii) precio (40%); (iv) opción de personalización (26%); (v) amplio portafolio (9%) y practicidad (9%); tal como se muestra en la Figura 4.16.

Figura 4.16. Atributos valorados del concepto de negocio

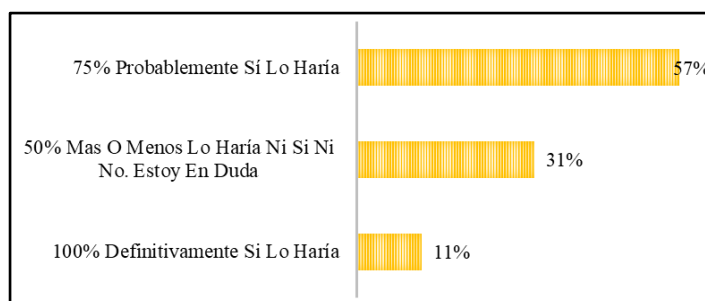


Elaboración: Autores de esta tesis.

4.4.5.6. Intención de compra y precio

El 57% del público objetivo menciona que probablemente sí compraría estos envases eco amigables; el 31%; más o menos lo haría y el 11% definitivamente sí lo haría; tal como se muestra en la Figura 4.17.

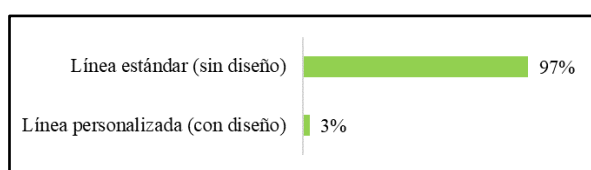
Figura 4.17. Intención de compra



Elaboración: Autores de esta tesis.

El 97% del público objetivo está interesado por la línea estándar; mientras que el 3% por la línea personalizada; tal como se muestra en la Figura 4.18.

Figura 4.18. Interés por tipo de presentación



Elaboración: Autores de esta tesis.

Tal como se muestra en la Tabla 4.9., con un 95% nivel de confianza hay evidencia estadística que el precio máximo unitario sin diseño por una bolsa de papel de 18cm*30cm*40cm se ubica entre S/0.18 y S/0.20; siendo el promedio S/ 0.19 la unidad. (ver Tabla 4.9.).

Tabla 4.9. Límite de precio máximo bolsa de papel

Promedio muestral	0.19
Desv.Estánd.Muestral	0.04
Nivel de Confianza	95.00%
Nivel de Signif. (alpha)	5.00%
Valor t	2.03224
Error Estándar	0.01
Margen de Error	0.01
Estimado Puntual	0.19
Límite Inferior	0.18
Límite Superior	0.20

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tal como se muestra en la Tabla 4.10., con un 95% nivel de confianza hay evidencia estadística que el precio máximo unitario sin diseño por un taper biodegradable se ubica entre S/0.31 y S/0.35; siendo el promedio S/ 0.33 la unidad.

Tabla 4.10. Límite de precio máximo taper biodegradable

Promedio muestral	0.33
Desv.Estánd.Muestral	0.05
Nivel de Confianza	95.00%
Nivel de Signif. (alpha)	5.00%
Valor t	2.03693
Error Estándar	0.01
Margen de Error	0.02
Estimado Puntual	0.33
Límite Inferior	0.31
Límite Superior	0.35

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tal como se muestra en la Tabla 4.11., con un 95% nivel de confianza hay evidencia estadística que el precio máximo unitario sin diseño por una caja de cartón se ubica entre S/0.17 y S/0.37; siendo el promedio S/ 0.27 la unidad.

Tabla 4.11. Límite de precio máximo caja de cartón

Promedio muestral	0.27
Desv.Estánd.Muestral	0.15
Nivel de Confianza	95.00%
Nivel de Signif. (alpha)	5.00%
Valor <i>t</i>	2.20099
Error Estándar	0.04
Margen de Error	0.10
Estimado Puntual	0.27
Límite Inferior	0.17
Límite Superior	0.37

Elaboración: Autores de esta tesis

Tal como se muestra en la Tabla 4.12., con un 95% nivel de confianza hay evidencia estadística que el precio máximo unitario sin diseño por envoltura de papel se ubica entre S/0.16 y S/0.21; siendo el promedio S/0.19 la unidad.

Tabla 4.12. Límite de precio máximo envoltura de papel

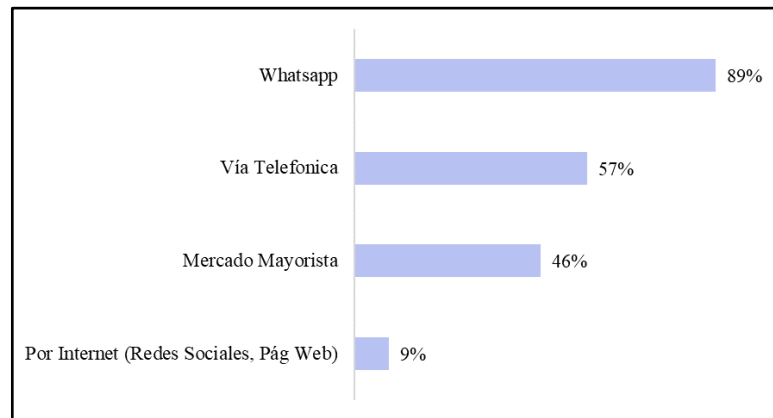
Promedio muestral	0.19
Desv.Estánd.Muestral	0.04
Nivel de Confianza	95.00%
Nivel de Signif. (alpha)	5.00%
Valor <i>t</i>	2.20099
Error Estándar	0.01
Margen de Error	0.03
Estimado Puntual	0.19
Límite Inferior	0.16
Límite Superior	0.21

Elaboración: Autores de esta tesis.

4.4.5.7. Medio de compra y comunicación

El público objetivo menciona los siguientes medios que podrían utilizar como plataforma para compra: (i) WhatsApp (89%); (ii) Vía Telefónica (57%); (iii) Mercado Mayorista (46%) y Por Internet (9%); tal como se muestra en la Figura 4.19.

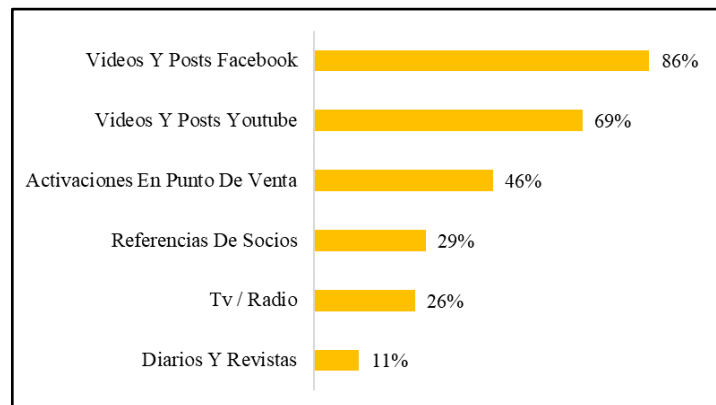
Figura 4.19. Medio de compra



Elaboración: Autores de esta tesis.

El 86% de los encuestados prefieren recibir información del concepto de negocio por videos y post de Facebook; 69% por videos y post en YouTube; 46% en activaciones en punto de venta; 29% referencias de socios y 26% en Tv / radio; tal como se muestra en la Figura 4.20.

Figura 4.20. Medios de comunicación



Elaboración: Autores de esta tesis.

4.4.6. Resultados

En la Tabla 4.13. se muestran las conclusiones de la investigación cuantitativa.

Tabla 4.13. Conclusiones investigación cuantitativa

Objetivos	Conclusiones
Conocer el perfil del público objetivo: giro de negocio y	El 23% público objetivo se caracteriza por tener el negocio de cevichería y pollería; seguidos por la comida criolla y pastas ambos con el 14%. L. 100% de su canal de venta son presencial y delivery.

tipo de canal de ventas.	
Conocer los tipos de envases de alimentos que utiliza el público objetivo.	Los materiales que más usan en sus envases son plásticos (94%) y Tecnopor (83%). Los tipos de envases que más usan para los alimentos son: contenedor (95%); (ii) utensilios (7%); (iii) bolsa para utensilios (66%); (iv) bolsa para cerrar la comida (43%) y vasos (26%). El 80% de ellos no han comprado envases eco amigables esto se debe a: (i) falta de información (39%); (ii) precio elevado (29% y falta de accesibilidad (25%). El 74% del público objetivo indica que es importante que los envases y empaques tengan diseños y/o logos de su empresa. El 51% del público objetivo menciona que tienen tres tipos de envases para alimentos.
Identificar el conocimiento que tiene el público objetivo de proveedores de envases de alimentos.	El 40% del público objetivo menciona que trabaja con dos proveedores; el 31% de ellos trabajan con tres proveedores y el 29% con un proveedor. El público objetivo indica que valora los siguientes atributos de sus proveedores actuales: (i) rapidez de entrega (66%); (ii) forma de pago (37%) y (iii) calidad de productos (34%). El 80% del público objetivo comenta que paga al contado, mientras que, el 20% lo hace a 30 días.
Evaluar el concepto de un negocio de productos eco amigables con relación a su nivel de interés.	El 69% del público objetivo se mostraron interesados y el 31% más o menos interesados en el concepto de negocio.
Identificar los atributos que considera importante el público objetivo del concepto de negocio.	El público objetivo comentó que los atributos valorados del concepto de negocio fueron según su nivel de muy importante: (i) amigable con el medio ambiente (51%); (ii) realza calidad (40%); (iii) precio (40%); (iv) opción de personalización (26%); (v) amplio portafolio (9%) y practicidad (9%).
Determinar la intención de compra del concepto de negocio.	El 57% del público objetivo menciona que probablemente sí compraría estos envases eco amigables; el 31%; más o menos lo haría y el 11% definitivamente sí lo haría. Existen dos tipos de escenarios para la estimación de la demanda: (i) El optimista que considera el Top Two Box de (57%+11%) 68%, representado por aquellos que definitivamente y probablemente comprarían el envase eco amigable. (ii) El realista que considera el Top Box de 11%, representado por el público objetivo que definitivamente sí compraría. El 97% del público objetivo está interesado por la línea estándar (sin diseño).
Conocer el precio por tipo de producto.	Existe evidencia estadística, con un 95% nivel de confianza de que: *El precio máximo unitario sin diseño por una bolsa de papel de 18cm*30cm*40cm se ubica entre S/0.18 y S/0.20; siendo el promedio S/0.19 la unidad. *El precio máximo unitario sin diseño por un táper biodegradable se ubica entre S/0.31 y S/0.35; siendo el promedio S/0.33 la unidad.

	<p>*El precio máximo unitario sin diseño por una caja de cartón se ubica entre S/0.17 y S/0.37; siendo el promedio S/0.27 la unidad.</p> <p>*El precio máximo unitario sin diseño por envoltura de papel se ubica entre S/0.16 y S/0.21; siendo el promedio S/0.19 la unidad.</p>
<p>Evaluar el medio de compra y comunicación para el concepto de negocio.</p>	<p>El público objetivo menciona los siguientes medios que podrían utilizar como plataforma para compra: (i) WhatsApp (89%); (ii) Vía Telefónica (57%); (iii) Mercado Mayorista (46%) y Por Internet (9%). El 86% de los encuestados prefieren recibir información del concepto de negocio por videos y post de Facebook; 69% por videos y post en YouTube; 46% en activaciones en punto de venta; 29% referencias de socios y 26% en Tv / radio</p>

Elaboración: Autores de esta tesis

4.5. Estimación de Demanda

4.5.1. Estimación del mercado Total

De acuerdo a la Cámara de Comercio de Lima (2020), en el Perú existen 220,000 empresas dedicadas al negocio de alimentos y bebidas, y en Lima Metropolitana y Callao existen 91,590 restaurantes según información del INEI, los que definen nuestro mercado total.

4.5.2. Estimación del mercado Potencial

El mercado potencial se establece con la cantidad de restaurantes que se ubican en la zona de Lima Metropolitana, donde se realizó las encuestas para conocer sus preferencias en cuanto al uso de sus envases para sus productos. El mercado potencial es de 21,636 restaurantes, definido en los distritos según la Tabla 4.14.

Tabla 4.14. Mercado potencial de restaurantes

Distritos	Cantidad de Restaurantes
Pueblo Libre	983
Lince	1472
Surco	2799
Surquillo	1630
Breña	1355

Chorrillos	2473
Los Olivos	4340
Ate	4570
Jesus maria	1263
Magdalena	751
Total	21,636

Elaboración: Autores de esta tesis.

4.5.3. Estimación del mercado disponible

El mercado disponible se establece con los restaurantes ubicados en la zona de Lima Metropolitana, que se caracterizan por ser micro empresas, pequeñas y medianas, las cuales representan el 85% del total de empresas, y proyectándose al mercado potencial se obtienen 18,391 restaurantes.

4.5.4. Estimación del mercado efectivo

El mercado disponible se establece con los restaurantes ubicados en la zona de Lima Metropolitana, caracterizados por ser micro empresas, pequeñas y medianas, que en las encuestas indicaron su preferencia por comprar envases eco amigables. El 80% ha empleado algún tipo de envase eco amigable, en cuanto a intención de compra el 57% indicó que probablemente si compraría, el 11% indicó que definitivamente sí compraría, y proyectándose al mercado disponible se obtiene 10,004 restaurantes.

4.5.5. Estimación del mercado meta

El mercado meta se establece con los restaurantes ubicados en la zona de Lima Metropolitana, que se caracterizan por ser micro empresas, pequeñas y medianas, en los que se pretende tener un alcance del 5% del mercado efectivo, obteniendo 500 negocios a atender en el 1er año de funcionamiento del negocio.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este capítulo se analiza el entorno indirecto del sector a través del análisis PESTEL. Las empresas y todos los actores relacionados operan en un macroentorno de 6 fuerzas que propician oportunidades y generan amenazas en estas. Por lo que se considera relevante profundizar y analizar todas estas fuerzas para poder anticipar los posibles cambios en la industria.

Luego se realiza un análisis de la competencia a través de las 5 fuerzas descritas por Porter (1979), las que ayudan a definir el potencial de la industria y su oportunidad de rentabilidad en función del menor o mayor poder de estas 5 fuerzas.

5.1. Análisis Pestel

5.1.1. Factor Político

Las elecciones generales coyunturalmente reflejan un clima de alto riesgo e incertidumbre para los inversionistas y el empresariado peruano.

Las últimas tres crisis políticas que costaron la destitución y renuncia de dos presidentes de manera consecutiva en un mismo año, reflejan un alto riesgo relacionado con la seguridad jurídica para los inversionistas en nuestro país.

Así mismo, los escándalos de corrupción en los más altos niveles de gobierno del Estado Peruano reflejan la actual crisis moral que viene atravesando nuestra clase política.

Estos escenarios de inestabilidad y crisis política tienen impacto negativo en las inversiones privadas y con ello una desaceleración de apertura de nuevos negocios.

5.1.2. Factor Económico

El impacto de la pandemia en la economía mundial

De acuerdo con información publicada en el Marco Macroeconómico Multianual (2021), el impacto de la pandemia por COVID-19 generó que la economía mundial se contrajera 3.2%. Sin embargo, las proyecciones para los próximos años son favorables,

con una recuperación de 6% para el año 2021, y luego se modera la recuperación mundial a 3.7% para el periodo 2022-2025.

Figura 5.1. Crecimiento Económico Global

	(Var. % real anual)										
	2019	2020	IAPM				MMM				
			2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2025
Mundo	2,8	-3,2	5,8	4,3	3,7	3,4	6,0	4,5	3,6	3,3	3,3
Eco. Avanzadas	1,6	-4,6	5,0	3,4	2,1	1,8	5,3	4,0	2,2	1,8	1,6
EE. UU.	2,2	-3,5	6,5	3,3	2,2	1,8	6,8	4,0	2,4	1,8	1,8
Zona Euro	1,3	-6,5	4,3	3,8	2,0	1,8	4,6	4,7	2,1	1,7	1,4
Ec. Emergentes y en Desarrollo	3,6	-2,1	6,4	4,9	4,8	4,6	6,5	4,8	4,6	4,4	4,4
China	6,0	2,3	8,4	5,6	5,5	5,0	8,5	5,6	5,4	5,0	5,0
India	4,2	-7,3	10,5	6,8	7,2	7,2	9,5	6,8	6,5	6,5	6,5
América Latina y el Caribe	0,2	-7,0	4,5	3,1	2,7	2,6	5,2	2,9	2,5	2,4	2,4
Socios comerciales	2,9	-3,0	6,1	4,1	3,3	3,1	6,4	4,3	3,3	3,0	2,9

Fuente: FMI, MEF, 2021.

La Figura 5.1. muestra las previsiones de contracción económica por impacto del COVID-19 a diciembre de 2020 en las economías más desarrolladas en el mundo. Por ejemplo la economía EE.UU registró una caída de 3.5% en el PBI y la Eurozona un marcado retroceso de 6,5%.

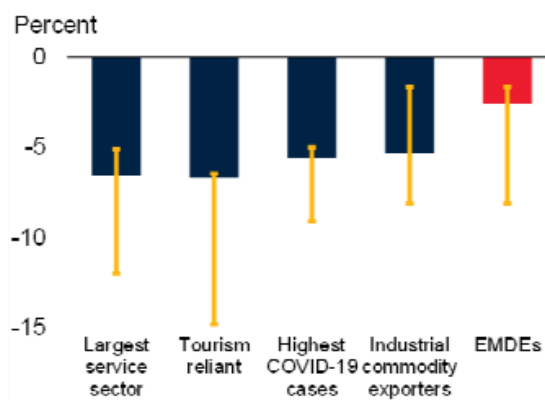
La pandemia y su impacto en mercados emergentes y economías en desarrollo

Los mercados emergentes y economías en desarrollo (EMDE por sus siglas en inglés) han visto afectadas sus actividades, como el resto de las economías en el mundo, por efecto de la pandemia del COVID-19 al caer en 2,6 puntos porcentuales en 2020. Sin embargo, las previsiones post COVID-19 hacen prever que el crecimiento agregado de las EMDE alcancen hasta un 5% para el 2021 y moderado a 4.2% en 2022, con respecto a la producción, las proyecciones no son alentadoras manteniéndose muy por debajo de las proyecciones pre-pandemia a lo largo del horizonte de pronóstico. Así mismo, es muy probable que la pandemia infrinja daños en el largo plazo en las proyecciones de crecimiento de las EMDE al retraer la inversión y deprimir al capital humano.

Las economías dependientes en gran medida del turismo y los servicios como por ejemplo: Cabo Verde, Maldivas, Montenegro, el Caribe, Seychelles se vieron severamente afectadas al sufrir las peores caídas. En el caso de Argentina, India, México

y Perú presentaron grandes brotes domésticos con un escenario económico desastroso, incluso al afectar fuertemente las exportaciones de las materias primas industriales como en el caso de Ecuador y Omán, debido a la disminución de la demanda externa tal como se muestra en la figura 5.2.

Figura 5.2. Contracción media de la producción en 2020 por las EMDE



Fuente: Statista.com

El impacto de la pandemia en el Perú

Previo al inicio de la pandemia, el Perú se encontraba en una situación macroeconómica favorable, con déficit fiscal bajo, una moneda estable, un riesgo país bajo y un bajo índice de endeudamiento. El impacto de la pandemia en el 2020 afectó fuertemente la economía peruana y contrajo un 11.1% el PBI, cortando un crecimiento de 21 años consecutivos (BCRP, 2021).

El Banco Central de Reserva del Perú elevó la proyección de crecimiento de 10.7% a 11.9% para el 2021 debido a una rápida recuperación de la actividad productiva nacional (Gestión, 2021)

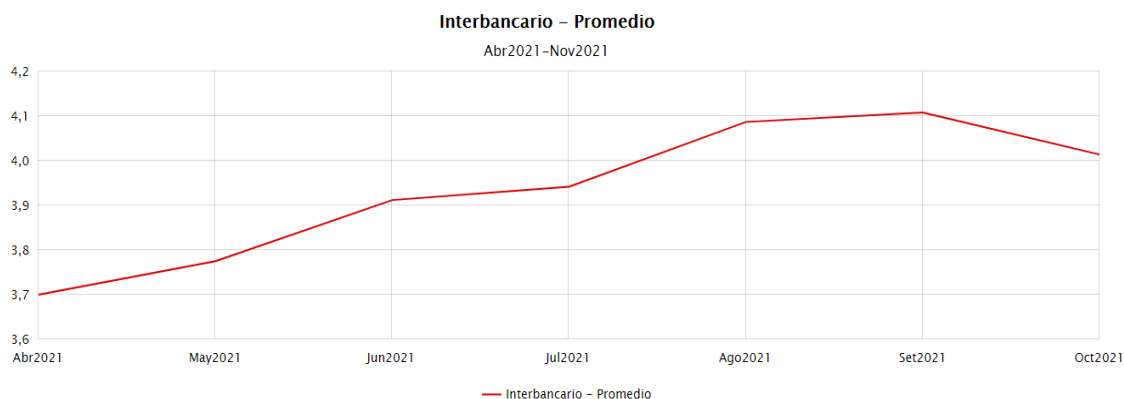
Expectativas del tipo de cambio en el Perú

El tipo de cambio se ha visto afectado por la coyuntura electoral y posteriormente por el panorama político sufriendo una variación en el precio al pasar de S/. 3.700 en abril, previo a las elecciones generales, hasta situarse en S/. 4.020 en el mes de octubre tal como se muestra en la Figura 5.3.

Sin embargo, según la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas que realiza el BCRP sobre proyecciones de diversos indicadores, la expectativa con respecto

al tipo de cambio es en promedio de S/ 4,07 por dólar para fines de 2021 y de S/ 4,08 por dólar para fines de 2022 (BCR 2021).

Figura 5.3. Evolución del tipo de cambio abril - octubre 2021



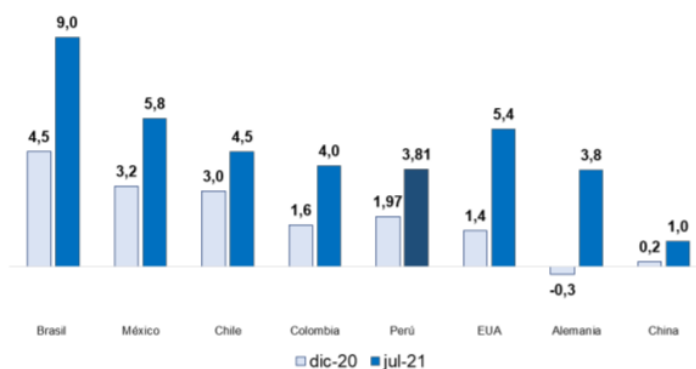
Fuente: BCRP, 2021.

