



**Tesis: Plan de Negocios Kangaroo's food: papillas  
prácticas, balanceadas nutricionalmente e inocuas  
según edad del bebé. Libres de aditivos, sal y azúcar,  
listas para su consumo**

---

**Para obtener el grado de Magister en:**

Gestión y Docencia en Alimentación y Nutrición

Johanna León Cáceres

Valeria Vento Sime

Asesor:

Armando Aramayo Prieto

## Contenido

1.	Resumen Ejecutivo .....	5
2.	Formulación de idea de negocio .....	6
3.	Análisis de la oportunidad:.....	6
3.1.	Análisis general: .....	6
3.2.	Análisis específico: .....	8
4.	Presentación del modelo de negocio .....	9
4.1.	Modelo de negocio según la plantilla Business Model Canvas:.....	9
4.1.1.	Segmentación de clientes .....	9
4.1.2.	Propuestas únicas de valor.....	10
4.1.3.	Canales de distribución y comunicación .....	10
4.1.4.	Relación con el cliente.....	10
4.1.5.	Flujos de ingresos .....	10
4.1.6.	Actividades clave .....	10
4.1.7.	Recursos clave .....	11
4.1.8.	Red de socios estratégicos .....	11
4.1.9.	Estructura de costos.....	11
5.	Análisis del entorno.....	12
5.1.	Análisis del entorno general: PESTEL .....	12
5.1.1.	Político.....	12
5.1.2.	Económico .....	12
5.1.3.	Social .....	13
5.1.4.	Tecnológico .....	14
5.1.5.	Ambiental .....	15
5.1.6.	Legal .....	15
6.	Análisis de la industria, del mercado y estimación de demanda .....	17
6.1.	Análisis del entorno específico: Cinco fueras de Porter: .....	17
6.1.1.	Negociación de los clientes .....	17
6.1.2.	Negociación de los proveedores .....	17
6.1.3.	Amenaza de nuevos productos entrantes .....	17
6.1.4.	Amenaza de productos sustitutivos .....	18

6.1.5.	Rivalidad entre los competidores.....	18
6.2.	Análisis del mercado .....	18
6.2.1.	Focus Group: .....	18
6.2.2.	Encuesta al público objetivo: .....	21
6.2.3.	Encuesta a especialistas:.....	22
6.3.	Estimación de demanda .....	23
7.	Planeamiento estratégico .....	25
7.1.	Análisis FODA .....	25
7.2.	Matriz Ansoft:.....	26
7.3.	Visión.....	26
7.4.	Misión.....	26
7.5.	Valores.....	26
7.6.	Objetivos estratégicos.....	27
7.7.	Estrategia genérica.....	27
7.8.	Fuentes de ventaja competitiva.....	27
7.8.1.	Del Producto.....	27
7.8.2.	Vínculo con los proveedores .....	27
7.8.3.	Crear vínculo afectivo con los usuarios (padres).....	28
7.9.	Alianzas estratégicas .....	28
8.	Plan de marketing .....	29
8.1	Estrategias específicas de lanzamiento del producto .....	29
8.1.1.	Estrategia pre lanzamiento: .....	29
8.1.2.	Estrategia de lanzamiento:.....	30
8.1.3.	Estrategia post venta:.....	30
8.2.	Mezcla de marketing:.....	31
8.2.1.	Producto:.....	31
8.2.2.	Precio (Mercado interno y/o externo) .....	34
8.2.3.	Plaza .....	35
8.2.4.	Promoción .....	36
8.3.	Presupuesto de Marketing:.....	38
9.	Plan de operaciones .....	38
9.1.	Objetivos de operaciones.....	38
9.2.	Estrategias del plan de operaciones.....	39
9.3.	Política de operaciones: .....	39
9.4.	Mapeo de procesos operativos:.....	40

9.5.	Flujo del proceso de producción de una papilla .....	43
9.6.	Análisis de Puntos Críticos de Control (HACCP) .....	44
10.	Diseño de la estructura y plan de recursos humanos .....	45
10.1.	Estudio Legal .....	45
10.1.1.	Forma Societaria .....	45
10.2.	Registro de marcas y patentes .....	46
10.2.1.	Marca: .....	46
10.2.1.	Licencias y autorizaciones: .....	48
10.2.2.	Legislación laboral .....	50
10.2.3.	Legislación Tributaria .....	51
10.2.4.	Otros aspectos legales.....	51
10.3.	Obtención del RUC: .....	52
10.4.	Estudio Organizacional .....	53
10.4.1.	Organigrama funcional.....	53
10.4.2.	Diseño y descripción de puestos:.....	53
10.4.3.	Objetivos de recursos humanos:.....	53
10.4.4.	Planillas:.....	54
10.4.5.	Estrategias de recursos humanos: .....	54
10.4.6.	Políticas de Recursos Humanos:.....	55
11.	Plan de contabilidad y finanzas .....	56
11.1.	Objetivos financieros.....	56
11.2.	Supuestos, datos y políticas .....	57
11.2.1.	Supuestos: .....	57
11.2.2.	Datos: .....	58
11.2.3.	Políticas: .....	58
11.3.	Inversión y estructura de capital.....	58
11.4.	Evaluación económica y financiera .....	59
11.4.1.	Estado de resultados: .....	59
11.4.3.	Indicadores de Rentabilidad:.....	60
12.	Conclusiones y recomendaciones .....	61
13.	Anexos.....	62
	Anexo 1: Guía de pautas del Focus Group .....	62
	Anexo 2: Mercado potencial .....	63
	Anexo 3: Tendencia de consumo por tipo de papilla, según encuesta.....	65
	Anexo 4: Cargos, funciones, perfiles, competencias, contratos y sueldos del personal: .....	65

Anexo 5: Costo de Materia prima .....	67
Anexo 6: Receta de papillas .....	68
Anexo 7: Costo de materias primas según producción.....	69
Anexo 8: Presupuesto de Inversiones .....	70
Anexo 9: Presupuesto Operativo: .....	72
Anexo 10: Costos Unitarios y totales .....	78
14. Bibliografía .....	879

## 1. Resumen Ejecutivo

El siguiente informe presenta el trabajo de campo y el plan estratégico que respalda la viabilidad de Kangaroo's Food, una empresa productora de papillas para la alimentación complementaria de bebés entre seis y doce meses de edad. Kangaroo's Food tiene dos líneas para satisfacer tanto las necesidades del bebé, como las de los padres, ya que su composición y textura cubren los requerimientos nutricionales del bebé, y su seguridad y practicidad la convierte en la mejor alternativa para los papás. La primera línea se trata de una papilla que cubre el aporte de carbohidratos con granos andinos, los cuales potencian aún más su valor nutricional. La segunda línea es una papilla 100% orgánica, la cual tendrá menor participación en el mercado pero igual será significativa.

Kangaroo's Food cuenta con el respaldo de tres aliados estratégicos: El doctor pediatra – neonatólogo Julio Tresierra, la doctora pediatra Karim Ugarte, y la nutricionista pediátrica Indira Lengua. Estos aliados brindan a Kangaroo's food el prestigio necesario para obtener la confianza de los clientes.

La estrategia genérica de Kangaroo's Food radica en su diferenciación, ya que no existe otro producto similar en el mercado peruano. Además, las papillas fueron diseñadas con alto nivel de personalización, para darle al bebé lo que requiere, en cantidad y calidad adecuadas.

El periodo de evaluación del proyecto es de 3 años y la inversión inicial asciende a S/. 378,245.89 nuevos soles, la cual será financiada 50% a través de un préstamo bancario y 50% por sus inversionistas. El proyecto posee un Valor Actual