Proyección de Inflación

Se tiene como referencia que según el BCR (2021) hay un aumento de inflación en el país en los últimos meses, debido a un fenómeno global por el alza de precios del crudo, alimentos como el trigo, maíz, aceite de soya, y el tipo de cambio por la incertidumbre política. Sin embargo, estos efectos son transitorios y se espera una moderación que converja en los próximos 12 meses al rango meta establecido por el BCR de 3%.

Actualmente el Perú mantiene una de las tasas de inflación más baja de la región con 3.81% a julio 2021, tal como se muestra en la Figura 5.4.

Figura 5.4. Inflación total 2021 (12 meses, en %)

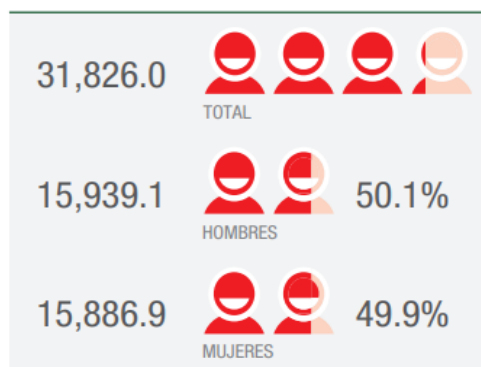


Fuente: Banco Central de Reserva (2021)

5.1.3. Factor Social

De acuerdo al último censo, en el Perú la población se estima aproximadamente en 31'826,0 de ese total 15'939,1 son hombres que representan el 50.1% y 15'886.9 son mujeres y representan el 49.9% respectivamente (CPI, 2017), tal como se muestra en la figura 5.5.

Figura 5.5. Perú: Población según género 2017

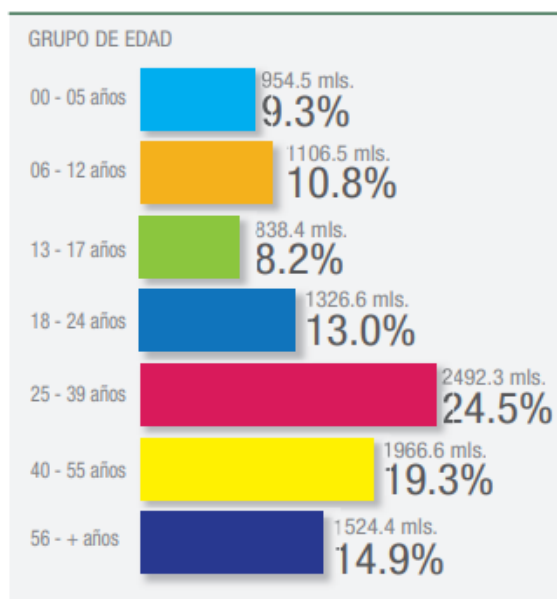


Fuente: INEI, 2017
Elaboración: CPI, 2017

Así mismo, en el Perú se identificó la siguiente estructura por edad de la población: el 26,4% de la población censada tiene de 0 a 14 años; 61,7% de 15 a 59 años y 11,9% de 60 y más años de edad, lo que revela que en el periodo 1993-2017, la proporción de la población menor de 15 años ha disminuido de 37,0% a 26,4%, mientras que la de adultos mayores de (60 y más años de edad) se incrementó de 7,0% a 11,9%; es así que, por cada 10 menores de 15 años, cinco son mayores de 60 años de edad (INEI, 2017).

En la figura 5.6. se puede apreciar la composición por edades en la población de Lima metropolitana elaborado por la consultora especializada CPI que destaca que el grueso de la población adulta en edades de 25 a 55 años de edad concentra el 43.8% de la población.

Figura 5.6. Estructura por edad de la población en Lima Metropolitana

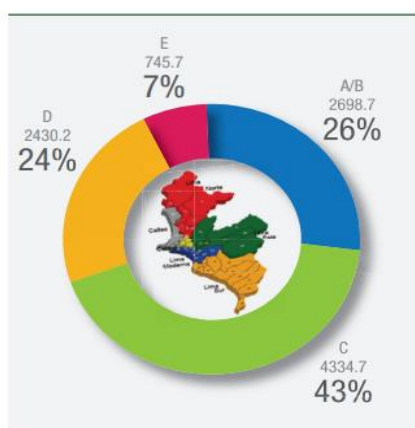


Fuente: INEI, 2017.

Según datos del INEI en el año 2020 la región Lima provincia tuvo una población de 8 199 141 habitantes, de los cuales solo el 69.5% se encuentran en la PEA. Además el ingreso promedio mensual fue de 1886 soles, teniendo una mejora en la variación respecto al año anterior de 3.3 %.

En la figura 5.7. se puede observar la composición según nivel socioeconómico en Lima Metropolitana, destacando en mayor porcentaje el nivel socioeconómico C con un 43% de participación, seguido por el NSE A/B con un 26%.

Figura 5.7. Personas según nivel socioeconómico en Lima Metropolitana



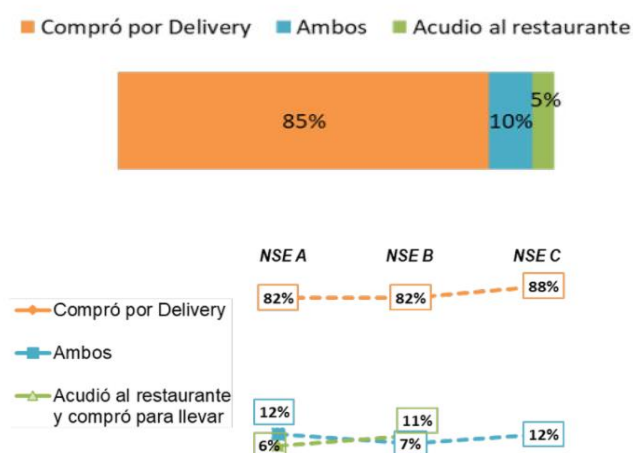
Fuente: INEI, 2017.

Consumo y hábitos de compra durante la pandemia por COVID-19.

Para conocer a mayor profundidad distintos temas relacionados con los comportamientos y hábitos de consumo manifestados durante la emergencia sanitaria, la consultora de estudios de mercado CCR-Cuore realizó una encuesta a través de una plataforma de base tecnológica a hombres y mujeres de 18 a 65 años de los NSE A, B y C de Lima Metropolitana cuyo objetivo consistió en conocer, luego de la reapertura del segmento de restaurantes, sobre la forma en que los consumidores adquieren sus compras de alimentos, así como los principales tipos de platillos más demandados.

En los resultados se pudo evidenciar que el 44% de los encuestados prefirió comprar pollo a la brasa para su consumo en el local y solo un 5% prefirió comprar para llevar. Al indagar cómo realizaron la compra de sus alimentos se obtuvieron los resultados que se muestran a continuación en las Figuras 5.8. y 5.9.

Figura 5.8. ¿Cómo fue la compra?



Fuente: CCR-Cuore, 2021.

Figura 5.9. ¿Qué compraron?

	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C
Pollo a la brasa	53%	41%	41%	63%
Pizza	29%	41%	33%	25%
Chifa	20%	6%	15%	25%
Pollo Fast Food	11%	18%	7%	13%
Cevichería/mariscos	10%	18%	4%	13%
Hamburguesas	9%	24%	19%	-
Makis	8%	29%	15%	-
Base:	113	8*	36	69

**Bases menores a 30 casos son referenciales*

Fuente: CCR-Cuore, 2021.

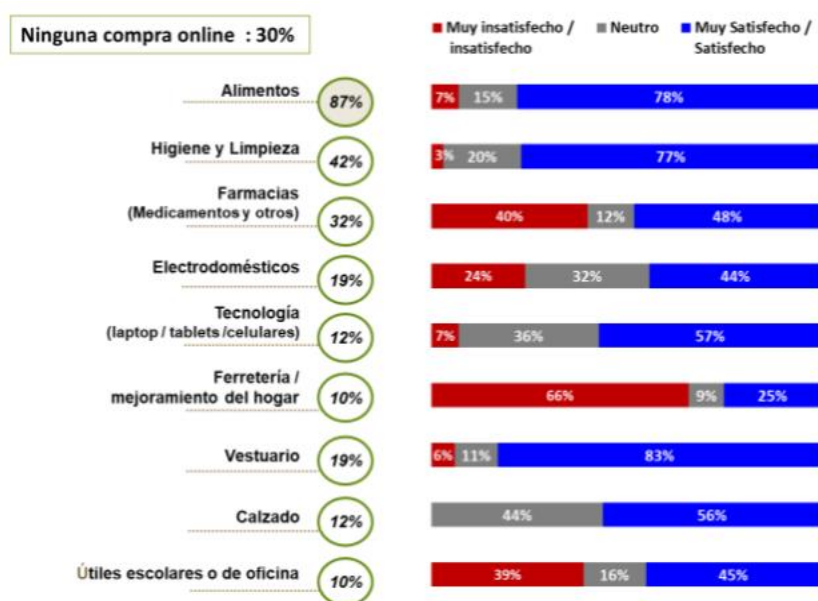
La pandemia por COVID-19 aceleró significativamente el impulsó del comercio electrónico en el Perú al incrementar actualmente el número de transacciones. El más destacado de los rubros en las compras en línea es el de los alimentos, a continuación le siguen los productos de higiene y limpieza, sin embargo, las demoras y las extensiones de fechas para realizar la entrega genera insatisfacción frecuentemente.

Del mismo modo, el retraso en las fechas de entrega es considerada también como una variable de insatisfacción que impacta transversalmente a todos los niveles socioeconómicos.

Además, el estudio señala que el comercio electrónico durante la cuarentena y aislamiento social resultó ser una alternativa ampliamente usada en el 70% de los encuestados con una participación del 65% en el NSE C.

Así mismo, la encuesta refiere que se presentó un mayor nivel de satisfacción de compras en línea en lo que respecta al rubro de alimentos, limpieza y vestuarios. Las menores niveles de satisfacción se presentaron en el rubro de ferretería/mejoramiento del hogar, farmacia, útiles escolares y de oficina, tal como se muestra a continuación en la figura 5.10.

Figura 5.10. Niveles de satisfacción de compras en línea por rubro



Fuente: CCR-Cuore, 2021.

Ingresos y gastos en la coyuntura de Covid-19

El mercado de consumo experimenta una desaceleración, debido a las crecientes incertidumbres económicas y políticas, que sofocan la confianza de los consumidores.

Esta crisis de COVID-19, con restricciones de movilidad, limitaciones en las actividades económicas, y sumado al limitado acceso a una red de seguro social generan que se incrementen los riesgos de pobreza. Además, se presenta una fuerte diferencia en términos de gasto entre consumidores de la costa frente a regiones del interior.

Juventud media para dar forma al gasto

Se espera que los niveles de ingreso disponible per cápita en Perú se expandan a un ritmo moderado hasta 2040, pero se mantengan por debajo del promedio regional (Euromonitor, 2020). Si bien es probable que los jóvenes sean los más afectados por la crisis, enfrentando interrupciones en su proceso de aprendizaje, pérdida generalizada de puestos de trabajo o suspensión de contratos laborales sin goce de sueldo. Sin embargo, se prevé que las reformas estructurales en curso del gobierno mejoren el clima empresarial y las condiciones del mercado laboral.

El Perú ha sido testigo de un progreso socioeconómico significativo durante la última década, lo que ha respaldado su transición a un país de ingresos medianos altos. Se prevé que las clases sociales D y C (las clases media baja y media) se expandirán continuamente, aunque a un ritmo lento durante 2020-2040. La pandemia afectará negativamente la actividad económica del país y las ganancias de ingresos de los hogares de clase media. Como resultado, los consumidores de clase media seguirán siendo conscientes de los costos y se centrarán en bienes y servicios económicos (Euromonitor, 2020).

La clase social E, la clase de ingresos más bajos, y la clase social A, la clase de ingresos más altos, serán testigos de la expansión más rápida hasta 2040, lo que refleja una alta desigualdad de ingresos y una creciente disparidad urbano-rural. Se proyecta que la clase de ingresos más bajos seguirá siendo la más grande para 2040, lo que representa más de dos quintas partes de la población total.

Estilos de vida

Los estilos de vida se pueden diferenciar en 6 tipos: Sofisticados, progresistas, modernas, formales, conservadoras, austeros (Arellano, s.f.). Siendo el perfil “Modernas” el más predominante en Lima metropolitana con un 28% de participación según se detalla en la Figura 5.11.

Las preferencias de compra de los perfiles “Modernas” y “Sofisticados” dan como prioridad a los atributos intrínsecos de las cosas que compran, valorando más la calidad.

Los envases ecológicos a base de papel kraft y cartón no solo aportan funcionalidad sino que son amigables con el medio ambiente, por tal motivo están dirigidos principalmente a un consumidor final del perfil “Modernas” y “Sofisticados”.

Figura 5.11. Descripción de los estilos de vida



Fuente: ENCP, 2015

Elaborado por: Arellano Marketing, 2015.

5.1.4. Factor Tecnológico

La tecnología para la fabricación de las envolturas es importada de China y es susceptible, según demanda, a ser modificada o habilitada a la necesidad de una tarea complementaria a la tarea predeterminada de fábrica. Es decir que mediante una modificación al producto de fábrica.

Las piezas y repuestos pueden importarse directamente o a través de representantes comerciales en el Perú.

Algunos de los equipos pueden adquirirse de segunda mano, porque no son muy complejos y convienen a empresas pequeñas que están emprendiendo.

En el mercado de envolturas para alimentos existen dos formas de fabricar el producto materia de análisis para el presente plan de negocios y son las siguientes:

1. Manualmente.
2. Innovación mediante la adaptación tecnológica.

5.1.5. Factor Ecológico

El volumen de desperdicios generados en el mundo viene presentando una tendencia creciente en los últimos años, con una proyección de alcanzar los 3,400 millones de toneladas de desperdicios hacia el año 2050, según estimaciones del Banco

Mundial se incrementará en un 70% respecto al año 2016. Por tal motivo, el cuidado del medio ambiente ha ido tomando mayor relevancia en nuestro país.

A nivel mundial el uso de plásticos y su contaminación constituye una gran amenaza con afectaciones a la fauna marina, desechos en los arrecifes e impactos sociales. (Greenpeace , 2020).

Uso de plásticos en Perú:

La actividad de reciclaje en Perú es aún incipiente, ya que sólo se recicla el 1,9% de productos sólidos reutilizables (Ministerio del Ambiente, 2018).

Se reciclan alrededor de 49,000 toneladas al año que representan sólo el 4% del consumo total de plástico en el país, sin embargo este porcentaje es mucho menor comparado al promedio mundial que alcanza el 9%. En ambos casos, la gran mayoría de plástico utilizado aún tiene como destino final basureros y rellenos sanitarios, lo cual tiene un impacto directo en el medio ambiente y también en el ecosistema, por ejemplo en el año 2015, se estima que el 90% de las aves marinas habrían ingerido plástico (Ministerio del Ambiente, s.f.).

Solo en Lima Metropolitana y el Callao se genera el 46% de los residuos plásticos de todo el país (Ministerio del Ambiente, s.f.). En la actualidad, existe una única empresa que tiene la capacidad de procesar este material con el fin de que sirva para nuevos envases, siendo insuficiente.

5.1.6. Factor Legal

En el año 2018 se promulgó en el Perú la Ley del plástico N° 30884 que busca reducir el impacto negativo que tiene en nuestro ambiente el uso de plásticos y bolsas de polietileno. Esta ley prohíbe el consumo de plástico de un solo uso (envolturas,

cañitas, envases de Tecnopor, botellas, cubiertos, bolsas) para lo cual establece el uso obligatorio de materiales biodegradables que son de aplicación en la comercialización de alimentos.

Ante este escenario, se han iniciado campañas de uso responsable de productos reciclables y para mejorar el hábito de reciclaje en todas las familias. Por tal motivo, ha cobrado relevancia el uso de papel como materia prima alternativa al plástico en el caso de envolturas, por ser de fácil reciclaje.

Según Giuliana Becerra, Directora general de Calidad Ambiental del MINAM, a un año de aprobada esta Ley se estima una reducción del 30% del consumo de plástico de un solo uso, reflejado a su vez en la reducción del consumo de mil millones de bolsas de plástico priorizando el uso de otros materiales eco amigables.

En Perú se creó el Organismo de Evaluación y Fiscalización ambiental OEFA en el año 2008 como organismo técnico especializado adscrito al Ministerio del Ambiente, el cual garantiza que las actividades económicas se desarrollen con respeto al derecho de las personas de gozar de un ambiente sano. La OEFA también ejerce funciones normativas y de supervisión, como ente rector del SINEFA.

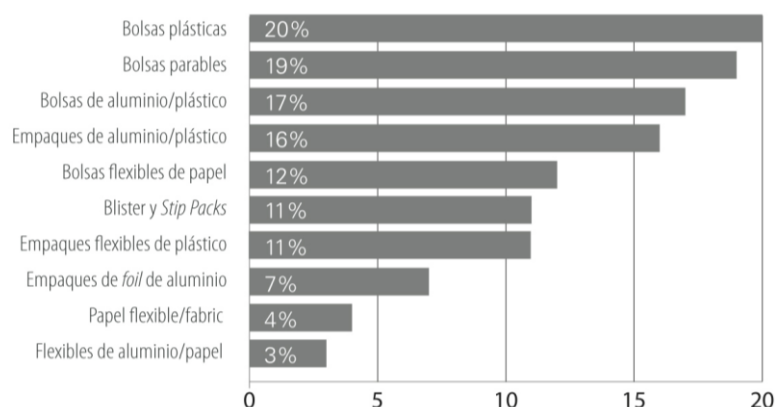
5.2. Análisis Porter

5.2.1. Productos sustitutos - ALTO

Como alternativa al uso de papel como materia prima, el mercado de envases a nivel mundial tiene como alternativa el uso de materiales como plástico y aluminio, siendo los materiales con mayor predominancia para la elaboración de envases.

La transición de uso del material plástico a material de papel en producción de envases, tiene que ir de la mano con una campaña de sensibilización de uso de un material más ecoamigable.

Figura 5.12. Crecimiento mundial del mercado de envases flexibles por tipo, 2022



Fuente: Inteligencia de Mercados de PMMI, Flexible Packaging Market Assessment, 2019

Asimismo se contempla como alternativa , envases con base en bagazo de caña de azúcar y cascarilla de arroz.

5.2.2. Rivalidad entre competidores - MEDIO

Dentro de las empresas de mediano tamaño que vienen atendiendo a las empresas del mercado objetivo podemos encontrar en los directorios de empresas a decenas de empresas cuyas principales actividades registradas son: “Vta. Min. Otros Productos en Almacen.”, “Vta. May. de Otros Productos.” y “Otras Actividades Empresariales Ncp.”, entre varias otras. Estas empresas se caracterizan por estar en constante rotación de los productos que comercializan por lo que descuidan los stocks y la forma de atención a los clientes, lo que ha sido señalado en las entrevistas.

Sin embargo, también se pudo identificar algunas empresas medianas que se han posicionado en el mercado de envases de papel y cartón, que son quienes representan a los actuales competidores. La Tabla 5.1 muestra algunos de los que podrían ser principales competidores, que incluso han invertido en catálogos virtuales debido a la pandemia, pero que en su mayoría esperan a los clientes, es decir no brindan un trato ni diseño personalizado.

Tabla 5.1. Actuales competidores directos

Tipo de Material	Empresa
Descartables, bolsas plásticas y corrugados	Inversiones San Gabriel
Bolsas plásticas y menaje descartable	Corporación Líder Perú
Envases de plástico	Plastienvases
Descartables en especial de chocolatería y dulces	Moniplast

Elaboración: Autores de esta tesis.

Se toma en cuenta lo señalado anteriormente, sí existen decenas de competidores actuales, sin embargo, no se enfocan en la personalización ni atención a los clientes, lo cual podría ser sencillo de realizar sin embargo no lo hacen. Por ello se considera que la amenaza es media.

5.2.3. Amenaza de nuevos ingresantes - MEDIO

Aunque la situación actual es de incertidumbre debido a la situación política y económica del país, la situación es ligeramente más estable que la del año pasado debido a que los efectos de la pandemia se han mitigado con la aplicación de vacunas. En este escenario existen numerosas personas y microempresas que buscan nuevas oportunidades de inversión.

La propuesta de negocio se aprecia como una idea atractiva de rentabilidad, tanto para nuevos microempresarios como los que desarrollan el presente documento como para empresas grandes que quieran abrir pequeñas subsidiarias, o medianas empresas que busquen nuevas líneas de negocio que profundicen más sus canales de venta. Esto tomando en cuenta que las barreras de entrada a nivel de inversión son bajas en lo que se refiere a activo fijo, aunque pueden ser notables para el capital de trabajo. Asimismo,

si ya se encuentran dentro de alguna cadena de comercialización podría poseer ventajas en lo que a know-how y curva de aprendizaje se refiere.

Por otro lado, un aspecto a favor de quienes proponen este negocio es el nivel de relaciones que se mantiene o se ha mantenido con administradores o accionistas de restaurantes del mercado objetivo. Asimismo, se espera trabajar con un diseñador especializado y vendedores atentos y carismáticos con capacidad de retener a los clientes.

Cabe señalar que a nivel del producto tradicional no hay mucha diferenciación entre envases y empaques; sin embargo, a nivel de productos personalizados y atención existe una brecha.

5.2.4. Poder de negociación de los proveedores - BAJO

La empresa es una comercializadora para la cual los proveedores son un eslabón primordial para el éxito del negocio, tal como se detalla en el capítulo de operaciones. Para este fin, se cuenta con contactos de personas que trabajan en importantes comercializadoras y productoras de papel y cartón del medio local.

Para el abastecimiento de productos de cartón, se cuenta con contactos en empresas como Prodecar, Trupal S.A. y Packing Tech representadas con sus respectivos logos en la Figura 5.13. Estas empresas se encargan de abastecer principalmente a empresas agroexportadoras o industriales y a su vez generan un porcentaje considerable de merma y desperdicios a nivel industrial, que pueden ser aprovechadas y contabilizadas para los negocios que se desea atender.

Figura 5.13. Productores de envases de papel y cartón



Elaboración: Autores de esta tesis.

Para el abastecimiento de papel, se contempla a la empresa Papelera Alfa que pertenece al Grupo Dimar que representa a numerosas marcas en el medio local como: Print, sappi, Sinar Kraft, entre otras con el fin que mantenga informado sobre los inventarios y saldos con los que cuentan.

Dado que la idea de negocio representa una parte poco significativa del portafolio de clientes de estas empresas, se considera contar con proveedores de contingencia para pequeñas cantidades que no permitan el desabastecimiento o la ruptura de stock de Ecolokraft.

Dado que se cuenta con múltiples alternativas de proveedores, se considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

5.2.5. Poder de negociación de los clientes - ALTO

De acuerdo a las entrevistas, la atención que vienen recibiendo los clientes objetivo, pequeños y medianos establecimientos, es deficiente lo que muestra una oportunidad de mercado. Esto porque a diferencia de grandes empresas suelen demandar pedidos de medio millar lo que lleva a desatenderlos e incluso no atenderlos. Sin embargo, gran

parte de estos negocios se mantienen, crecen y se expanden lo que brinda a Ecolokraft la oportunidad de ser un socio estratégico de una nueva historia de éxito.

Los grandes clientes como locales e internacionales como: Rústica, Telepizza, Laive, Acuario Restaurantes, Phoenix Foods, Delicass, Bambos, Don Belisario, KFC, Pardos, Rocky y Mc Donalds vienen siendo atendidos por las empresas Corsun y Biofarm que atienden el 20% y 18% de la demanda actualmente. Los niveles de negociación e inversión pertenecen a un mercado en el que Ecolokraft no busca incursionar al menos en su etapa de introducción.

Ecolokraft busca satisfacer la demanda de pequeños y medianos emprendedores que requieran sus productos. Si bien el tamaño de los clientes es pequeño, en cualquier momento que se perciba desatendido o maltratado como en varios casos actuales podría girar hacia cualquier otro proveedor. De hecho, este es el nicho que pretende atender Ecolokraft ofreciendo productos tradicionales de calidad y productos personalizados, que incluyen atención dedicada para cada cliente. Por ello, se señala que el poder de negociación de los clientes es alto.

La Tabla 5.2 resume el poder de negociación de cada grupo que si tuviera que promediarse en ponderaciones iguales se podría decir que tiende a medio.

Tabla 5.2. Impacto fuerzas de Porter en la idea de negocio

Fuerza de Porter	Poder de negociación
Sustitutos	Bajo
Competidores	Medio
Nuevos ingresantes	Medio
Proveedor	Bajo
Clientes	Alto

Elaboración: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se plantean los principales puntos del plan comercial y de mercadotecnia de la empresa, la cual tiene como fin la comercialización de envoltorios de papel Kraft y cartón, teniendo como principales clientes a micro y pequeñas empresas que realicen la preparación de alimentos. Para ello se definirán estrategias de segmentación y marketing mix.

6.1. Definición de objetivos de marketing

En el presente punto se señalan los objetivos cuantitativos y cualitativos que se pretenden alcanzar con la empresa.

6.1.1. Objetivos cuantitativos

- Conseguir el posicionamiento de la empresa obteniendo un market share de hasta 5% al final del primer año de funcionamiento y de 10% del mercado meta al final del horizonte de evaluación del proyecto. Con ese fin se considera un crecimiento del negocio, el cual será detallado en los demás capítulos del plan.
- Contar con una cartera de 500 y 574 clientes al final del primer y quinto año de funcionamiento de la empresa.
- Alcanzar ventas de S/ 1.6 millones al finalizar el primer año y de S/ 2.0 millones en el último periodo de la empresa.

6.1.2. Objetivos cualitativos

- Ser el principal comercializador de papel ecológico Kraft y embalaje de cartón de Lima en las empresas micro y pequeñas.
- Lograr ser uno de los mayores proveedores de embalaje de papel y cartón, y socio estratégico en los restaurantes y afines.
- Posicionamiento de la marca como la mejor opción en cuanto a envasado de alimentos y afines en sector gastronómico.
- Ser referente para las empresas competidoras que deseen incursionar en el

segmento de desarrollo.

6.2. Estrategias de segmentación

En el presente punto se presentan los criterios, definición del público objetivo, y la micro y macrosegmentación para el negocio.

6.2.1. Criterios

Dado que el negocio es B2B, la definición del mercado objetivo se aplicará al nivel de micro y macrosegmentación.

6.2.2. Definición del público objetivo

Se tratan de restaurantes, foodtrucks y negocios de comida rápida que se caracterizan principalmente por restaurantes, en los distritos de Surco, Lince, Los Olivos, Surquillo, Pueblo Libre y Chorrillos

6.2.3. Microsegmentación del mercado B2B

Se aplicará una segmentación B2B según los niveles geográficos, tipos de negocios, perfiles y necesidades.

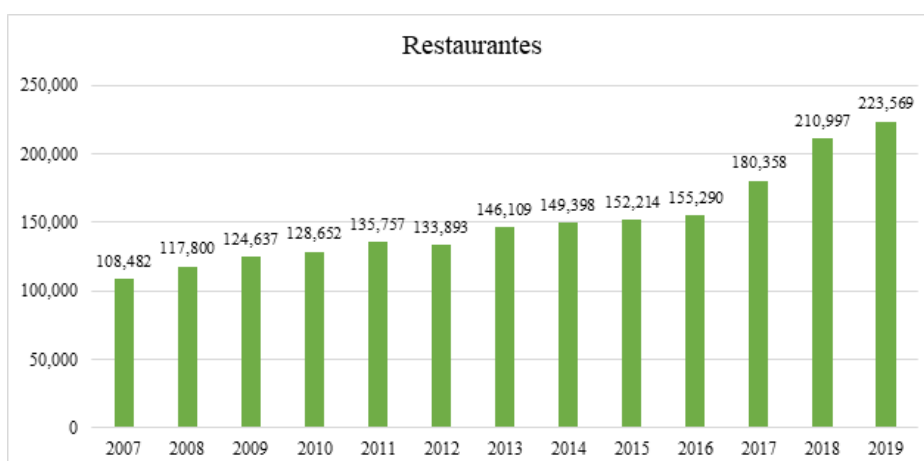
a) Geográfico

Se considera las empresas del rubro restaurantes y afines como darkkitchens y restobares de Lima Metropolitana.

b) Tipos de negocios

Dentro de Perú al 2019 se cuentan con 223,569 empresas dedicadas al negocio de alimentos y bebidas, las cuales se han incrementado a más del doble en comparación al año 2007, tal como se muestra en la Figura 6.1.(INEI, 2019).

Figura 6.1. Empresas de alimentos y bebidas en el Perú 2007 - 2019



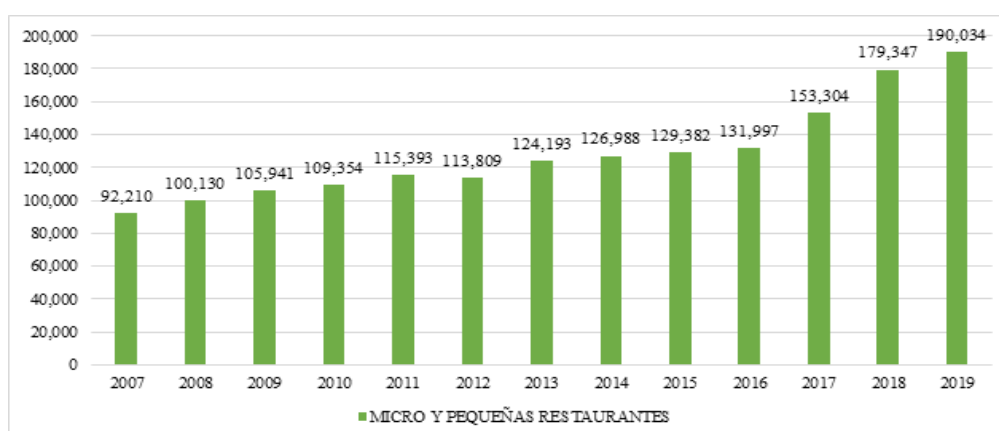
Fuente: INEI, 2019.

Elaboración: Autores de esta tesis

No obstante, el negocio se enfocaría en las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales según la Figura 6.2 son la mayoría, que representan el 98% del total de empresas de alimentos y bebidas en el Perú en el 2019. (INEI, 2019).

Es preciso mencionar que el Perú es un país con una alta tasa de informalidad a nivel empresarial, ya que 8 de cada 10 mypes son informales en el país (CADE,2021). Aquellas MYPES que optan por la formalidad, están orientados también a un público formal el cual les impulsa a brindar un mejor servicio dentro de la formalidad. En tal sentido, el público objetivo de Ekolokraft son empresas formales.

Figura 6.2. Micro y pequeñas empresas de alimentos y bebidas en el Perú 2007 – 2019



Fuente: INEI, 2019.

Elaboración: Autores de esta tesis

c) **Perfiles**

Dentro de las empresas consideradas como clientes se consideran las que cuenten con el siguiente perfil:

- ✓ Valoran los productos ecoamigables.
- ✓ Restaurantes, foodtrucks y negocios de comida rápida que se caracterizan principalmente por tener menos de dos de funcionamiento, y ventas de por lo menos S/ 20,000 mensuales.

d) **Necesidades**

Los beneficios que buscan los potenciales clientes son:

- ✓ Paquetes integrales de productos de empaques ecológicos para delivery incluyendo la personalización con diseño. Estos complementan sus productos finales, tanto a nivel de conservación como de presentación.
- ✓ Se consideran como empaques:
 - Bolsas de papel.
 - Envases compostables.
 - Envases de cartón.
 - Envolturas.

6.2.4. Macrosegmentación

Se define el mercado referencial para el negocio. Para ello, conviene recordar que previamente se indicó que se trata de una empresa comercializadora de envolturas de papel ecológico Kraft y de cartón para negocios de restaurantes y afines, los cuales cuentan con demanda y aceptación en la actualidad en la ciudad de Lima.

Para analizar el perfil del mercado meta se plantean las tres dimensiones del mercado: necesidades, grupo de clientes y tecnología.

- ✓ **Necesidades.** Se trata de satisfacer la necesidad de empaqueo y envoltura de alimentos y productos afines para empresas del rubro restaurantes que busquen complementar la presentación de sus productos con soluciones amigables con el

medio ambiente.

✓ **Grupo de clientes.** Son las micro y pequeñas empresas del rubro restaurantes y afines de Lima Metropolitana.

✓ **Tecnología.** Se trata de una empresa comercializadora que busca ofrecer la mayor cantidad de opciones y presentaciones de empaques y envolturas para alimentos y afines, mejorando la presentación final de sus productos con respeto hacia el medio ambiente.

La Figura 6.3 muestra la macrosegmentación de la industria, señalando que la necesidad que busca satisfacer es la de empaques y envolturas de alimentos, elaboradas con tecnología ecoamigable para restaurantes, empresas comercializadoras de perecibles e insumos de cocina. En cuanto a la tecnología que se usa es la de productos eco-amigables que son provistos por una empresa especializada y para lo cual se dispone de vendedores físicos y virtuales que puedan explicar y atender a los demandantes.

Figura 6.3. Macrosegmentación



Elaboración: Autores de esta tesis

6.3. Estrategias de posicionamiento

Para posicionar la empresa en la mente de sus clientes con miras a ser un socio estratégico se tomarán las medidas que a continuación se presentan.

6.3.1. Ventajas diferenciales

Tomando en cuenta que el producto a comercializar no cuenta con barreras de entrada altas, la empresa desde un inicio debe diferenciarse de competidores y potenciales ingresantes para generar barreras de entrada mediante el desarrollo y aprovechamiento de los siguientes atributos:

- ✓ Contar con un portafolio de gran variedad de productos, lo que hace complejo de replicar a un competidor nuevo.
- ✓ Calidad y rapidez en el servicio de diseño de empaques y envolturas en papel y cartón Kraft.
- ✓ Atención cercana del canal de venta y seguimiento de post venta encabezado por los socios accionistas que conocen un gran número de administradores de negocios micro y pequeños del sector restaurantes. En muchos casos quienes encabezan estas micro y pequeñas empresas se sienten mal atendidos por sus actuales proveedores sin tener alternativas de cambios que les permitan mejorar su organización y las presentaciones finales de sus productos.
- ✓ Entrega de productos de mejor calidad y resistencia que los que se vienen entregando en el mercado actual. Así como una mayor variedad que la competencia lo que reduce tiempos a los negocios al evitarles contar con más de un proveedor.
- ✓ La entrega de un producto de calidad permite cumplir la estrategia y ser un potencial socio de los negocios. Es decir, el negocio seguirá los lineamientos establecidos en el planeamiento estratégico realizando las correcciones y cambios cuando el contexto lo amerite.
- ✓ Conocimiento y experiencia de negociación con pequeñas empresas. El equipo de accionistas posee estas cualidades en diversos sectores incluyendo el sector gastronómico lo que facilita la interacción con los mismos.

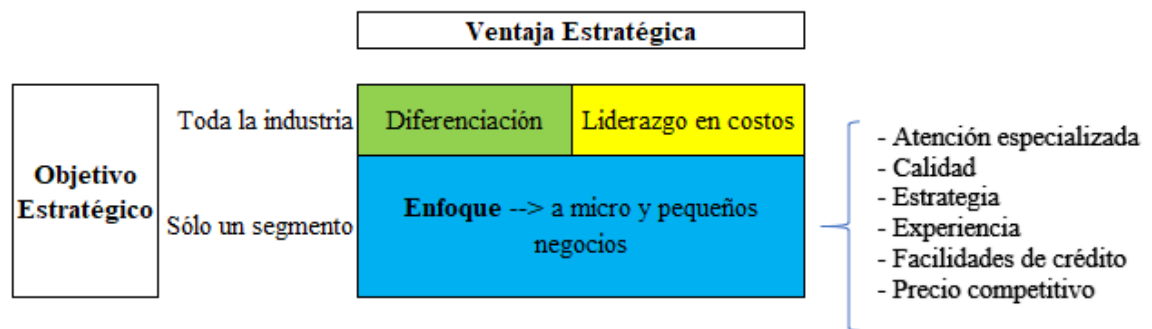
- ✓ Precio competitivo con políticas de crédito que superen a las actuales. Para micro y pequeñas empresas uno o dos días adicionales de crédito de un producto de calidad puede generar diferencia. En ese aspecto se considerará dentro del capital de trabajo la inversión requerida por este punto.
- ✓ Fidelización de clientes a través de comunicación personalizada, recompensas por mayores volúmenes de compra y entrega de pedidos de manera puntual.

6.3.2. Nivel de diferenciación

Porter (2008) señala los tres tipos de estrategias: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. En ese sentido para el presente plan de negocios se desarrollará el enfoque por diferenciación tomando en cuenta que se dará una comercialización que se concentra en negocios calificados como pequeñas y micro empresas donde la oferta es numerosa, pero sin contar con una empresa especializada en el rubro de restaurantes por lo que descuidan el canal de distribución y el servicio post-venta lo que hace que constantemente están buscando nuevas alternativas.

La Figura 6.4 presenta con color celeste el lugar donde se encuentra el nivel de diferenciación de la empresa junto a los principales atributos.

Figura 6.4. Nivel de diferenciación de EcoloKraft



Elaboración: Autores de esta tesis

6.3.3. Propuesta de valor

De acuerdo a lo señalado previamente, la propuesta de valor es ofrecer productos de envasado de material de papel Kraft y cartón amigable con el medioambiente, de buena calidad y a un precio competitivo. Esto enfocado al segmento de restaurantes y

demás negocios de alimentos que requieran estos materiales como parte de la presentación de sus productos finales.

La propuesta incluye diversas presentaciones las cuales pueden ser estandarizadas o de acuerdo a órdenes de pedido (propias de cada cliente), por lo que la empresa maneja cartera y flexibilidad de la misma. Este último punto incluye diseños personalizados con las marcas o logos de los clientes.

Un punto importante es el de cercanía del canal de ventas haciendo con el fin de trabajar una relación a largo plazo, es decir a manera de socio estratégico de los clientes.

6.3.4. Enunciado de posicionamiento

Si bien se trata de una empresa que se desarrolla de forma B2B buscará posicionarse a través de merchandasing físico a sus clientes, recordatorios virtuales y redes sociales. Dentro de los mismos se ha pensado que deben aparecer slogans o enunciados que sean bien percibidos por las empresas.

Como enunciado corto se ha pensado en el siguiente:

“Más que tu envase”

“Más que papel y cartón”

Por otro lado, como enunciado largo se contemplan los siguientes:

“Ecolokraft, tu socio ideal en envasado para satisfacción de tu cliente”

“Ecolokraft, tu proveedor de envases de papel y cartón de confianza”

6.3.5. Flor de Lovelock

De acuerdo con Lovelock et al. (2017) las partes de un producto son: i) componente básico y ii) complementario.

6.3.5.1. Producto básico

En el presente plan de negocios se trata de los empaques y envoltorios para alimentos preparados en restaurantes, foodtrucks y darkkitchens. Estos son un insumo primordial para la conservación y presentación del producto final.

6.3.5.2. Componentes complementarios

Son los componentes adicionales que son valorados por los clientes y por lo tanto generan valor. A continuación, se detallan cada uno de ellos:

- ✓ **Información.** Ecolokraft informará a sus clientes actuales y potenciales sobre sus stocks de productos y el estado de sus pedidos.
- ✓ **Consultas.** Ante cualquier duda o requerimiento por teléfono o mensaje, se le responderá en el tiempo más breve posible.
- ✓ **Toma de pedidos.** Serán realizados con celeridad y eficiencia por un vendedor colaborador, o a través de la página web.
- ✓ **Cordialidad.** A diferencia de otros proveedores, Ecolokraft le dará un trato cordial en todo momento a sus clientes, tanto en persona como vía virtual.
- ✓ **Cuidado.** Los productos cumplirán los requisitos mínimos de conservación de alimentos y excederán las expectativas de los clientes.
- ✓ **Excepciones.** Ecolokraft brinda alternativas sus clientes en caso no encuentre lo que busca en los catálogos; asimismo, puede desarrollar productos a pedidos para los clientes.
- ✓ **Facturación.** Una vez que el cliente reciba conforme sus pedidos, firmará un documento de entrega y recepción.
- ✓ **Pagos.** Los clientes lo podrán realizar por transferencia a las cuentas bancarias de la empresa, con excelentes condiciones de crédito superiores a la competencia.

6.4. Estrategias funcionales

Mix de mercadotecnia

Para el presente plan de negocios se realizará un mix de mercadotecnia a partir de las 4P propuestas por Kotler (2011). Esta herramienta permite proponer alternativas de marketing a partir de cuatro ejes relevantes cuyos nombres inician con P: Producto, Plaza, Plaza y Promoción.

6.4.1. Producto

En el presente estudio se desarrolla la comercialización de un bien que complementa la entrega y presentación de otros productos, específicamente: alimentos y perecibles. En ese sentido, es probable que el cliente final no perciba su presencia, sin embargo, la ausencia del mismo puede ser causal de deserción en futuros pedidos a un restaurante, restobar y darkitchens. Por ello se trata de un producto que se comercializa por un canal Business to Business (B2B).

A partir de las entrevistas y estudio de mercado se logró identificar que los micro y pequeños negocios no cuentan con un proveedor que satisfaga por completo sus necesidades, ya sea porque varía la calidad de los productos o porque no reciben un trato adecuado. Es así que el componente humano a partir de vendedores y administradores, con conocimiento del sector, agregan valor a la propuesta.

La industria de envolturas y empaques para alimentos y perecibles se encuentra en crecimiento. Los grandes restaurantes y grandes cadenas cuentan con importantes proveedores de la talla de Kimberly-Clark; sin embargo, se ha identificado un gran número de empresas desatendidas o poco satisfechas, por lo que la oportunidad de desarrollo de la comercialización en este nicho es significativa.

De acuerdo con Kotler (2002) existen dos características que debe desarrollar todo producto que son: valor esencial y servicio real, las cuales se explican a continuación.

1) Valor esencial

Este aspecto señala específicamente la adquisición del cliente y los beneficios que recibe. En ese sentido, los restaurantes y demás negocios adquieren un insumo que debe cumplir requisitos mínimos de resistencia a condiciones de humedad y manipulación sin que se altere la presentación ni el sabor de los mismos. Los negocios no sólo obtendrán pedidos de calidad, sino también un socio estratégico que brinda un trato diferenciado con inventarios suficientes y puntualidad en las entregas.

2) Servicio real

Este aspecto se fundamenta en los siguientes cuatro puntos: características, calidad, diseño y gestión de la marca.

✓ Características

Ecolokraft es una empresa que ofrece empaques y envoltorios elaborados a partir de material ecoamigable, enfocando sus esfuerzos al segmento de micro y pequeños negocios como restaurantes y darkitchens.

✓ Calidad

Para Ecolokraft la calidad se centra en dos aspectos: entrega de productos que mantengan los requisitos que demandan los clientes en el tiempo; y un adecuado servicio de venta y post-venta que se ve fortalecido por la experiencia de los fundadores.

✓ Diseño

Ecolokraft cuenta con la capacidad de ofrecer dos tipos de diseño a sus clientes: productos estandarizados que cumplen requisitos mínimos, y productos a pedidos que pueden incorporar personalizados en presentación y diseño.

✓ Gestión de la marca

Para abarcar este punto se requieren responder las siguientes cinco preguntas:

- ¿Quién soy? Ecolokraft comercializadora de productos que envuelven las presentaciones finales de restaurantes y darkitchens.
- ¿Qué se hace? Comercializa envolturas y empaques ecoamigables
- ¿Cómo se hace? Para ello se contacta con clientes potenciales, ofrece sus productos, cierra contratos, les hace llegar sus productos.
- ¿Para qué se hace? Para satisfacer a los clientes complementando las preparaciones finales de sus alimentos. Y para generar valor a manera de rentabilidad para los accionistas de Ecolokraft.
- ¿Cómo se trabaja? Con alto nivel de compromiso y puntualidad, acompañando el crecimiento de los clientes como socios estratégicos.

6.4.2. Plaza

La plaza son los canales por los que se distribuirán los productos de Ecolokraft. En este caso la empresa no contará con tienda física, sino con un almacén que a la vez será el centro de operaciones. Sin embargo, los vendedores llevarán catálogos con propuestas estandarizadas o modelos previamente empleados que puedan dar ideas a los clientes.

Por otro lado, se procurará mantener un catálogo virtual actualizado a partir del cual se puedan realizar pedidos. Los productos que se despachen a los clientes tendrán un código identificador que evite confusiones.

En cuanto a la distribución, se podrá realizar a partir de motorizados y taxis de aplicación cuando se trate de pequeñas cantidades, pedidos de emergencia o despachos específicos. En caso se requieran despachos zonales o por día se contratará una movilidad particular de confianza. Asimismo, cuando se trate de despachos importantes el administrador de la empresa y/o los accionistas se encargarán del mismo a manera de monitoreo y para seguir expandiendo los negocios.

Por otro lado, si el cliente desea también puede acercarse al almacén de Ecolokraft a recoger sus pedidos, y conocer nuevas presentaciones de los productos que se encuentren por despachar.

6.4.3. Precio

El precio a cobrar a los usuarios dependerá de su disposición a pagar y de los costos. Tomando en cuenta ambos factores y los resultados del estudio de mercado, se han diseñado las siguientes tarifas por producto (ver Tabla 6.1).

Tabla 6.1. Precios unitarios de los productos (en soles)

Producto	Precio
Bolsa de papel de 18cm*30cm*40cm	0.19
Táper biodegradable	0.33
Caja de cartón	0.27
Envoltura de papel	0.19

Elaboración: Autores de esta tesis

Otro punto a considerar es que el 97% del público objetivo está interesado por la línea estándar; mientras que el 3% por la línea personalizada. Por tanto, se considera que los productos a ofrecer serán los estándares.

6.4.4. Promoción

El medio por el que se hará la mayor promoción del negocio será por medios digitales, los cuales incluyen la página web, Facebook, Instagram, Google Ads, entre otros. Además, la empresa contará con una fuerza de ventas que será la que irá a los locales y empresas objetivo del negocio. Tomando en cuenta lo obtenido del estudio de mercado, el 23% del público objetivo el giro de su negocio es cevichería y pollería; seguido por la comida criolla y pastas con el 14%; sanguchería 11%; chifa 9%; makis 3%, entre otros. El 100% de ellos tienen como canal de venta por delivery y presencial.

También será necesario contar con una landing page, la cual mostrará toda la línea de productos de Ecolokraft, los beneficios de usar productos eco amigables, así como los precios de venta. Las estrategias de promoción están alineadas con los objetivos del presente plan, como son conseguir el posicionamiento de la empresa obteniendo un market share de hasta 1% al final del primer año de funcionamiento y de 10% del mercado meta al final del horizonte de evaluación del proyecto.

Los principales canales de promoción son:

- Página web y redes sociales.
- Creación de videos explicando el uso y beneficios de los productos y empaques eco amigables.
- Las estrategias antes descritas contemplan la contratación de fuerza de ventas, las cuales deberán utilizar un uniforme.

Para medir la eficacia de las estrategias de promoción usadas, se hará uso de encuestas y estudio de mercado para valorar su opinión y hallar oportunidades de mejora.

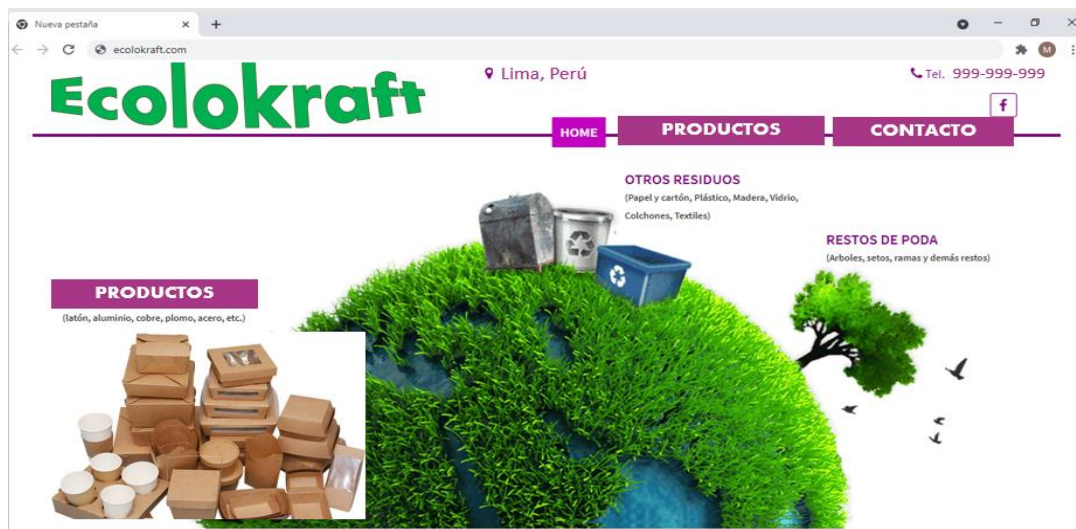
6.5. Programa de acción para la estrategia de lanzamiento

Dado que el modelo de negocio es B2B o business to business, por tanto, la estrategia de lanzamiento se enfocará en los restaurantes, foodtrucks y negocios de comida rápida que se caracterizan principalmente por valorar los productos eco amigables.

Las acciones a seguir para la estrategia de lanzamiento son las siguiente:

1. Redes sociales y página web: la creación de la página web y redes sociales son importantes porque mostrarán los productos y los beneficios de utilizar empaques eco amigables (ver Figura 6.5).

Figura 6.5. Página web de Ecolokraft



Elaboración: Autores de esta tesis

2. Correos electrónicos: para esta acción se utilizará el envío de correos electrónicos donde se hará la presentación de la empresa, así como el envío del catálogo digital y los teléfonos de contacto para reuniones y ventas.
3. Fuerza de ventas: se contratará personal necesario para hacer las visitas a los locales de los restaurantes y oficinas donde estén los responsables de tomar decisiones sobre la adquisición de empaques e insumos para sus negocios. Previamente, se hará la capacitación respectiva a cada personal con el fin de tener reuniones de negocios más efectivas.

4. Participación en ferias: Ecolokraft deberá participar en ferias comerciales con el fin de darse a conocer y expandir la cartera de potenciales clientes. En el Perú existen ferias relacionadas a empaques como Pack Perú Expo (ver Figura 6.6).

Figura 6.6. Participación en ferias de empaques en Perú



Fuente: Pack Perú Expo, s.f.

5. Diseño y creación de catálogos: se va a invertir en la creación y diseño de catálogos físicos, los cuales serán utilizados por la fuerza de ventas para asistir a las reuniones con los potenciales clientes.
6. Productos promocionales: se va a invertir en productos que se darán como obsequio al comprar los productos como forma de promoción. Entre ellos se consideran lapiceros, cuadernos, entre otros.

6.6. Presupuesto de marketing

Dentro del presupuesto se considera tener un presupuesto de marketing de S/ 17,500 para la campaña de lanzamiento (año 0), la cual incluye la elaboración de tarjetas, lapiceros de cartón ecológico (ver Figura 6.7), stickers, la publicidad en redes sociales y el registro de la marca.

Dentro de la campaña de lanzamiento se consideran reuniones y activaciones con los potenciales clientes para mostrarles la cartera de productos, precios y bondades de la cartera de productos.

Figura 6.7. Lapiceros de cartón reciclado de “Ecolokraft”



Elaboración: Autores de esta tesis.

En el año 1 se proyecta gastar S/35,700, el cual considera el pago de publicidad (redes sociales y Google Ads) para la consecución de los objetivos del plan, así como el presupuesto para BTL (Below the line), el cual consta de gastos en muestras para los clientes, merchandising, folletos y uniformes para el personal de ventas (ver Figura 6.8).

Figura 6.8. Uniforme de personal de ventas de “Ecolokraft”



Elaboración: Autores de esta tesis.

Para la elaboración del presupuesto se considera una tasa de crecimiento del 2.4% anual producto de la inflación. La Tabla 6.2 detalla el presupuesto de marketing para un horizonte de tiempo de 5 años.

Tabla 6.2. Presupuesto de marketing de “Ecolokraft” (S/)

Actividades	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Campaña de lanzamiento	17,000	0	0	0	0	0
Tarjetas	200					
Lapiceros, stickers	200					
Catálogos	800					
Publicidad en redes sociales (Facebook, Instagram)	800					
Ferias	15,000					
Registros	500	0	0	0	0	0
Registro de marca	500					
Medios	0	20,000.00	20,480.00	20,971.52	21,474.84	21,990.23

Publicidad en redes sociales (Facebook, Instagram)		12,000	12,288	12,583	12,885	13,194
Publicidad Google Ads		8,000	8,192	8,389	8,590	8,796
BTL	0	15,700.00	16,076.80	16,462.64	16,857.75	17,262.33
Muestras		6,000	6,144	6,291	6,442	6,597
Merchandising		7,200	7,373	7,550	7,731	7,916
Folletos		1,500	1,536	1,573	1,611	1,649
Uniformes		1000	1,024	1,049	1,074	1,100
TOTAL	17,500.00	35,700.00	36,556.80	37,434.16	38,332.58	39,252.57

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.7. Indicadores de Mercadotecnia

Durante todo el periodo de funcionamiento se propone realizar la medición del desempeño del plan de mercadotecnia. En ese sentido se proponen los indicadores y las metas presentados en la Tabla 6.3.

Tabla 6.3. Indicadores de Marketing de Ecolokraft

Métrica	Indicador	Medición
Clientes de la empresa	Número de nuevos clientes	$\geq 2\%$ del periodo anterior
Ventas realizadas por mes (S/)	Ventas en soles mensuales	≥ 120 mil
Rentabilidad de inversión en campañas	ROE	$\geq 16\%$
Presupuesto de Marketing	Valor relativo de las ventas	$\geq 2\%$
Alcance online de la marca	Visitas de la web y redes sociales	$\geq 5,000$ visitas

Fuente: Autores de esta tesis.

6.8. Conclusiones

Al finalizar el presente capítulo se tiene claro que la empresa piensa llegar a ocupar al menos el 10% del mercado meta a partir de un crecimiento sostenido, lo que representa un nivel de ventas de S/ 2 millones al quinto año. Para ello se plantea ser la mejor opción de envases de papel Kraft y cartón en micro y pequeños negocios del sector restaurantes y alimentos.

La macrosegmentación del negocio B2B indica que se enfocará en negocios ubicados en Lima Metropolitana a los que se atenderá con diseños estandarizados y personalizables elaborados con material ecoamigable que serán ofrecidos física y virtualmente.

Las principales ventajas diferenciales serán la atención al cliente, el servicio post-venta, la calidad de los productos, la experiencia en negociación de los accionistas, y el precio competitivo acompañado de una política de créditos más flexible que la competencia. Cabe señalar que el plan de marketing reconfirma lo planteado en el análisis CANVAS.

Se ha preparado un presupuesto que incluye una campaña de lanzamiento a manera de inversión de S/ 17,500 y costos que varían de S/ 35,700 y S/ 39,253 en el tiempo de evaluación del proyecto. Dentro de los costos se encuentran principalmente los de publicidad en medios digitales y merchandising.

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo se describen las operaciones que serán necesarias en el proceso de elaboración y diseño de empaques y envolturas en papel y cartón kraft, así mismo se describe el proceso interno dentro del centro de operaciones como soporte al despacho de los pedidos, lo que implica la logística del servicio y el manejo de los materiales. Este proceso incluye el aprovisionamiento de la materia prima, así como en recursos humanos y tecnológicos.

7.1. Ubicación/localización

Se analizaron algunos aspectos propios del entorno que favorezcan al desarrollo del negocio propuesto por Ecolokraft, estos aspectos nos servirán como criterio de evaluación para determinar la macro y microlocalización que a continuación describimos:

7.1.1. Macro localización

Para establecer el lugar desde donde establecerá sus operaciones Ecolokraft se empleó la metodología Qualitative Factor Rating (QFR), que permitió identificar y evaluar los factores relevantes de cada distrito elegido convenientemente, para posteriormente valorarlos de acuerdo a un riguroso análisis relacionado con la atractividad del distrito para el buen desarrollo del negocio.

Al respecto Bravo et al (2021) refiere que, según el INEI, el 30% de los restaurantes se localizan en Lima Centro. La mayor proporción de restaurantes (30%) se ubica en Lima Centro con 11,880 restaurantes, seguido de Lima Norte con 9,074 establecimientos (23%), Lima Este con 8,377 locales (21%), Lima Sur con 7,129 restaurantes (18%) y el Callao con 3,435 restaurantes (9%).

Bravo et al (2021) señalan además que, de acuerdo a información publicada por el ente rector de la estadística e informática en el país, los distritos que presentan un incremento en el número total de negocios de comida y afines durante el año 2019 fue la zona dos que incluye al distrito de San Martín de Porres con un 7.1%, la zona cinco que incluye al distrito de San Juan de Lurigancho con un 8.3%, y la zona uno con Comas con un 5.7%.

Sin embargo, Santiago Antúnez de Mayolo, Gerente General de Lima Delivery, señala que las comunas que presentaron un importante crecimiento en el número de negocios abiertos de comida y que hacen delivery fueron San Isidro, Miraflores, Lince, La Molina, Surquillo (Gestión, 2019).

Por ello, para el estudio de mercado se eligieron diez distritos representativos basados en estudios de mercados referenciales y en la opinión de expertos en el sector, tal como se evidencia en las entrevistas adjuntas al Anexo N° III. Los resultados de estas entrevistas confirmaron el enfoque y alcance del plan de negocio, el cual consiste en atender la demanda por empaques y envolturas para alimentos en negocios de comida de gama baja, identificados en distritos como: Pueblo Libre, Lince, Surquillo, Breña, Chorrillos, Los Olivos, Ate; y gama media y media alta en distritos como: Surco, Pueblo Libre, Jesús María y Magdalena.

La Tabla 7.1 muestra el análisis de localización en el que se describen y se le otorga puntajes a los factores más relevantes de cada distrito que beneficien la idea de negocio.

Tabla 7.1. Matriz de evaluación para la ubicación de Ecolokraft

Factor Relevante	Peso	Pueblo Libre		Lince		Surco		Surquillo		Breña		Chorrillos		Los Olivos		Ate		Jesús	
		Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor
RRHH calificados	0.08	6	0.48	6	0.48	9	0.72	7	0.56	6	0.48	7	0.56	7	0.56	6	0.48	7	0.56
Costo del alquiler del terreno, edificio y equipo necesario	0.12	7	0.84	7	0.80	6	0.72	7	0.81	7	0.84	6	0.72	6	0.72	7	0.84	7	0.84
Tamaño de mercado	0.08	6	0.48	6	0.48	7	0.56	6	0.45	5	0.4	6	0.48	7	0.56	6	0.48	7	0.56
Impuestos y seguros	0.16	6	0.96	6	0.96	6	0.96	6	1.00	7	1.12	7	1.12	7	1.12	7	1.12	6	0.96
Accesos/ Distancia	0.10	7	0.70	7	0.70	8	0.80	8	0.80	7	0.7	7	0.7	6	0.6	6	0.6	7	0.7
Seguridad	0.14	5	0.70	5	0.70	7	0.98	5	0.45	4	0.56	5	0.7	5	0.7	5	0.7	7	0.98
Costo de servicio de mantenimiento de equipos	0.12	6	0.72	5	0.60	5	0.60	6	0.72	6	0.72	6	0.72	6	0.72	7	0.84	7	0.84
Mayor número de negocios que abren y brindan servicio de delivery	0.20	7	1.40	8	1.60	8	1.60	8	1.70	8	1.6	8	1.6	7	1.4	8	1.6	7	1.4
TOTAL	1.00		6.28		6.32		6.94		6.48		6.42		6.60		6.38		6.66		6.84

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los factores relevantes seleccionados para el análisis de opciones corresponden a variables que se consideran pertinentes al plan de negocio y que contribuyan a tomar la decisión de en dónde finalmente instalar de manera estratégica la oficina de venta y almacenamiento. Entre estos factores se consideró principalmente: dónde se ubica el grueso de negocios de comida que atienden regularmente a sus clientes, y qué son atendidos por delivery; así como la simplicidad para obtener autorización y consentimiento, sereno, entre otros.

La mayor ponderación luego de la evaluación la obtuvo el distrito de Santiago de Surco, con 6.94 puntos, en comparación con las otras comunas evaluadas.

7.1.2. Micro localización

Dentro de la comuna de Santiago de Surco se analizaron diez alternativas de ubicaciones para la central de operativa, empleando para ello una vez más el método QFR (Qualitative Factor Rating), se evaluaron aspectos de cada posible ubicación. La Figura 7.1 presenta la zona de análisis para la microlocalización.

Figura 7.1 Mapa del distrito de Surco



Fuente: Google maps

Se analizaron diez avenidas en el distrito de Surco, obteniéndose el mayor puntaje en la Avenida Primavera con 7.90, ubicación elegida para cotizar el arrendamiento de un espacio como ambiente de trabajo (ver Tabla 7.2).

Tabla 7.2. Análisis de microlocalización aplicando QFR

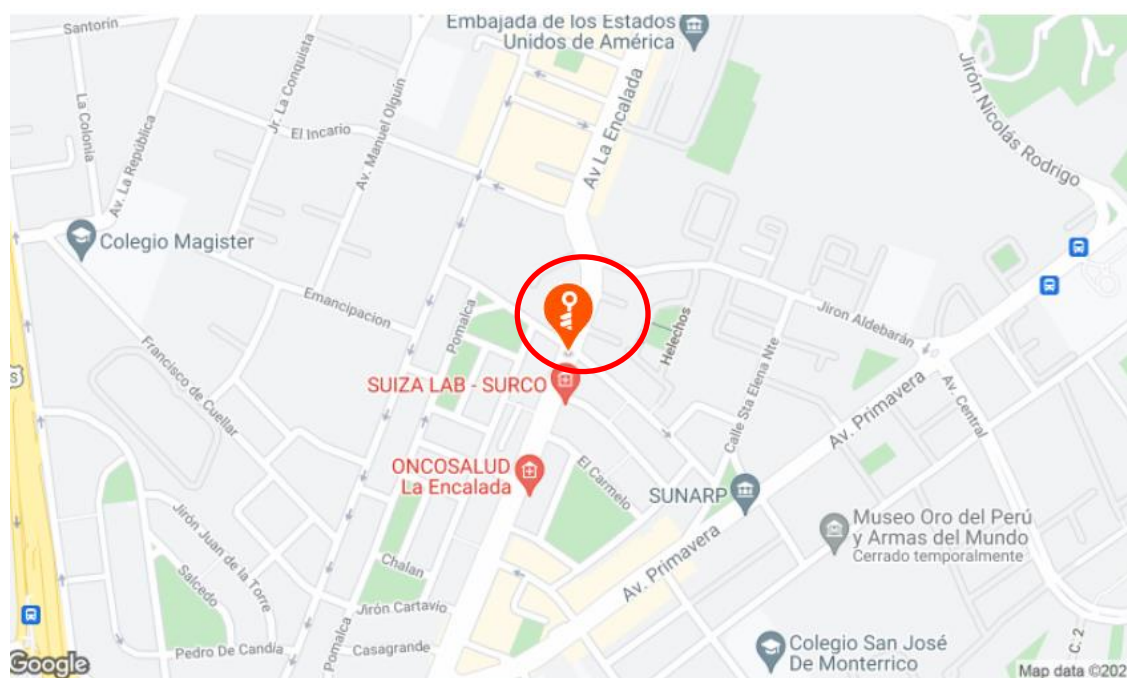
Factor Relevante	Peso	Av. Primavera		Av. Caminos del Inca		Av. Benavides		Av. Tomás Marsano		Av. El Polo		Av. Angamos Este		Av. Aviación		Av. El Sauce		Av. Higuiereta	
		Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor
Infraestructura urbana enfocada en el peatón.	0.15	7	1.05	7	0.80	7	1.05	7	0.81	7	1.05	6	0.9	6	0.9	7	1.05	7	1.05
Fácil acceso al distrito	0.10	9	0.90	8	0.80	6	0.60	6	0.45	7	0.7	6	0.6	7	0.7	7	0.7	7	0.7
Logística del negocio	0.15	8	1.20	7	1.05	7	1.05	7	1.00	7	1.05	7	1.05	7	1.05	7	1.05	7	1.05
Alquiler	0.15	7	1.05	6	0.90	6	0.90	7	0.80	6	0.9	7	1.05	7	1.05	8	1.2	7	1.05
Mayor número de negocios que hacen delivery	0.20	8	1.60	7	1.40	7	1.40	7	0.45	7	1.4	7	1.4	7	1.4	7	1.4	7	1.4
Seguridad ciudadana	0.10	9	0.90	5	0.50	5	0.50	6	0.72	6	0.6	6	0.6	6	0.6	7	0.7	7	0.7
Area de alto comercio	0.15	8	1.20	8	1.20	9	1.35	8	1.70	8	1.2	8	1.2	7	1.05	7	1.05	7	1.05
TOTAL	1.00		7.90		6.65		6.85		5.93		6.90		6.80		6.75		7.15		7.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.1.3. Ambiente de trabajo

Para la óptima operatividad del centro de operaciones será necesario implementar infraestructura y adecuar los ambientes de trabajo en zona de almacén y oficina de ventas. El costo del alquiler se encuentra alrededor de los S/ 12,000 mensual. La ubicación se presenta en la Figura 7.2.

Figura 7.2. Ubicación de centro de operaciones



Fuente: Google Maps, 2021.

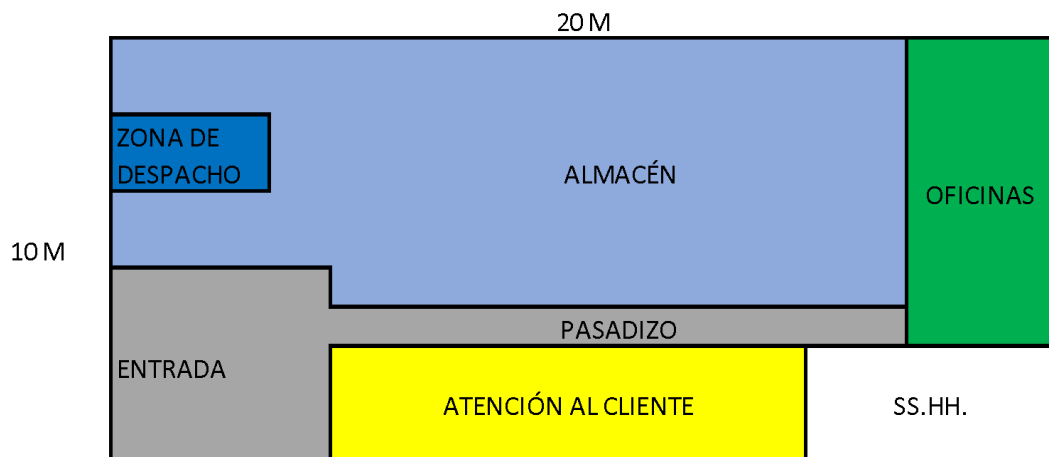
El ambiente de trabajo deberá contar con un área no mayor a los 220 m², que se distribuirán en dos áreas principales que son el almacén y la oficina de ventas y administración. Los ambientes secundarios son los servicios higiénicos y el servicio orientado al cliente donde se puede realizar pequeños despachos. Los ambientes se encuentran esquematizados en la Figura 7.3.

Por conveniencia para el despacho y atención se ha establecido que las oficinas administrativas y de ventas se ubiquen junto al almacén, ya que de esta forma se agilizaría la entrega de los productos en un mismo momento luego de realizada la venta. De esta manera se suprimen los costos logísticos de distribución.

Así mismo, el área comercial dispone de un espacio de exhibición de modelos en caso de recibir visitas en la oficina.

Con respecto al área del almacén, se muestra la manera como se distribuirán los productos terminados en sus respectivos pallets, que preferentemente se ubican cercanos y accesibles para su entrega a los clientes, así como para la recepción de la materia prima por parte de los proveedores.

Figura 7.3. Plano de centro de operaciones



Elaboración: Autores de esta tesis

7.2. Evaluación del modelo productivo

El modelo productivo que consiste en una comercialización se explicará a partir de flujogramas. La Figura 7.4 presenta cuatro grupos de stakeholders dentro de los que se encuentra Ecolokraft. En primer lugar, se encuentran los proveedores los cuales se pueden agrupar de tres tipos: empaques de papel Kraft, empaques de cartón, y

accesorios como stickers. Los accionistas cuentan con más de un proveedor confiable, con historial operativo y que trabaja con stocks para otras industrias.

En segundo lugar, se encuentra la empresa Ecolokraft como comercializador, haciendo un puente entre lo que requieren los negocios de comida y lo que ofrece el mercado de empaques y envolturas de papel y cartón kraft. Para ello contará con los siguientes procesos internos: administrativos, comerciales, de diseño para solicitudes personalizadas, y de distribución.

En el tercer recuadro se encuentran los restaurantes que son los clientes de Ecolokraft. Se tratan de negocios pequeños y medianos ubicados en los distritos de alcance del estudio de mercado, y que requieren como parte de sus materiales el empaque para presentar o entregar sus productos a los clientes que son el último grupo. Por último los clientes finales son los comensales, quienes deben llevarse la mejor experiencia a través de un empaque diferenciado de calidad y que revalore la presencia de la marca del restaurante.

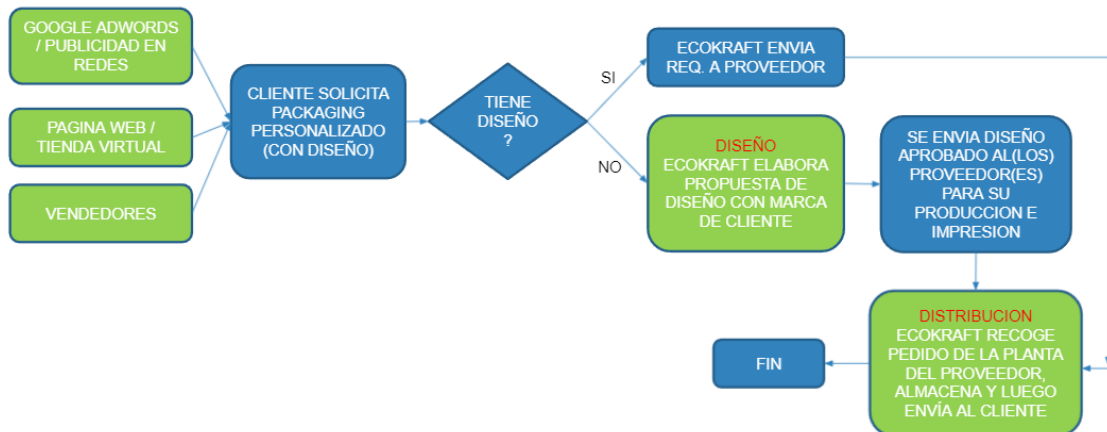
Figura 7.4. Modelo “productivo” de Ecolokraft



Elaboración: Autores de esta tesis.

La Figura 7.5 presenta el flujograma general de procesos. Se puede observar que existirán varios canales de promoción como se señaló anteriormente como: anuncios digitales, página web con tienda virtual y vendedores. A partir de estos medios se puede realizar pedidos de productos estandarizados o productos personalizados (con diseño).

Figura 7.5. Flujograma general de procesos de Ecolokraft



Elaboración: Autores de esta tesis.

Para los casos estandarizados se realizan los pedidos a los proveedores y luego se despacha. Por otro lado, si el cliente desea un producto con diseño, primero se realiza el bosquejo del mismo, se le presenta y una vez aprobado se solicita su producción y su despacho.

7.3. Descripción del proceso operativo

Está compuesto en cuatro procesos que son:

7.3.1. Proceso de aprovisionamiento

Consiste principalmente en tres actividades: compra de empaques y envolturas, diseño de empaques, impresión de productos (ver Figura 7.6).

7.3.1.1. Compras

Se realizará a nivel local a empresas productoras e importadoras. Se encontrará a cargo del ejecutivo de compras, quien solicitará cotizaciones a través de medios telefónicos y digitales, que serán posteriormente evaluadas siendo elegida la que mejores condiciones presente. Una vez realizada la compra, se procederá al pago mediante transferencia bancaria a una cuenta a nombre de las mismas empresas.

La atención de los pedidos por parte de los proveedores locales hasta su llegada al almacén es de aproximadamente 30 días calendario. De preferencia se trabajará con empresas certificadas.

7.3.1.2. *Proceso de diseño en empaques y envolturas*

Si los clientes de Ecolokraft desean realizar pedidos personalizados, el diseño será realizado por el personal creativo que contará con habilidades de diseño en computadora según requerimiento de cada cliente. Para ello los clientes podrán solicitar reuniones en la oficina de ventas con seguimientos posteriores a partir de reuniones virtuales. Una vez que el cliente apruebe el trabajo se procederá a su conformidad y continuará con el proceso.

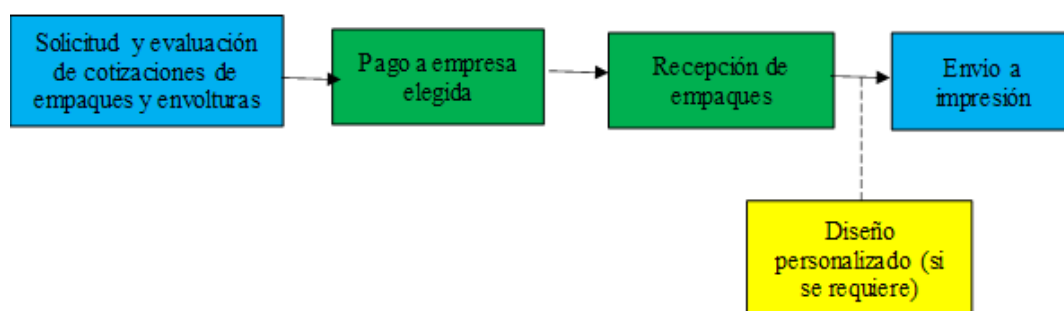
7.3.1.3. *Elaboración e impresión en empaques y envolturas*

La elaboración de los empaques y envolturas serán atendidas por los proveedores estratégicos quienes recepcionarán los bocetos propuestos por la clientela, y se delegará su confección. Con respecto al producto en proceso, éstos serán transferidos para su culminación en impresión y serigrafiado Posteriormente culminado el trabajo retornarán a Ecolokraft.

Con referencia al colorante que será utilizado para el tiraje de las bolsas de papel y cajas de cartón, éstas podrían ser tintas biodegradables. Actualmente existen en el mercado peruano iniciativas privadas de tintas provenientes de la sangre de grado, huito y otras especies forestales no maderables de nuestra Amazonia. Se espera en el mediano plazo emplear este tipo de tintas en los productos de Ecolokraft.

Para la sucesión de diseño y confección se necesitan plazos según la cantidad de bocetos y magnitud del pedido. Aproximadamente cumplir un pedido de cinco millares puede tomar un plazo de hasta seis días calendarios A mayor cantidad de pedidos se hará un cálculo con base en el número de bocetos y cantidad solicitada.

Figura 7.6. Proceso de aprovisionamiento de Ecolokraft



Elaboración: Autores de esta tesis.

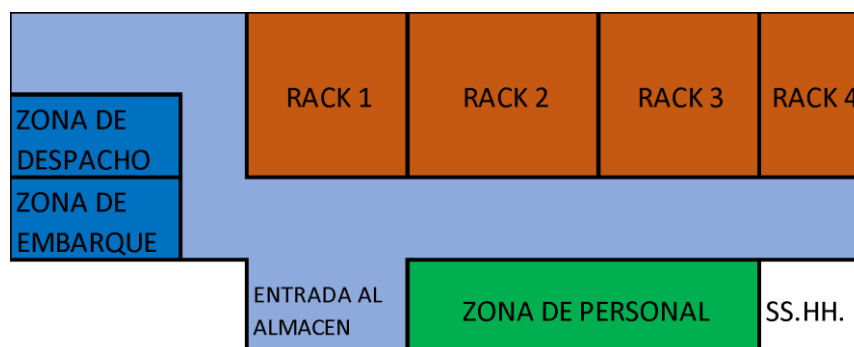
7.3.2. Almacenaje

El proceso de almacenamiento tiene como factores claves a la distribución del almacén, y los procesos de descarga y acomodo de productos (ver Figura 7.8).

7.3.2.1. Lay out de almacenaje

La partición en el área de depósito de materiales e insumos se encuentra en la Figura 7.7. Los recipientes biodegradables se ubicarán sobre los pallets de madera marcados convenientemente, según sus características distintivas. El área de despacho se encargará de controlar los ingresos y salidas según requerimiento, se dispondrá una zona de carga y descarga, para acceder con vehículos dentro del local, el cual debe tener las condiciones adecuadas de registro visual.

Figura 7.7. Lay out de almacén



Elaboración: Autores de esta tesis.

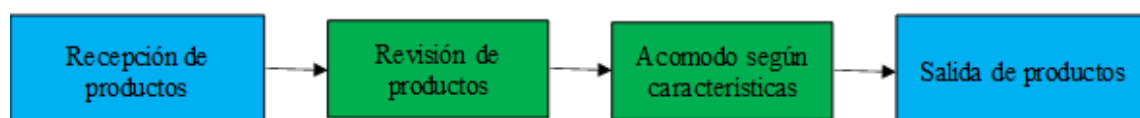
7.3.2.2. Proceso de descarga

Este proceso se realizará dentro de las instalaciones del almacén por los colaboradores de la organización al momento de operar los montacargas y controlar el despacho de los pedidos responsabilidad del operario designado para dicho fin.

7.3.2.3. Proceso de almacenamiento

Esta función será asignada a un colaborador. Es importante tomar en cuenta los aspectos relacionados al producto como por ejemplo la cantidad, el volúmen, la disposición, etc. Deben almacenarse en pallets de madera, separados del suelo, a una altura aproximada de 15 a 20 centímetros. Asimismo, se tomará en cuenta la llegada de los mismos para evitar su deterioro.

Figura 7.8. Proceso de almacenamiento de Ecolokraft



Elaboración: Autores de esta tesis.

7.3.3. Proceso de ventas

La venta de los productos se hará mediante 2 formas: ventas en oficina y en campo. Adicionalmente, se contará con un servicio postventa para hacer seguimiento a la experiencia de compra del cliente (ver Tabla 7.3).

Tabla 7.3. Proceso de ventas de Ecolokraft

Ventas en oficina
Ejecutivos de venta dentro del local. Diseño. Pago.

Ventas en campo
Visita de ejecutivos de venta a los clientes. Diseño. Negociación. Pago.

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.3.3.1. Ventas en oficina

El proceso de venta que se realiza en oficina por el ejecutivo de ventas, debe ofrecer los productos y también la alternativa de asesoría de personalización de diseño. Una vez

realizada la venta, el cliente puede comenzar el proceso de diseño con el personal encargado.

El cliente tiene facilidad de pago para realizar la operación por medio de pago con tarjeta, uso de aplicativos bancarios, transferencia u otros.

7.3.3.2. Ventas en campo

El ejecutivo de ventas realiza visitas a diferentes establecimientos de restaurantes en los sectores definidos. Es necesario mostrar un brochure de los productos, y presentar la variedad de los productos y las opciones de personalización. Una vez realizada la venta, el cliente puede comenzar el proceso de diseño con el personal encargado.

El cliente puede ser recibido en las oficinas, en caso de pedir una negociación especial por compras de mayores volúmenes o solicitar algún elemento no contemplado en los alcances de la visita de campo.

7.3.3.3. Proceso de atención al cliente post venta

El primer paso para realizar una atención de post venta, es realizar el registro y consulta vía telefónica, luego se enviará un transporte para recoger los productos afectados.

Para estos procesos se pueden usar canales de atención alternos como correos, visitas al local u otros medios digitales.

7.3.3.4. Proceso de innovación

Este proceso se orientará al desarrollo de nuevos productos ecoamigables para el medio ambiente. En esa línea, se trabajará en alianza estratégica con las Organizaciones Indígenas de la Amazonía Peruana con fines para la producción de tintas naturales provenientes de especies forestales no maderables de la Amazonía peruana como el huitón (Genipa americana), la sangre de grado (Croton lechleri) y achiote (Bixa orellana), esto como insumo para la impresión de los logos y diseños que mejoren la calidad del servicio de Ecolokraft y permitan una mejor exposición de

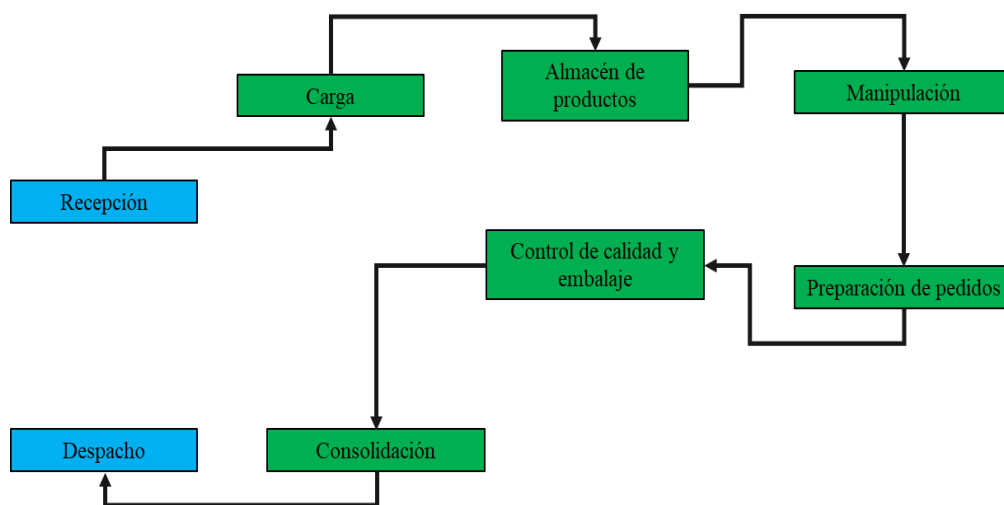
la marca del cliente ante sus consumidores finales sirviendo sus alimentos en productos 100% naturales y biodegradables.

Dado que nuestra capacidad de inversión en innovación aún es muy limitada, decidimos apoyarnos en mecanismos de financiamiento no reembolsable como el Programa Innóvate Perú que otorga recursos no reembolsables hasta por un total del 80% de la inversión para fines de innovación en la organizaciones que apuesten por ello.

7.4. Etapa de distribución

Los productos serán entregados a la dirección consignada por el cliente a través de un servicio tercerizado de mensajería cuyo costo será asignado en el proceso de venta (ver Figura 7.9).

Figura 7.9. Flujograma de proceso de distribución de Ecolokraft



Elaboración: Autores de esta tesis.

7.4.1. Recepción

En esta etapa se recibe la mercadería, la cual será adquirida a proveedores previamente identificados. Los proveedores llevarán los pedidos solicitados por Ecolokraft al almacén de la empresa para su descarga.

7.4.2. Carga

En esta etapa se hace la carga de los pedidos hechos para su carga en los racks del almacén. Para ello se contará con una clasificación de los productos para poder elaborar su inventario.

7.4.3. Almacén de productos

En esta etapa se hace se ordenarán los productos en base a su nivel de rotación. Los de mayor rotación tendrán más fácil acceso, los de media rotación y baja rotación estarán en ubicaciones de menor acceso debido a su demanda.

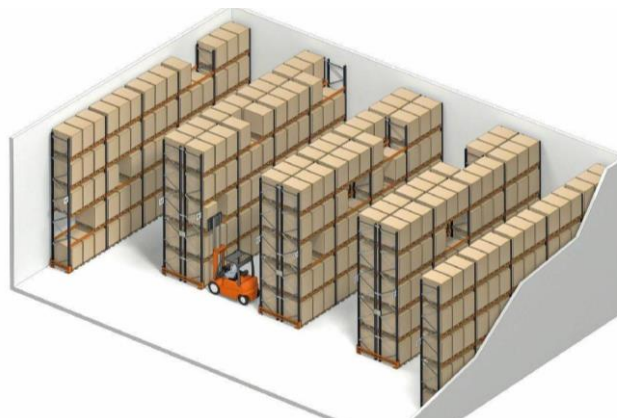
Los productos de mayor rotación estarán más cerca a la zona de recepción y despacho.

7.4.4. Manipulación

En esta etapa se analizan los costos de manipulación de los empaques de forma que el almacén genere valor a Ecolokraft. Por tanto, los productos deberán contar con una buena distribución, así como con la estantería adecuada.

Con este fin se contarán con racks adecuados, los cuales serán las estanterías selectivas. Este tipo de estantes permiten el acceso a todos los pallets almacenados, por lo que se facilita la preparación de los pedidos (ver Figura 7.10 y 7.11).

Figura 7.10. Estantería selectiva



Fuente: Mecalux, s.f.

Figura 7.11. Armado de la estantería selectiva



Fuente: Mecalux, s.f.

7.4.5. Control de calidad y embalaje

Se hará un control de calidad de los pedidos recepcionados con el fin de identificar que los productos adquiridos estén en buen estado. Esta tarea se realizará en base a un muestreo.

7.4.6. Consolidación

Esta etapa consiste en la consolidación de todos los pedidos que hagan los clientes. Para este fin el encargado del almacén primero analizará los inventarios actuales y distribuirá los pedidos en base a lo que se cuente. Si faltara algún producto se procederá a hacer el pedido para su compra.

Posteriormente, se establecerán los pedidos y fechas de entrega, así como los lugares de destino de los despachos.

7.4.7. Despacho

En este punto se despachan los pedidos ya elaborados a los clientes. Para ello se contratará a courriers tercerizados con los que pactarán previamente los costos de envío. Todos los pedidos saldrán del almacén.

7.5. Certificaciones

En lo posible se procurará trabajar con materiales e insumos que cuenten con certificaciones de respeto al planeta. Algunas de las certificaciones más reconocidas (ver Figura 7.12) son: RESY, la certificación FSC y USDA Certified Biobased Product las con fines de gestión forestal sostenible.

Figura 7.12. Certificaciones de materiales



Elaboración: Autores de esta tesis.

Por otro lado, se espera obtener alguno de los financiamientos que ofrecen entidades gubernamentales como el Ministerio de la Producción e Innóvate Perú. Para ello se deberá tener una empresa ordenada y en buen funcionamiento durante sus primeros periodos de operación.

7.6. Riesgos y contingencias

El riesgo inherente al negocio está relacionado a la posibilidad de un encarecimiento de la materia prima o peor aún: enfrentar la carencia de inventarios justamente por no contar con un inventario de seguridad, lo que conlleva a la pérdida del cliente y la consecuente disminución en la participación de mercado. El antecedente conocido más reciente refiere que antes de la pandemia los pedidos de papel y cartón tenían un tiempo máximo de atención de ocho días, actualmente atender una orden de compra toma un tiempo mayor a los 20 días.

Las contingencias entendiéndose como un evento adverso ante el cual siempre debemos estar preparados, sobre todo ante un escenario de carencia de inventarios, requiere manejar un inventarios de seguridad que garanticen la oportuna atención de las órdenes de compra o podría solucionarse mediante una integración vertical hacia atrás o a través de una alianza estratégica con una iniciativa empresarial orientada a la producción de materia prima.

Los autores de esta tesis han podido identificar una importante iniciativa de inversión privada en alianza estratégica con el GORE Ucayali y organizaciones de productores de caña de azúcar para la producción de cartón y papel kraft.

7.7. Presupuesto

Realizar el acondicionamiento de la infraestructura comercial será necesaria la ejecución de gastos para la implementación del ambiente de trabajo, tal como se presenta en la Tabla 7.4.

Tabla 7.4. Presupuesto para instalación de área operativa y almacén

Gastos de instalaciones				
Descripción	Medida	Cantidad	Costo Unitario S/.	Costo total (S/.)
Pintura de local + Mano de obra	M ²	250	15	S/3,750
Luces de emergencia	Unidad	12	70	S/840
Extintor	Unidad	6	300	S/1,800
Señalización de seguridad	Unidad	30	4	S/120
Botiquín de primeros auxilios	Unidad	2	150	S/300
Detector de humo más alarma	Unidad	4	200	S/800
Letrero comercial	Unidad	1	2,000	S/2,000
Banner informativo visual más parante	Unidad	6	150	S/900
Trámite de licencias y derechos	Unidad	1	2,600	S/2,600
Luminarias almacén más instalación	Unidad	8	100	S/800
Luminarias oficina más instalación	Unidad	2	150	S/300
Pailas de almacenamiento: Almacén 1.2X 1.2 m	Unidad	12	20	S/240
Mesa de despacho almacén 3 x 1.5 metrso	Unidad	2	150	S/300
Sillas de almacén	Unidad	2	35	S/70
Computadora almacén	Unidad	1	1,899	S/1,899
Herramientas de almacén	Unidad	1	373	S/373
Escritorio de almacén	Unidad	1	314	S/314
Sala de escritorio	Unidad	1	199	S/199
Total				S/17,605

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para el inicio de las operaciones se amoblará la oficina, se dispondrá de útiles de oficina y equipos tecnológicos para el funcionamiento adecuado. A continuación, se describe en la Tabla 7.5.

Tabla 7.5. Mobiliario para oficina

Equipo de oficina	Cantidad	Precio	Total
Escritorios	4	S/800	S/3,200
Módulos de oficina	4	S/800	S/3,200
Otros mobiliarios	1	S/3,500	S/3,500
Total parcial			S/9,900
Equipos de procesamiento de datos	Cantidad	Precio	Total
Computadoras	4	S/4,000	S/16,000
Impresoras	2	S/800	S/1,600
Teléfonos	4	S/800	S/3,200
Total parcial			S/20,800
Total			S/30,700

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.8. Conclusiones

Inicialmente el plan de operaciones se analizó desde la posibilidad de orientar las actividades del negocio desde la etapa de producción de la materia prima, en este caso desde la producción del papel kraft, pasando por el diseño y personalización hasta su entrega al negocios de comida , sin embargo luego de las entrevistas realizadas a expertos se determinó que la oportunidad de negocio se sostiene sobre el modelo productivo enfocado en la comercialización, identificándose los siguientes aspectos críticos para la operatividad del negocio:

La ubicación del centro de operaciones y dentro del proceso operativo propiamente lo referente al aprovisionamiento de la materia prima y de servicios conexos al negocio, en este caso por ejemplo; el papel kraft, el cartón y los servicios técnicos para el mantenimiento de los equipos tecnológicos empleados para la producción de los empaques y sus diseños personalizados.

En cuanto al centro de operaciones se determinó mediante la metodología Qualitative Factor Rating (QFR) que el mejor lugar para su ubicación debe guardar relación con vías rápidas y accesibles para un ágil despacho del producto terminado, así como su cercanía a las zonas donde se ubican el mayor número de negocios de comida y también cercano a los proveedores tanto de materia prima como de servicio técnico requeridos para los equipos de cómputo e impresión, recursos tecnológicos claves en la operatividad del negocio.

Si bien es cierto que la logística es un servicio tercerizado, sin embargo, la ubicación estratégica del centro de operaciones nos permitirá una mejor negociación con el proveedor del servicio.

CAPÍTULO VIII. PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

A continuación se abordan los aspectos de gestión administrativa y de recursos humanos de la nueva empresa, entre ellos los objetivos organizacionales que definen el norte de la organización, como por ejemplo: la forma societaria requerida para la constitución del nuevo negocio, el análisis de los regímenes tributarios para determinar cuál es el más idónea para Ecolokraft SAC, así como el diseño organizacional a adoptar y la manera de gestionar el talento humano.

8.1. Objetivos administrativos

Según Luna (2008) la administración persigue fines integrales con diversos ámbitos de alcance.

Objetivos sociales

Contribuir con el desarrollo de empresas comprometidas con el medio ambiente a través de productos ecológicos debidamente certificados.

Objetivos económicos

Mantener márgenes positivos y mayores a la rentabilidad esperada por los inversionistas de la empresa.

Objetivos organizacionales

La administración gestiona y coordina los recursos de la organización, por lo tanto, uno de sus fines básicos es optimizar el uso de sus escasos recursos, por ejemplo:

1. Controlar de forma eficiente los recursos, la condición y empleabilidad de los servicios asociados.
2. Realizar tareas en el menor tiempo posible, empleando el menor esfuerzo y alcanzando los mayores resultados.
3. Administrar y gestionar las relaciones comerciales con los proveedores y los clientes.
4. Mantener un flujo constante de información entre las áreas funcionales de la organización.
5. Mantener un óptimo monitoreo del estado de la infraestructura productiva.

6. Gestionar los movimientos de materia prima e inspeccionar la provisión de materiales e insumos.
7. Gestionar la adquisición de bienes y servicios.

8.2. Forma societaria

La forma societaria vigente por Ley que mejor se adecúa a la propuesta de negocio planteada en el plan de negocio sería la Sociedad Anónima Cerrada.

Las acciones nominativas representarán al capital mediante el aporte de dinero en efectivo de los tres integrantes de la tesis del presente plan de negocios. Se constituirá la junta general de accionistas como máximo órgano de gobierno de la sociedad conformado por los tres autores de la presente tesis, acordando en convocar anualmente una junta para informar sobre los resultados del negocio, así mismo en caso así se solicite modificar el estatuto o el capital social entre otros. No se requerirá constituir un directorio por el número reducido de socios, las funciones inherentes de un directorio serán asumidas por la Gerencia General según lo establecido en Ley General de Sociedades N° 26887.

8.3. Régimen tributario

El régimen tributario al cual se acogerá Ecolokraft SAC será el régimen Mype lo que le permitirá no tener límites de ingresos y compras y podrá entregar facturas, boletas de venta, notas de crédito, notas de débito, guías de remisión y liquidación de compra. El pago a cuenta por renta corresponde al 1.5% del valor de las ventas netas. Así mismo, pagará el 18% del IGV y realizará su declaración jurada de manera anual.

8.4. Diseño organizacional

8.4.1. Modelo organizacional

Es indispensable tener un marco estructural para la gestión del recurso humano, por ello se define un modelo organizacional acorde a las necesidades y funciones de la empresa, además, se toma en cuenta los seis elementos clave para definir la estructura

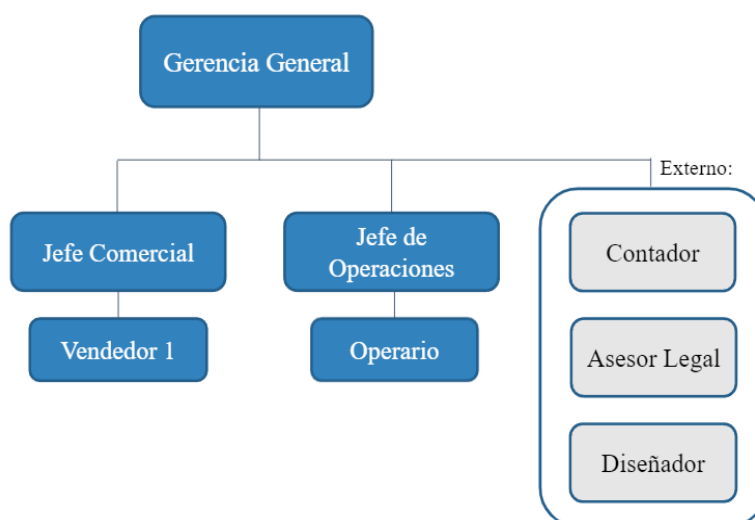
de la organización que según Robbins son “especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización” (Robbins, 2009).

El modelo más adecuado es el orgánico, definido por Robbins (2009), debido a sus jerarquías cruzadas provee un gran nivel de integración y coordinación, vertical y horizontal, con la característica de que la toma de decisiones es descentralizada, y la participación de todos es muy relevante.

8.4.2. Organigrama

Se define una estructura de tipo simple, debido al tamaño de la organización y por que además recién inicia operaciones, tal como se propone en la Figura 8.1.

Figura 8.1. Organigrama de Ekolokraft



Elaboración: Autores de esta tesis.

8.4.3. Perfil de puestos y funciones

Se detallan las posiciones del personal requerido en los primeros años de desarrollo del negocio propuesto, a fin de cumplir con las funciones correspondientes, tal como se muestra en las Tablas 8.1., 8.2., 8.3. y 8.4.

Tabla 8.1. Perfil del Gerente general

Descripción del puesto:	Gerente General
Reporta a:	Directorio
Le reportan:	Jefe comercial y de operaciones
Coordina con:	Jefe comercial de operaciones
Objetivo del puesto	
Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta mediante el control de las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> ● Dirigir y administrar el funcionamiento de Ecolokraft SAC de acuerdo a sus fines y políticas establecidos ● Ejercer la representación legal. ● Ejercer la representación comercial y administrativa, establecidas en el Estatuto Social, en la Ley General de Sociedades y las que le confiera o delegue el Directorio. 	
Formación	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> ● Bachiller o Título Profesional Estudios de maestría concluidos (Alternativamente a los estudios de maestría, se solicitará tres (03) años adicionales a la experiencia general y específica requerida en el perfil) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pensamiento crítico, ● Capacidad de comunicación ● creatividad, ● capacidad de planificar, ● capacidad de negociación,

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.2. Perfil del jefe comercial y de operaciones

Descripción del puesto:	Jefe comercial y de operaciones	
Reporta a:	Gerente General	
Le reportan:	Operario de logística	
Coordina con:	Gerente General y operario de logística	
Objetivo del puesto		
Definir el plan estratégico comercial y de ventas anual y gestionar su puesta en marcha. Así como gestionar directamente las operaciones y el mantenimiento de las instalaciones.		
Funciones del puesto		
<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollar relaciones con los clientes. ● Analizar el desempeño comercial. ● Buscar oportunidades de crecimiento. ● Crear planes para el crecimiento empresarial. ● Gestión financiera de proyectos. ● Desarrollar planes financieros. ● Reconocimiento de oportunidades comerciales. ● Gestionar directamente las operaciones y el mantenimiento de las instalaciones. ● Proporciona un entorno de trabajo propicio para un trabajo productivo. ● Supervisa la satisfacción de los ocupante 		
Formación	Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> ● Bachiller o Título Profesional Estudios de maestría concluidos (Alternativamente a los estudios de maestría, se solicitará tres (03) años adicionales a la experiencia general y específica requerida en el perfil) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de liderazgo ● Dotes comunicativas ● Actitud positiva y resolutive ● Eficiente ● Multidisciplinario ● Adaptación 	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.3. Perfil del vendedor

Descripción del puesto:	Vendedor
Reporta a:	Jefe de operaciones y comercialización
Le reportan:	Proveedores de bienes y servicios
Coordina con:	Jefe de operaciones y comercialización
Objetivo del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> ● Retener a los clientes actuales. ● Captar nuevos clientes. ● Lograr determinados volúmenes de venta. ● Mantener o mejorar la participación en su zona de ventas. ● Generar una determinada utilidad o beneficio, entre otros. 	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> ● Supervisar los productos demandados por los clientes. ● Llevar un registro de las ventas diarias. ● Hacer cierres de cajas al finalizar cada jornada. ● Llevar un registro de insumos, suministros y productos. ● Promocionar los productos o servicios. 	
Formación	Competencias
<p>El vendedor debe formarse en: Conocer e identificarse con la Empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La mayoría de las Empresas dedican la primera parte del tiempo en formación de vendedores ● A mostrar su organización, su política, su historia, sus objetivos. ● Como contrapartida, debería emplear tiempo en conocer la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Escucha activa. ● Orientación al cliente: identificar sus necesidades. ● Habilidades comunicativas. ● Tolerancia a la frustración. ● Capacidad resolutive ante incidencias, conflictos y reclamaciones. ● Competitividad o afán de logro. ● Seguridad y automotivación. ● Empatía.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.4. Perfil del operario

Descripción del puesto:	Operario
Reporta a:	Jefe comercial y operaciones
Le reportan:	No tiene subordinados
Coordina con:	Jefe comercial y operaciones y el vendedor
Objetivo del puesto	
Atender las órdenes de producción y despacho.	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> Los empleados operativos producen directamente bienes y servicios para una empresa y no supervisan el trabajo de otros. 	
Formación	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> Secundaria completa, ideal formación técnica en mecánica y electricidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Alta capacidad para trabajar en equipo. Ser capaz de seguir métodos y normas de seguridad. Capacidad de utilizar herramientas y equipos esenciales para el desarrollo de sus funciones. Ser una persona flexible y con capacidad de adaptación.

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.5. Gestión de talento humano

El recurso humano tiene un rol fundamental en Ecolokraft. Es por ello que se buscará captar colaboradores que se sientan cómodos y permanentemente motivados económica y emocionalmente. Para ello se requiere de procesos estrictos de reclutamiento y selección, así como del monitoreo de sus quehaceres laborales.

8.5.1. Reclutamiento

Para el reclutamiento de personal se debe tener claramente identificados el perfil y las funciones de cada colaborador. Además del perfil se debe tener clara la carga de trabajo incluyendo etapas de estacionalidad o fuerte demanda, lo que evite deserciones prematuras y permanentes.

Tomando en cuenta ello, los accionistas cuentan con contactos que trabajan en

recursos humanos de empresas corporativas y de selección, los cuales no se niegan en compartir la base de datos con fines estrictamente profesionales. No se descarta realizar la contratación de una empresa que realice el reclutamiento y la selección; sin embargo, los accionistas tienen toda la voluntad de realizarlo.

Además de colocar avisos en medios digitales laborales como “computrabajo” se propone realizar una búsqueda por medios como LinkedIn, los cuales tienen un alcance masivo. Por otro lado, se buscarán recomendaciones a amigos y conocidos, siempre que se cumplan los perfiles. A partir de estos medios se captarán las “Hojas de Vida” que serán evaluadas, en primer lugar, a partir de una revisión rápida. Es decir, en base al criterio y experiencia de los accionistas se realizará este primer filtro. Cabe señalar, que todo candidato tendrá acceso a lo que demanda el trabajo como: horario de trabajo, tipo de contratación, salario bruto, funciones, competencias.

Hay que tener en cuenta, en todo momento, que el reclutamiento de los colaboradores es clave y no debe escatimar esfuerzos en su selección, pues los colaboradores son fuentes generadoras de valor y estos, aunque no es lo ideal, pueden decidir romper su relación laboral con Ecolokraft en cualquier momento. Ante la probabilidad de ocurrencia de algunos de estos eventos, el plan de reclutamiento debe estar preparado.

8.5.2. Selección

Mientras que el proceso de reclutamiento consiste en la captación del mayor número de candidatos que cumplan con los perfiles, en la selección ya se realizan las evaluaciones de diferente índole que permitan ir reduciendo el número de candidatos hasta un número de 3 ó 5, siendo el mejor dotado el que consiga el puesto siempre que acepte las condiciones laborales.

Dentro de la evaluación se encuentran las siguientes etapas:

- Revisión de Hoja de Vida a mayor detalle. En este aspecto se evalúa experiencias previas y conocimiento académico.
- Entrevista telefónica. En este primer acercamiento se evalúa de manera corta la disponibilidad y actitud del entrevistado en un tiempo no mayor a 5 minutos.
- Pruebas de razonamiento técnico. Consisten en pruebas estandarizadas que

evalúan aspectos de razonamiento matemático y verbal, con el fin de determinar si el candidato cumple con las condiciones para el puesto. Estas pruebas cuentan con un tiempo límite de realización y asumen que los que obtienen mayor puntaje a partir de respuestas correctas son los más aptos.

- Prueba relacionada al puesto. En esta etapa se evalúa el conocimiento y experiencia del candidato a partir de un caso o una situación. La prueba puede realizarse de manera verbal o escrita.
- Pruebas psicológicas. A partir de preguntas con respuestas generalmente para marcar puede revelar características de la personalidad y comportamiento del candidato. Existen otras pruebas como la de dibujos o redacción de textos.

Es así que tomando en cuenta los resultados más elevados se seleccionan a los candidatos finales, los cuales pasarán una entrevista presencial y/o virtual con el administrador y los accionistas de Ecolokraft SAC. El ganador del proceso será invitado a firmar el contrato laboral con un periodo de prueba de tres meses, el cual será posteriormente renovable cada 6 meses. Posteriormente recibirá su inducción de incorporación a la empresa.

8.5.3. Evaluación del desempeño

Los resultados de los colaboradores de Ecolokraft SAC. serán monitoreados a partir de indicadores de desempeño. La Tabla 7.6 presenta los indicadores, sus definiciones, sus formas de cálculo y las métricas de decisión. A partir de las mismas tomarán acciones con el objetivo de corregir las desviaciones presentadas.

Tabla 8.5. Indicadores de desempeño de RRHH

Indicador	Definición	Cálculo	Técnica	Métrica
Rotación de personal	Grado de permanencia de colaboradores	$(\text{Renuncias} / \text{N}^\circ \text{ trabajadores}) \times 100\%$	Uso de información interna	$\leq 10\%$
Ausentismo laboral	Faltas y/o tardanzas	$(\text{N}^\circ \text{ horas ausentes} / \text{N}^\circ \text{ horas totales}) \times 100\%$	Uso de información interna	$\leq 2\%$
Accidentes laborales	Nº accidentes	Nº accidentes por mes	Uso de información interna	≤ 1
Formación y capacitación	Horas de capacitación por colaborador	Horas mensuales	Uso de información interna	$\geq 1\text{h}$
Vacante no cubierta	Tiempo promedio de vacante no cubierta	Nº días	Uso de información interna	≤ 15

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.5.4 Capacitación y desarrollo

La capacitación del personal y el desarrollo de sus habilidades para el trabajo asignado resulta vital en el desarrollo del negocio.

Es por ello que se buscará cubrir las brechas de capacidades identificadas en evaluaciones periódicas de productividad y trato al cliente para ello se destinará un presupuesto anual para el rubro de formación continua en el desarrollo de capacidades técnicas-productivas y profesionales. Es fundamental que el personal se capacite en el manejo de los equipos de impresión y acabado de diseños empleando para ellos los tintes naturales de sangre de grado y ocho.

Se destacan los siguientes aspectos a considerar en una capacitación:

- Reforzar las técnicas de venta en campo a través de talleres brindados por institutos especializados una vez al año.

- Es importante que el vendedor conozca perfectamente las características del servicio que ofrece, la competencia y productos sustitutos que se encuentran actualmente en el mercado, para lo cual se realizará retroalimentación de manera mensual las cuales contarán con una evaluación que valide el aprovechamiento de estas capacitaciones.
- La moral de un vendedor siempre debe estar arriba, por eso el aspecto psicológico juega un rol fundamental cuando de vender se trata. Por tal motivo se brindarán charlas motivacionales una vez al mes.
- También se programan reuniones previas a la salida de campo con el objetivo de fortalecer la confianza y el ánimo del equipo de ventas ya que es una fuente de motivación grupal normalmente efectiva a los objetivos de venta.

Incentivo salarial:

Se considera un sueldo básico mensual, y se ha añadido un bono de 500 soles adicionales si se llega a una meta de ventas mínima.

Definición de políticas de la compañía

La política de Ecolokraft S.A.C está orientada básicamente a dos aspectos claves de la organización como guía de lo ético, político y/o moral tanto hacia los clientes externos y los clientes internos.

Con respecto a los clientes internos, nuestra política de capacitación está determinada como de carácter obligatorio para todos los colaboradores, principalmente para los nuevos colaboradores que se integren a la organización.

8.5.5. Remuneración

Para calcular la remuneración se aplicará la normativa vigente del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo consistente básicamente en 12 sueldos al año por cada colaborador. De acuerdo a las leyes peruanas es responsabilidad del empleador realizar los siguientes abonos en el transcurso de ese periodo:

Honorarios: Es la renta que percibe de manera mensual un colaborador por las

horas laboradas durante el mes según el régimen del contrato empleador-empleado determinado. Actualmente se encuentra en vigencia la remuneración mínima vital de S/ 930.0 alineado a la empresa y de acuerdo a las leyes peruanas..

Compensación por Tiempo de Servicio (CTS): Este beneficio laboral es otorgado de manera provisoria ante la posibilidad de un cese en el trabajo. Para el cálculo se cuantifica como un (01) sueldo básico más un sexto (1/6) de la gratificación. El empleador tiene la obligación de abonar dicho pago en la cuenta bancaria del colaborador dos veces al año (mayo y diciembre). En línea con las normas vigentes la organización se encuentra en el régimen de retención de la CTS, el monto considerado para la retención es un monto no mayor a cuatro sueldos básicos hasta antes de ser cesado, de haber excedente quedará a libre disposición del empleado, de acuerdo a lo dispuesto en el Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE.

Gratificaciones: Las gratificaciones serán abonadas en dos (02) montos que suman aproximadamente un (01) sueldo, los que serán pagados dos veces al año.

Es Salud: La tasa que asumirá el empleador será de acuerdo a la norma vigente por ley respecto de la remuneración del empleado bajo el concepto de seguridad social. Para ello procederá según mandato de SUNAT.

Vacaciones: Los colaboradores accederán anualmente a quince (15) días calendarios como periodo vacacional los que serán pagados por Ecolokraft. Este beneficio laboral está normado por el Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE.. Por otra parte, no se consideran demás cargas sociales como parte del costo de un colaborador entre ellos el sistema privado de pensiones o AFP, el sistema público de pensiones o ONP, sistema de salud privado o EPS y las obligaciones tributarias como la retención de quinta categoría para la SUNAT.

8.5.6. Administración de riesgos

El presente negocio no cuenta con una fábrica, sino más bien con un pequeño almacén localizado en una zona urbana de Lima. Si bien es cierto no se exigen seguros de carácter privado, puede darse la situación que los empleados visiten alguna planta industrial o tengan que emplear ciertas herramientas que puedan ocasionar lesiones ante un mal uso. Para estos casos particulares se adquiere un Seguro Complementario contra

Todo Riesgo (SCTR).

Por otro lado, al contratar distribuidores, ya sea de una persona jurídica o natural, se le exigirá que porte al menos un Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT) ante cualquier incidente.

8.6. Presupuesto

Se consideran todos los costos administrativos, referente a la formalización, planillas del personal a contratar y también personal externo.

8.6.1. Formalización

Se debe tener en cuenta los gastos necesarios antes de iniciar las operaciones del negocio de constitución de la empresa, licencias, certificaciones, gestiones y diseño del local, las que ascienden a S/ 2000.00.

8.6.2. Planillas

Los gastos que se han considerado para el personal contratado detallan todos los beneficios de ley correspondientes que se muestran en la Tabla 8.6.

Tabla 8.6. Remuneración anual por cargo

Cargo	Rem. Base	Bono vendedor	Rem. Anual	Gratif. (jul - dic)	Es Salud	CTS	Total anual
Gerente general	4,500		54,000	4,500	4,860	5,250	S/ 68,610
Jefe comercial y operaciones	2,500		30,000	2,500	2,700	2,917	S/ 38,117
Vendedor	1,100	500	19,200	1,100	1,188	1,283	S/ 22,771
Ayudante logística	1,200		14,400	1,200	1,296	1,400	S/ 18,296
							S/147,795

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.6.3. Personal externo

Los gastos considerados para el personal externo corresponden a actividades que se pueden tercerizar y se detallan en la Tabla 8.6.

Tabla 8.6. Pago personal externo

Cargo	Rem. Base	Total Anual
Contador	1,000	S/ 12,000
Asesor legal	1,000	S/ 4,000
Diseñador	1,500	S/ 18,000
		S/ 34,000

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.7. Clima laboral y cultura organizacional

Hoy más que nunca se destaca la importancia del buen clima laboral que debe primar en una organización para mantener la motivación en el personal, esto como soporte de la cultura organizacional, que de acuerdo a lo afirmado por Schein (1983) es creada por los empresarios fundadores, quienes evidentemente al ser parte de la gerencia tienen un rol de adoctrinadores en los primeros años de formación de la empresa y son un modelo a seguir. Por esta razón se debe definir el tipo de liderazgo y el modelo de cultura organizacional que se quiere establecer en la organización.

8.7.1. Liderazgo

Los fundadores y una buena gerencia son elementos vitales, y las personas que están detrás de esta gerencia son lo más relevante, si estas personas cuentan con buenas capacidades de relaciones humanas y habilidades interpersonales para dirigir a sus equipos se tendrá una organización altamente exitosa por sus resultados y por la satisfacción personal de sus colaboradores. De acuerdo con el estudio realizado por Gallup (2019) sobre el futuro del trabajo, se afirma que se debe cambiar la gestión y cultura de liderazgo de ser jefes a ser coaches, donde se realza la importancia del rol del gerente como agente principal de transformación y éxito para una organización.

El tipo de liderazgo que se plantea desarrollar en la organización es el liderazgo

transformacional, que permite fomentar la comunicación, inspirar y proporcionar visión a los colaboradores de trabajo para lograr las metas de la empresa, y a su vez sus objetivos personales.

8.7.2. Cultura organizacional

El tipo de cultura organizacional que se plantea es el de tipo Clan, según Cameron & Queen (1999), tiene como características claves a los valores y objetivos compartidos, la participación, desarrollo de las personas, cohesión, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, normas de lealtad y consenso.

Valores:

- **Ética.** Honestidad y moralidad en la manera de hacer negocios.
- **Compromiso.** Responsabilidad con los clientes, el negocio, los resultados y las buenas prácticas.
- **Respeto.** Tratar a todos con honestidad, sinceridad, responsabilidad, solidaridad y honradez.
- **Espíritu de Servicio.** Implica la pasión por dar un buen servicio a los clientes.

CAPÍTULO IX. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

En el siguiente capítulo se desarrollará la evaluación económica y financiera del proyecto. El capítulo desarrolla puntos como: supuestos de evaluación, proyección de ventas, y presupuesto de costos y gastos. Posteriormente, se elabora flujos de cajas que a partir de una tasa de descuento podrán ser convertidos en indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Finalmente, a partir de las variables más determinantes del negocio se realizará el análisis de riesgos.

9.1. Supuestos generales

Para evaluar el proyecto se tomarán en cuenta ciertos supuestos relacionados a por ejemplo a su duración o aspectos relacionados a variables macroeconómicas. Estos son:

- El horizonte del proyecto o periodo de evaluación será de cinco años.
- Se considera un ciclo de vida de producto con un periodo de introducción de dos años (con crecimiento de 2% anual), y una etapa de crecimiento de tres años (con un crecimiento de 5% anual) el cual está respaldado por el estudio de mercado y los planes de producción presentados previamente.
- Se considera un régimen tributario con una tasa de impuesto a la renta de 29.5%.
- No se toma en cuenta el efecto del IGV, debido a que las inversiones iniciales de activos fijos son bajas. Por ello el valor de liquidación de estos es irrelevante (valor de liquidación igual a cero).
- Al ser la empresa nueva no se encuentra apta para adquirir financiamiento con instituciones financieras. Por ello, no se tomará en cuenta endeudamiento o financiamiento por parte de acreedores.
- Se toma una inflación promedio anual de 2.4% y un tipo de cambio de 4.06 (MEF, 2021).
- Se considerarán pérdidas arrastrables en caso se presenten pérdidas durante los periodos iniciales.

9.2. Inversión Inicial

Para el caso del presente plan de negocios, se identifican las siguientes inversiones:

- Equipamiento del local.

Este activo fijo es necesario para poder operar las oficinas eficientemente se requiere de equipamiento para el área de operaciones y almacén, así como equipamiento y mobiliario para las oficinas administrativas. Dicho equipamiento asciende a S/ 48,305.00.

- Gasto pre operativo de alquiler de local comercial.

Para desarrollar las operaciones de administración, ventas, diseño y almacén, se considera el alquiler de un local de 200 m². Esta oficina tendrá un costo mensual de S/.12,000.00 Nuevos Soles, y la forma de contratación típica será de un mes de adelanto y tres de garantía. Este gasto es pre operativo y asciende a S/ 48,000.00.

La decisión de alquiler se basa en la flexibilidad que permite adaptarse a las necesidades conforme el negocio crezca pudiendo cambiar de ubicación y expandiendo el área, además, se espera que en un mediano plazo, pasado los cinco años, el negocio de comercialización pueda integrarse hacia atrás a operaciones de producción y en este caso se requerirá una planta de producción con un área útil mucho más grande y se deberá reubicar el local a una zona industrial.

- Otros gastos pre operativos.

Se debe tener en cuenta los gastos necesarios antes de iniciar las operaciones del negocio de constitución de la empresa, licencias, certificaciones, gestiones y diseño del local, las que ascienden a S/ 2,000.00.

- Capital de trabajo.

El cual representa la mayor inversión inicial con S/518,362.00. Y se calcula teniendo en cuenta que se dará un crédito de 30 días a los clientes, los pagos a proveedores serán de cero días, y se requiere de 90 días de inventarios como stock de seguridad.

9.3. Financiamiento Inicial

El financiamiento inicial será realizado por los tres socios accionistas, asumiendo no sólo las inversiones sino también las pérdidas, en caso se presenten, durante los primeros meses de funcionamiento.

9.4. Ventas, Costos y Gastos

En el siguiente punto se realizará la proyección de ventas, costos y gastos que representan los ingresos y egresos operativos del negocio.

9.4.1. Proyección de ventas e ingresos

Las ventas se calculan a partir del volumen de ventas y el precio. En ese sentido, tomando los resultados del estudio de mercado se calcula las ventas a partir del volumen demandado promedio y el número de clientes. La Tabla 9.1 indica el número de unidades que se venderían por cada periodo por cada uno de los tres principales productos: taper, cartón y bolsas; así como la evolución del número de clientes.

Tabla 9.1. Unidades vendidas por producto y número de clientes

	1	2	3	4	5
Taper	1,381	1,381	1,381	1,381	1,381
Cartón	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
Bolsas	8,004	8,004	8,004	8,004	8,004
N° clientes	500	510	520	546	574

Elaboración: Autores de esta tesis.

El precio de los productos señalados en la Tabla 9.2, encontrándose indexados a la inflación. Es así que a partir de cantidades y precios proyectados se estiman las ventas que equivalen a los ingresos operativos del periodo. En ese sentido se espera ingresos por encima de S/ 1.5 millones el primer año y que llegan ligeramente por encima de S/ 2.0 millones (ver Tabla 9.3), y que podría separarse en 97% de pedidos estándar y 3% de pedidos personalizados como señalan los resultados del estudio de mercado (ver Tabla 9.4).

Tabla 9.2. Precios por producto (S/)

	1	2	3	4	5
Índice de Inflación	1.02	1.05	1.07	1.10	1.13
Taper	0.33	0.35	0.35	0.36	0.37
Cartón	0.27	0.28	0.29	0.30	0.30
Bolsas	0.19	0.20	0.20	0.21	0.21

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 9.3. Ventas por periodo (S/)

	1	2	3	4	5
Taper	227,921	243,772	254,615	273,762	294,349
Cartón	567,254	606,706	633,692	681,345	732,583
Bolsas	760,721	813,627	849,818	913,724	982,436
Ventas Totales	1,555,897	1,664,105	1,738,125	1,868,832	2,009,368

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 9.4. Ventas por tipo de pedido (S/)

	1	2	3	4	5
Pedidos estándar	1,509,220	1,614,182	1,685,981	1,812,767	1,949,087
Pedidos personalizados	46,677	49,923	52,144	56,065	60,281

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.4.2. Costos de producción y costos fijos

Los costos de producción están representados por el costo de los materiales y diseño de los productos finales, el cual representa aproximadamente el 45% de los valores de las ventas. Por otro lado, se encuentran costos fijos dentro del que se encuentran los gastos por alquileres y servicios (ver Tabla 9.5).

Tabla 9.5. Costos de producción (S/)

	1	2	3	4	5
Costos de producción	700,153	748,847	782,156	840,974	904,216
Costos fijos	15,000	15,729	16,106	16,493	16,888

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.4.3. Gastos de venta y comercialización

Dentro de los gastos de venta se encuentran los gastos de mercadotecnia los cuales fueron señalados en un capítulo anterior, los gastos de transporte de distribución los cuales se han estimado en alrededor del 10% del valor de las ventas, y otros gastos donde se encuentren materiales menores y pequeñas contingencias que representan alrededor del 2% de las ventas (ver Tabla 9.6).

Tabla 9.6. Gastos de venta y comercialización (S/)

	1	2	3	4	5
Transporte	155,590	166,411	173,812	186,883	200,937
Marketing	37,500	36,557	37,434	38,333	39,253
Otros Gastos	31,118	33,282	34,762	37,377	40,187

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.4.4. Gastos de administración

Los gastos de administración están por completo representados por las planillas del personal y algunos costos tercerizados como: contadores, abogados y diseñador externo, (ver Tabla 9.7).

Tabla 9.7. Gastos de administración (S/)

	1	2	3	4	5
Planillas del personal	147,795	154,974	158,693	162,502	166,402
Tercerizado	34,000	35,652	36,507	37,383	38,281

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.5. Parámetros de la evaluación del proyecto

Aparte de los supuestos señalados inicialmente se toma en cuenta el siguiente marco de evaluación relacionado a horizonte, estructura de capital y tasa de descuento.

9.5.1. Horizonte

El horizonte de evaluación es de cinco años, es decir se trata de un proyecto con vida finita. El evaluar el proyecto en este periodo no quiere decir que luego del quinto año el proyecto no vaya a continuar, sino que es con fines de evaluar su viabilidad.

9.5.2. Estructura de capital

Se toma en cuenta que se trata de una empresa nueva, no podrá acceder a financiamiento de instituciones financieras al menos los dos primeros años. Luego de estos dos primeros periodos se evaluará el ingreso a financiamiento bancario.

9.5.3. Tasa de descuento

A partir del método del CAPM (capital asset pricing model) se procede a calcular la tasa de descuento de los accionistas. A partir de los datos del portal de Damodaran se obtiene: el Beta desapalancado del rubro “Servicios para empresas y consumidores” que es de 0.79, la tasa libre de riesgo promedio de los bonos estadounidenses de 5.21%, y el rendimiento del índice S&P500 que representa al mercado de 11.64%.

El modelo que se aplica es el siguiente:

$$K = r_f + \beta * (R_M - r_f)$$

donde:

K = Costo de Capital

r_f = Tasa Libre de Riesgo

β = Beta

R_M = Retorno de Mercado

El resultado del modelo CAPM es de un rendimiento de 10.29% que debe ser tropicalizado a la economía peruana sumándole 1.60% que representa 160 puntos

básicos en promedio para el año 2021 resultando en 11.89% que al pasarlo a soles resulta en alrededor de 12%.

Al analizar este nivel teórico de 12%, los accionistas decidieron añadirle 4% tomando en cuenta los riesgos adicionales de perder los ahorros que financiarían la empresa. Por lo tanto, la tasa de descuento en soles es de 16%.

9.6. Evaluación Económico Financiera

A partir de las cifras presentadas anteriormente se estiman los Estados de Resultado y los Flujos de Caja. La Tabla 9.8 presenta los Estados de Resultado para los cinco períodos, los cuales son necesarios proyectar para estimar el impuesto a la renta y en el que se observa una evolución de la Utilidad Neta desde S/ 300 mil hasta S/ 418 mil en último periodo de evaluación.

Tabla 9.8. Estado de Resultados (S/)

	1	2	3	4	5
Ventas	1,555,897	1,664,105	1,738,125	1,868,832	2,009,368
Costos Variables	886,861	948,540	990,731	1,065,234	1,145,340
Utilidad Bruta	669,036	715,565	747,394	803,598	864,028
Costos Fijos	49,000	51,380	52,613	53,876	55,169
Depreciación	9,661	9,661	9,661	9,661	9,661
Gastos Administración	147,795	154,974	158,693	162,502	166,402
Gastos de Ventas	35,700	36,557	37,434	38,333	39,253
Utilidad Antes de Impuestos	426,880	462,993	488,992	539,226	593,544
Impuestos	125,930	136,583	144,253	159,072	175,095
Utilidad Neta	300,950	326,410	344,739	380,154	418,448

Elaboración: Autores de esta tesis.

Por otro lado, tal como se muestra en la Tabla 9.9., al evaluar los flujos del negocio se observa un flujo operativo que inicia con S/ 310 mil en el periodo y alcanza los S/

428 mil en el quinto periodo. Las inversiones están resaltadas mayormente por capital de trabajo que representa una necesidad de alrededor de cinco meses de funcionamiento y el cual se recupera en el último periodo. Es así que el Flujo de Caja Económico evoluciona desde la inversión en el año 0 de S/ -423 mil, pasando a ser S/ 234 mil en el primer año y llegando a ser S/ 685 mil en el último periodo.

Tabla 9.9. Flujo de Caja Económico (S/)

	0	1	2	3	4	5
Ingresos Operativos		1,555,897	1,664,105	1,738,125	1,868,832	2,009,368
Egresos Operativos		-1,245,285	1,328,034	1,383,724	-1,479,016	-1,581,259
Flujo de Caja Operativo		310,611	336,071	354,400	389,815	428,109
Flujo de Activos Fijos	-48,305					
Flujo de Gastos pre operativos	-50,000					
Flujo de CT	-518,632	-36,070	-60,743	-104,312	-151,157	518,632
Flujo de Caja Inversiones	-616,937	-36,070	-60,743	-104,312	-151,157	518,632
Flujo de Caja Económico	-616,937	274,542	275,329	250,089	238,658	946,741

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.7. Análisis Económico VAN y TIR

Usando el método del valor presente neto ajustado hasta el año 5, el proyecto arroja un VAN de S/ 567, 137 el cual es mayor a cero, una TIR de 44%, que es mayor a la tasa de descuento de 16%, por lo que se demuestra la viabilidad económica y rentabilidad del negocio propuesto.

9.8. Análisis de Riesgos

Para evaluar con mayor profundidad el proyecto de inversión, se realizarán los métodos cuantitativos de “puntos muertos” y “escenarios”, que permitirán analizar el riesgo asociado al proyecto.

9.8.1. Análisis de puntos muertos

El análisis de puntos muertos determina el nivel máximo en el que ciertas variables de riesgo afectan la rentabilidad del proyecto e igualan el valor neto actual a cero. Se muestra en la Tabla 9.10. que los cuatro factores analizados presentan un nivel de riesgo moderado, donde el factor de costos de producción tendría que variar un 31.47% para que afecte la rentabilidad del negocio, lo cual nos muestra que no hay riesgo alto en caso alguno de estos factores pueda fluctuar a lo largo del periodo analizado.

Además, será una estrategia financiera trasladar un porcentaje del costo al precio final, en caso estos costos aumenten a más de un 5%, debido a la crisis coyuntural en la que nos encontramos, donde puede subir el tipo de cambio del dólar o verse afectadas las importaciones, y con ello los costos de las materias primas e importaciones.

Tabla 9.10 Puntos muertos

	Base	Punto Muerto	VAN
Variación % del precio de venta	0.00%	-53.71%	0.00
Variación % cantidad de unidades por cliente	0.00%	-46.34%	0.00
Variación % del número de clientes	0.00%	-56.63%	0.00
Variación % de los costos de producción	0.00%	31.47%	0.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.8.2. Análisis de escenarios

El análisis de escenarios proporciona una visión de alternativas de la rentabilidad del proyecto con las posibles variaciones en factores relevantes que pueden afectar al proyecto en el tiempo, y se proyectan los escenarios pesimista, esperado y optimista a fin de identificar fortalezas o limitaciones del negocio, tal como se muestra en la Tabla 9.11.

- **Escenario pesimista.** Se consideran condiciones desfavorables para el negocio en las cuatro variables más impactantes.

El supuesto plantea que la mayor limitación se encuentra en la variación de los costos de producción con un aumento del 35% que puede alterar el proyecto, mientras que la variable más fuerte es el precio de venta con una reducción del 5% que puede alterar el proyecto, además las variables de cantidad de unidades por cliente y número de clientes con una reducción del 15% y 25% también pueden afectar y son una limitación. Esto da como resultado un VAN negativo de S/ -42,767 y una TIR del 12%, lo que mostraría que el negocio no es rentable para los inversionistas en este escenario.

- **Escenario optimista.** Se consideran condiciones favorables para el negocio en las cuatro variables más impactantes.

El supuesto plantea que la mayor fortaleza se encuentra en las variables de cantidad de unidades por cliente y número de clientes con un aumento del 10% y 25% que pueden impactar favorablemente en el proyecto, además se muestra que las variables de precio de venta con un aumento de 5% y costos de producción con una reducción de 10% son una limitación. Esto da como resultado un VAN positivo de S/ 1,063,340 y una TIR del 49%, lo que mostraría que el negocio es muy rentable para los inversionistas en este escenario.

- **Escenario esperado.** Se consideran condiciones moderadas para el negocio en las cuatro variables más importantes sin ninguna alteración con un valor de 0%, por lo que se mantienen los resultados iniciales.

Tabla 9.11. Resumen de Escenarios

	Valor inicial	Escenarios		
		Pesimista	Esperado	Optimista
Factores variables:				
Variación % del precio de venta	0.00%	-5.00%	0.00%	5.00%
Variación % cantidad uds. por cliente	0.00%	-10.00%	0.00%	10.00%
Variación % del número de clientes	0.00%	-25.00%	0.00%	15.00%
Variación % de los costos de producción	0.00%	35.00%	0.00%	-10.00%
Resultados:				
VAN	567,134	-42,767	567,134	1,063,340
TIR	44%	12%	44%	49%

Fuente: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo tiene por finalidad exponer los resultados obtenidos de la investigación, por lo que se presentan las conclusiones y recomendaciones para la implementación del plan de negocios.

10.1 Conclusiones

- Este plan de negocios tuvo como objetivo investigar exhaustivamente todas las variables implicadas en la formulación de una nueva oportunidad de negocio en la comercialización de empaques ecológicos de papel kraft y cartón, donde se encontró que existe una industria con un crecimiento anual sostenible del 10% en los últimos años, que sumado a las tendencias favorables ambientales, se puede aprovechar en contribuir con el desarrollo de nuevos productos que aporten valor a las empresas y a la sociedad.
- En el Perú existe una demanda de cinco mil nuevos consumidores de restaurantes potenciales cada año, y a través de métodos cualitativos y cuantitativos se demostró que hay un mercado interesado en la propuesta de valor y tienen una intención de compra *top two box* de 68%. Además se encontró que los consumidores tienen una necesidad subyacente de diferenciarse de sus competidores, y hacerlo mediante una alternativa de empaques con diseño, como se propone en el plan de negocio, es la mejor forma de hacerlo.
- Respecto del plan de operaciones, inicialmente se analizó la posibilidad de orientar las actividades del plan de negocio desde la etapa de producción del papel kraft, pasando por el diseño y personalización del empaque o envoltura de alimento hasta su entrega al negocios de comida, sin considerar la tercerización de alguna de estas actividades, lo que implicaba un conocimiento previo de las operaciones de producción, logística y comercialización sin dejar de mencionar los costos fijos en los que incurriríamos. Sin embargo luego de las entrevistas realizadas a expertos concluimos que la oportunidad de negocio se puede

sostener sobre un modelo productivo enfocado en la comercialización y diseño de empaques y envolturas para alimentos.

- Así mismo, el trabajo de campo nos permitió identificar los aspectos más críticos para la operatividad del negocio, entre ellos: La ubicación del centro de operaciones y dentro del proceso operativo propiamente lo referente al aprovisionamiento de la materia prima y de servicios conexos al negocio, en este caso el papel kraft, el cartón y los servicios técnicos para el mantenimiento de los equipos tecnológicos empleados para la producción de los empaques y envolturas, y sus diseños personalizados.
- Para evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto de negocio, se identificó todos los factores económicos necesarios, y se proyectó en un periodo de 5 años los flujos de ingresos y egresos de dinero, con una tasa de descuento del 16%. Como resultado se obtuvo un proyecto rentable y viable económicamente, con un VAN positivo de S/ 577,806 y una TIR del 57%, además es complementado con un análisis de riesgos, por los métodos de puntos muertos y escenarios, que demostró que el proyecto es resistente en su variables más importantes, siendo la variable de costo de producción la de mayor sensibilidad que puede soportar una variación de hasta 27% para que siga siendo rentable.

10.2. Recomendaciones

- Se recomienda realizar una posterior evaluación que permita tener una perspectiva más clara del desempeño del negocio al finalizar el 4to año de operaciones de haber implementado el plan de negocio, de tal manera que podamos contar con los elementos necesarios para tomar la decisión de integrar el negocio hacia atrás y añadir una planta de producción a fin de posibilitar mayor poder de negociación, además, mediante la constitución de alianzas estratégicas con otras iniciativas privadas y públicas alineadas a los objetivos estratégicos de Ecolokraft SAC.

- Dado que existen iniciativas concretas de inversión privada y pública para la producción de papel kraft con base en el bagazo de caña de azúcar en la región Ucayali, la socialización de este plan de negocio ha despertado el interés de la iniciativa privada por incursionar en el diseño de envolturas y empaques utilizando tintes naturales, por lo tanto se recomienda profundizar en la viabilidad comercial de esta propuesta.

ANEXOS

ANEXO I. Guía de preguntas para comercializadores de empaques

Cartera de Productos

1. ¿De qué material son los empaques y envolturas que provee para sus clientes?
2. ¿Qué opina de los empaques y envolturas de papeles reciclables, compostables, biodegradables, u otros ecológicos?
3. Con relación a la pregunta anterior: ¿cómo percibe la preferencia en sus clientes acerca de los empaques y envolturas de papeles reciclables u otros ecológicos?
4. ¿Cuáles son las ventajas competitivas respecto a otros proveedores de galerías comerciales? ¿Por qué los eligen?
5. ¿Tiene algún servicio de asesoría de diseño de packaging? ¿Lo ofrecieron como valor diferenciador?

Clientes

6. ¿Qué tipo de clientes tienen, cuál es su perfil o segmento?
7. ¿Qué atributos valoran sus clientes?
8. ¿Por qué medios se comunican con sus clientes?
9. Proveedores y Producción
10. ¿Qué atributos valora usted a la hora de elegir a sus proveedores de materia prima?
11. ¿Cuántos proveedores tienen? ¿En el mercado existen muchos más?
12. ¿Tercerizan su producción? Impresión, troquelado, etc?

Comercialización

13. ¿Cómo definen su público objetivo?
14. ¿Cuál es su estrategia comercial para llegar a su público objetivo? publicidad, canales, etc
15. ¿Tienen una cantidad de pedido mínimo?
16. Puede especificar el costo de los envases y envolturas que usa. ¿Tienen segmentos?
17. ¿Cuál es el volumen de ventas mensuales, anuales?

Organización

18. ¿Cuál es la estructura de su área comercial? Diagnóstico, dificultades
19. ¿Cuál es la estructura de su área de producción? Diagnóstico, dificultades

Otros generales

20. ¿Quiénes son sus competidores? ¿Hay muchos?
21. ¿Cuál es el margen en este tipo de industria?
22. ¿Cómo cree usted que la actual coyuntura ha afectado a su negocio? Subida de precios de materias primas, insumos, etc.
23. ¿Cómo se ha desarrollado el mercado de envases ecológicos en los últimos 5 años?
24. ¿Cuáles son las barreras de entrada para emprender en el mercado de productos ecológicos?

ANEXO II. Guía de preguntas para dueños de restaurantes

Preferencia de uso

1. ¿De qué material son los empaques y envolturas que utiliza para delivery de sus productos?
2. ¿Qué opina de los empaques y envolturas de papeles reciclables, kraft, compostables, u otros ecológicos?
3. Con relación a la pregunta anterior: ¿cómo percibe la preferencia en sus clientes acerca de los empaques y envolturas de papeles reciclables u otros ecológicos?

Frecuencia de uso

4. Si la respuesta a la pregunta tres es positiva: ¿Cuál es su frecuencia de uso? De lo contrario ¿Por qué no los usa?

Proveedores

5. ¿Qué atributos valora usted a la hora de elegir a sus proveedores de materia prima?
6. ¿Cuántos proveedores tienen?

Precios

7. Especifique el costo de los envases y envolturas que usa. ¿Qué relación del precio total de un producto representa el packaging?
8. En qué porcentaje o valor estaría dispuesto a incrementar su costo actual por empezar a usar papel reciclable, kraft.

Valor agregado

9. Un buen diseño gráfico de los envases, ¿cómo resaltaría sus productos? ¿Es ahora un buen momento?
10. ¿Qué otra característica considera relevante para sus envases?

Delivery

11. ¿Qué tipo de servicios de delivery usa, o cuenta con delivery propio?
12. Tenemos delivery propio. Si hemos pensado tercerizar, pero todavía no, por tema de cobertura, tenemos bastante demanda por los pedidos propios que tenemos, podría ser viable si solo tuviéramos los delivery del aplicativo, sino sería muy complicada la cobertura de los dos.

Coyuntura

13. ¿Cómo cree usted que la actual coyuntura ha afectado a su negocio?

Otros

14. ¿Qué otros temas relacionados considera relevante comentar?
15. ¿Qué proveedores conoce o usa, y cuánto volumen de compra piden?
16. ¿Si hubiera algún proveedor que te brinde esta alternativa de productos ecológicos y a la vez una asesoría en cuanto al diseño de packaging, ¿qué opinarías, es algo que atraería?

ANEXO III. Transcripción de entrevista a dueño de restaurante

<u>Datos del entrevistado</u>	
Apellidos y nombres	María Pía Ríos
Cargo	Gerente comercial
Empresa	La 37 pollería
Giro de la empresa	Restaurante

Tema	N°	Pregunta
Preferencia de Uso	1	¿De qué material son los empaques y envolturas que utiliza para delivery de sus productos?
		Somos una pollería que se denomina “To Go”, utilizamos envases biodegradables, tenemos tres tamaños, y usamos estos envases tanto para las papas como para el pollo, y además usamos papeles antiadherentes para que ayuden a absorber la humedad. Usamos bolsas de plástico para contener los envases para el delivery que son de plástico, algunos stickers como sello de seguridad de las bolsas, y bolsitas plásticas pequeñas para las salsas.
	2	¿Qué opina de los empaques y envolturas de papeles reciclables, kraft, compostables, u otros ecológicos?
		Trato bastante de impulsarlo en la pollería, no contaminan tanto el medio ambiente, estos envases, empaques y envolturas están revolucionando la industria, creo que es la opción más humana que podemos tomar a la hora de comercializar algún producto, por donde vemos esta el plástico, desde las botellas de gaseosa, de agua, cubiertos de plástico, y es algo para lo que estamos muy acostumbrados, cuando pides delivery lo primero que se te podría venir la cabeza es el tecnopor que antes se utilizaba y hasta ahora en algunos lugares, estas cosas poquito a poquito están cambiando pero todavía creo que los costos no son lo que buscan principalmente los comercializadores.
	3	Con relación a la pregunta anterior: ¿cómo percibe la preferencia en sus clientes acerca de los empaques y envolturas de papeles reciclables u otros ecológicos?
	Sí de hecho, hay dos grupos y tengo la percepción de que esto es algo muy personal, porque he podido observar que hay personas que realmente te felicitan “ <i>!oye que bien que tengan estos envases biodegradables, felicitaciones!</i> ”, y antes nosotros usábamos los domos plásticos, entonces estamos de acuerdo al cambio buscando algo más ecológico. Pero por otro lado también recibo los comentarios como “tal vez si utilizaran tecnopor podrían bajar un poco el costo”. Entonces tenemos desde personas que se preocupan muchísimo por el cuidado del medio ambiente, hasta personas que prefieren menor precio por envases plásticos.	
	4	Si la respuesta a la pregunta dos es positiva: ¿Cuál es su frecuencia de uso? De lo contrario ¿Por qué no los usa?
		Se usan siempre para el Delivery 2 productos, el resto no se usa ecológico porque

	incrementaría más el precio final.	
Proveedores	5	¿Qué atributos valora usted a la hora de elegir a sus proveedores de materia prima?
	Tiene que ser un producto de calidad, que nos ayude el empaque para el delivery para cargar peso, tiene que ser resistente. Nos llama la atención el trato, nosotros como empresa familiar somos muy cálidos, así que valoramos ese servicio humano cálido y de confianza. Los costos bajos, pero un buen producto. Calidad / Servicio humano/ Precio	
	6	¿Cuántos proveedores tienen?
	Primero 1 proveedor para los envases biodegradables que se llama Wairupack, y las bolsas son de “Makro” o la tienda “1 mas 1”, y el resto de poco uso se comprar en tiendas mayoristas, que los clientes piden muy poco como servilletas o cubierto que se ordenan generalmente para pedidos personales.	
	7	¿Cuánto volumen de compra piden?
Mi proveedor lo vende por caja, en 1 caja vienen 2 paquetes, y 25 bolsas en cada una.		
Precios	8	Especifique el costo de los envases y envolturas que usa. ¿Qué relación del precio total de un producto representa el packaging?
	De una promoción de S/.39.90, está alrededor de 2 a 3 soles. Estaría en una relación de 5% a 7% del precio del producto de venta final. Incluye la bolsa, los envases biodegradables, bolsas pequeñas para salsas y stickers. A la hora de elegir los stickers tuvimos que buscar un sticker que no se adhiera mucho sino rompía la bolsa plástica.	
	9	En qué porcentaje o valor estaría dispuesto a incrementar su costo actual por empezar a usar papel reciclable, kraft, o cartón.
	Tendría que evaluarse, pero sí fuera 1 sol más o céntimos, si podría ser (en el caso del packaging de cada promoción Nro. 1).	
Valor agregado	10	Un buen diseño gráfico de los envases, ¿cómo resaltaría sus productos? ¿Es ahora un buen momento?
	Sí definitivamente, sentimos que esa es la parte que más nos falta mejorar en el packaging, que tenga un atractivo a la mirada del cliente y se sienta una experiencia.	
	11	¿Qué otra característica considera relevante para sus envases?
	Un envase que no cambie la textura de las papas, el tamaño por el tema de transporte que no ocupe mucho espacio en las cajas de delivery, y también el armado fácil de las cajas sobretodo para no tener que tener armadas las cajas y que no ocupe mucho espacio para almacenar, y mientras más cómodo para armar mucho mejor. Humedad / tamaño armado para transporte / tamaño para almacenar	
Delivery	12	¿Qué tipo de servicios de delivery usa, o cuenta con delivery propio?
	Tenemos delivery propio. Si hemos pensado tercerizar, pero todavía no, por tema de cobertura, tenemos bastante demanda por los pedidos propios que tenemos, podría ser viable si solo tuviéramos los delivery del aplicativo, sino sería muy complicada la cobertura de los dos.	

Coyuntura	13	¿Cómo cree usted que la actual coyuntura ha afectado a su negocio?
	Nosotros nos lanzamos en época de Covid, no nos vimos afectados, porque nosotros somos un local para sentarse y consumir, y la modalidad delivery, es decir los restaurantes “To Go” han sobrevivido en la pandemia.	
Otros	14	¿Qué otros temas relacionados considera relevante comentar?
	Algo importante a la hora de comprar las bolsas kraft o bolsas biodegradables, hay que tomarlo en cuenta, porque tienen que soportar el peso, en nuestro caso el pollo pesa, y sería algo que tomaríamos en cuenta, que la presentación sea buena y a la vez podamos distribuirlo sin problema.	
	15	¿Qué tan atractivo sería una idea de negocio que ofrezca un portafolio de empaques con opción a tener una línea estándar o una línea personalizada?
	Sentimos que es justo pagar por eso, si nos van a acompañar en la creación de todo el diseño, explicar también todo el tema de marketing de cómo resaltaría la marca, cómo resaltaría en los empaques, ya que por lo general, solo nos envían las propuestas de diseño y nada más, y si nos dan más asesoría, capacitación sería muy interesante.	

ANEXO IV. Transcripción de entrevista a comercializador

<u>Datos del entrevistado</u>	
Apellidos y nombres	Marco Allende
Cargo	Representante legal
Empresa	Allensa inversiones EIRL
Giro de la empres	producción y distribución de productos descartables

Tema	N°	Pregunta
Cartera de Productos	1	¿De qué material son los empaques y envolturas que provee para sus clientes?
	<p>Pirotines: (Mínimo 1 millar)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Papel kraft - Papel grasa (blanco y gris) Solo se imprime en blanco. - Papel metálico - Papel oropel - Papel copia <p>Chocotejas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Papel copia <p>Envoltura hamburguesa (Mínimo 1 fardo)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Papel periodico melon - Papel bond <p>(2 colores) a diferencia de competidores 1 solo color</p> <p>El papel grasa también se vende como materia prima (por resma) Importadores de papel grasa. (otros usos: papel que envuelve los zapatos)</p>	
	2	¿Qué opina de los empaques y envolturas de papeles reciclables, compostables, biodegradables, u otros ecológicos?
	<p>En la actualidad y por las condiciones ambientales, son la mejor opción para ayudar al planeta, nos ayudan a disfrutar de alimentos y otras cosas y con el plus de no dañar el medio.</p>	
	3	Con relación a la pregunta anterior: ¿cómo percibe la preferencia en sus clientes acerca de los empaques y envolturas de papeles reciclables u otros ecológicos?
<p>Lastimosamente, aunque sean la mejor opción para la preservación del medio ambiente, son productos más costosos y cuando de ventas en masa se trata, los clientes prefieren cantidad y precios bajos y omiten este aspecto.</p>		

	4	¿Cuáles son las ventajas competitivas respecto a otros proveedores de galerías comerciales? ¿Por qué los eligen?
		Porque tenemos un producto que brinda confort, es confiable, tiene buen acabado y el cliente tiene la opción de personalizar sus propios diseños en estos ya que contamos con la maquinaria idónea para realizar todo desde cero y porque en cada producto que hemos incursionado, hemos analizado las deficiencias del mismo para hacerlo cada vez mejor.
	5	¿Tiene algún servicio de asesoría de diseño de packaging? ¿Lo ofrecieron como valor diferenciador?
		Claro, es un servicio especial que se le ofrece a los clientes que quieren diferenciar sus productos de otras tiendas o empresas en el rubro de la repostería, productos descartables y afines. Ejemplo: papel grasa impreso cliente final starbucks
Cientes	6	¿Qué tipo de clientes tienen, cuál es su perfil o segmento?
		Distribuidores mayoristas
	7	¿Qué atributos valoran sus clientes?
		<ul style="list-style-type: none"> - La innovación de nuestros productos - Calidad - La buena atención que se les brinda siempre - Puntualidad - Distinción o personalización (ya que pueden personalizar sus diseños al gusto de ellos) - Opciones de pago: Pago por adelantado 50%/ 50% contraentrega, 100% adelantado, crédito hasta 30 días.
	8	¿Por qué medios se comunican con sus clientes?
		En el rubro que nosotros manejamos el contacto directo siempre es el más valorado, ya que el cliente se siente mejor atendido y escuchado, pero también con la ayuda de la tecnología podemos brindar casi la misma asesoría por teléfono, vía WhatsApp, llamadas, video llamadas, Facebook y correo electrónico. Los clientes nuevos mayormente se captan a través de los vendedores (Mercados, galerías, tiendas de repostería, tiendas de descartables, etc)
Proveedores y Producción	9	¿Qué atributos valora usted a la hora de elegir a sus proveedores de materia prima?
		Calidad/ Puntualidad/ Seriedad/ Precio/ Confiabilidad
	10	¿Cuántos proveedores tienen? ¿En el mercado existen muchos más?

	Tenemos 26 proveedores y sí, existen muchos más, pero también varían los precios, las calidades y la seriedad.	
	11	¿Tercerizan su producción? Impresión, troquelado, etc?
	No, todo lo hacemos nosotros.	
Comercialización	12	¿Cómo definen su público objetivo?
	Nuestro publico objetivo son las empresas o negocios que distribuyen productos de repostería, descartables o alimentos para eventos sociales.	
	13	¿Cuál es su estrategia comercial para llegar a su público objetivo? publicidad, canales, etc.
	La publicidad en las redes sociales, vendedores que nos abren camino a nuevos clientes de forma directa y un seguimiento constante a nuestros clientes antiguos y actuales para abastecerlos y mantener el contacto.	
	14	¿Tienen una cantidad de pedido mínimo?
	Si, un millar (un paquete que tiene mil unidades)	
	15	Puede especificar el costo de los envases y envolturas que usa. ¿Tienen segmentos?
	<p>Nuestra empresa maneja 3 productos en este momento, los cuales son:</p> <p>-Pirotones, en este la gama es amplia pues hacemos diferentes medidas y en diferentes tipos de papel.</p> <p>El mas comercial por mencionar alguno, es en papel kraft, que va desde el #2 hasta el #8 y sus precios van desde los 3 soles hasta los 8 soles (para clientes que piden a partir de 100 millares, ya que se manejan precios diferentes cuando son clientes que solo llevan 1 millar o pocas cantidades).</p> <p>-Envolturas de chocoteja, en este producto tenemos dos tipos, la grande y la pequeña, siendo esta ultima mas comercial y con mas salida, sus precios son por caja, la grande (20 millares) tiene un precio a mayorista de 320 soles al igual que la pequeña (30 millares).</p> <p>-Sobres para hamburguesa (en fardos), este se divide en dos tipos de papel, papel periódico melón impreso y papel bond blanco puro, ambos se distribuyen en fardos que tiene 100 paquetes cada uno, con paquetes que tienen entre 40 y 42 unidades cada uno.</p> <p>El fardo melón tiene un costo de 75 soles a distribuidor mayorista y el blanco 80 soles.</p>	
16	Puede especificar el costo de los envases y envolturas que usa. ¿Tienen segmentos?	
<ul style="list-style-type: none"> ● Pirotones papel metálico nro 8 (20-30%) 50 soles a 60 o 65 soles ● Pirotones papel kraft nro 8 (30%) 6 soles a 8 soles ● Pirotones papel copia nro 10 ● Pirotones papel grasa nro 8 sin diseño 16 soles para vender a 20 soles 		

	17	¿Cuál es el volumen de ventas mensuales, anuales?
	<p>Mensualmente se puede vender una mínima de 15 mil soles hasta 30 mil soles (podría ser un poco más), dependiendo el mes, ya que, por campañas de fechas especiales el flujo de venta aumenta considerablemente.</p> <p>Anualmente se puede hacer una media en ventas de unos 100 mil soles como mínimo hasta unos 300 mil, podría ser un poco más.</p>	
Organización	18	¿Cuál es la estructura de su área comercial? Diagnóstico, dificultades
	<p>En este aspecto, contamos con dos vendedores que cubren Lima en su totalidad y gran parte del país, también mediante las redes sociales logramos captar clientes y se hacen envíos a todo el Perú y a algunos países cercanos.</p> <p>Con el tiempo la tecnología nos ha facilitado mucho el tema de no llegar a varias zonas alejadas y hoy en día podemos acceder a ellas con un mensaje por las redes sociales o llamadas telefónicas, etc.</p>	
	19	¿Cuál es la estructura de su área de producción? Diagnóstico, dificultades
	<p>5 operarios de producción 2 almacenes materia prima 2 almacenes para mercadería terminada 2 talleres</p>	
Otros generales	20	¿Quiénes son sus competidores? ¿Hay muchos?
	<p>Hay 3 o 4 competidores similares en tipo de productos, tamaño, luego hay pequeños</p>	
	21	¿Cuál es el margen en este tipo de industria?
	<p>Pirotines variable</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hamburguesas 75 y 80 , fardos de 39 a 40 (Materia prima 31 a 32 soles) - Pirotine metalico (100%) 	
	22	¿Cómo cree usted que la actual coyuntura ha afectado a su negocio? Subida de precios de materias primas, insumos, etc.
	<p>Nos hemos visto afectados de forma directa ya que con la subida del dólar, subió de forma considerable el costo de la materia prima que usamos para nuestros productos, nos tocó subir los precios de los mismos, otros mantenerlos hasta agotar existencia y en algunos casos para no perder clientes potenciales mantener el precio aunque la ganancia sea mínima</p>	
	23	¿Cómo se ha desarrollado el mercado de envases ecológicos en los últimos 5 años?
	<p>Clientes siguen solicitando productos envases a bajo precio.</p>	

BIBLIOGRAFÍA

Buchholz, K. (2020, June 10). Infographic: The Countries Banning Plastic Bags. Statista Infographics. <https://www.statista.com/chart/14120/the-countries-banning-plastic-bags/>

Cambios en los hábitos de compra durante la emergencia sanitaria. (n.d.). CCR – Cuore. <https://www.ccrlatam.com.pe/blog/cambio-en-los-habitos-de-compra-durante-la-emergencia-sanitaria>

Cambios en los hábitos de compra durante la emergencia sanitaria. (n.d.). CCR – Cuore, 2021, from <https://www.ccrlatam.com.pe/blog/cambio-en-los-habitos-de-compra-durante-la-emergencia-sanitaria>

Características de la Población. (n.d.). https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/cap01.pdf

Clifton, Jim y Harter, Jim. (2019) It's the Manager: Gallup finds the quality of managers and team leaders is the single biggest factor in your organization's long-term success, Omaha, United States: Editorial Gallup Press.

CPI - compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública sac. (n.d.). Cpi.pe. Retrieved November 17, 2021, from https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017

Diario El Peruano, Normas legales. (2018). LEY 30884 "LEY QUE REGULA EL PLÁSTICO DE UN SOLO USO Y LOS RECIPIENTES O ENVASES DESCARTABLES". Lima, Perú: Congreso de la República del Perú.

Flexible Packaging Paper Market to Reach Valuation of ~US\$ 65 Bn by 2029. (n.d.). Www.transparencymarketresearch.com. Retrieved November 17, 2021, from <https://www.transparencymarketresearch.com/flexible-packaging-paper-market.html>

Flexible Packaging Sales Up. (n.d.). Www.flexpackmag.com. Retrieved November 17, 2021, from <https://www.flexpackmag.com/articles/88202-fpa-report-flexible-packaging-sales-up>

Kim Overstreet. (2019). Atractivo visual y conveniencia impulsan crecimiento de mercado global de envases flexibles. 2019, de Mundo PMMI Sitio web: <https://www.mundopmmi.com/empaque/inteligencia-de-negocios/article/14037797/pmmi-atractivo-visual-y-conveniencia-impulsan-crecimiento-de-mercado-global-de-envases-flexibles>

Kotler, P. (2002). Marketing management: Analysis, planning, and control. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P. (2011). El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados. Barcelona (España). Paidós. 2011. 310 p.

Katharina Buchholz. (2020). The Countries Banning Plastic Bags. 2020, de STATISTA Content & Design Sitio web: <https://www.statista.com/chart/14120/the-countries-banning-plastic-bags/>

Mckinsey (2019). Pulp, paper, and packaging in the next decade: Transformational change. Recuperado el 12 de Marzo de Mckinsey sitio web: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Paper%20and%20Forest%20Products/Our%20Insights/Pulp%20paper%20and%20packaging%20in%20the%20next%20decade%20Transformational%20change/Pulp-paper-and-packaging-in-the-next-decade-Transformational-change-2019-vF.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (Junio 2019). GUÍA DE ENVASES Y EMBALAJES. Lima, Perú: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Mercado de papel de envoltura de comida rápida: análisis de la industria global, tamaño, participación, crecimiento, tendencias y pronóstico, 2018-2026 – TecnoAlimenPortal. (n.d.). Retrieved November 17, 2021, from <https://tecnoalimenportal.com/mercado-de-papel-de-envoltura-de-comida-rapida-analisis-de-la-industria-global-tamano-participacion-crecimiento-tendencias-y-pronostico-2018-2026/>

MARETSANDMARKETS. (2020). Mercado del papel kraft. 14/03/2021, de MARKETSANDMARKETS Sitio web: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/kraft-paper-market-264661010.html>

Ministerio del Ambiente. (2019). Consumo de bolsas de plástico en el país se redujo en más de mil millones de unidades. 2019, de Plataforma digital única del Estado Peruano Sitio web: <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/70995-consumo-de-bolsas-de-plastico-en-el-pais-se-redujo-en-mas-de-mil-millones-de-unidades>

Ministerio del Ambiente. (2018). En el Perú solo se recicla el 1.9% del total de residuos sólidos reaprovechables. 2018, de Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional Sitio web: <https://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/en-el-peru-solo-se-recicla-el-1-9-del-total-de-residuos-solidos-reaprovechables/>

Ministerio del Ambiente. (n.d.). En el Perú solo se recicla el 1.9% del total de residuos sólidos reaprovechables. Sitio web: <https://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/en-el-peru-solo-se-recicla-el-1-9-del-total-de-residuos-solidos-reaprovechables/>

ONU. (2019). Compromiso mundial para reducir los plásticos de un solo uso. 2019, de Naciones Unidas Sitio web: <https://news.un.org/es/story/2019/03/1452961>

Osterwalder A. y Pigneur Y. (2011) Generación de modelos de negocio (11a ed.). Barcelona: Deusto

Población 2017. (n.d.). Retrieved from https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf

PACK PERU EXPO - packperuexpo.com. (n.d.). [Http://Packperuexpo.com/](http://Packperuexpo.com/). Retrieved November 17, 2021, from <https://packperuexpo.com>

Redacción RPP. (2021). Delivery creció 250% en el Perú durante la pandemia. Recuperado el 10/02/21, de Economía Sitio web: <https://rpp.pe/economia/economia/delivery-peruanos-gastan-entre-s-80-y-s-200-en-promedio-en-pedidos-servicio-de-reparto-a-domicilio-restaurantes-tiendas-supermercados-noticia-1319925>

Smithers (2020). The Future of Packaging: Long-term Strategic Forecasts to 2030. Recuperado el 12 de Marzo de 2021 de Smithers sitio web: <https://www.smithers.com/services/market-reports/packaging/future-packaging-long-term-strategic-forecast-2030>

Smithers (2020). The Future of Global Flexible Packaging to 2026. Recuperado el 12 de Marzo de 2021 de Smithers sitio web: <https://www.smithers.com/services/market-reports/packaging/future-of-global-flexible-packaging-to-2026>

Snell, S., Bohlander, G. (2018). Análisis y diseño de puestos. En Administración de recursos humanos (17 ed). México, D.F.: Cengage Learning. Cap. 4

TECNOALIMENPORTAL. (2020). MERCADO DE PAPEL DE ENVOLTURA DE COMIDA RÁPIDA: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA GLOBAL, TAMAÑO, PARTICIPACIÓN, CRECIMIENTO, TENDENCIAS Y PRONÓSTICO, 2018-2026. 14/03/2021, de MERCADO DE PAPEL DE ENVOLTURA DE COMIDA RÁPIDA: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA GLOBAL, TAMAÑO, PARTICIPACIÓN, CRECIMIENTO, TENDENCIAS Y PRONÓSTICO, 2018-2026 Sitio web: <https://tecnoalimenportal.com/mercado-de-papel-de-envoltura-de-comida-rapida-analisis-de-la-industria-global-tamano-participacion-crecimiento-tendencias-y-pronostico-2018-2026/>.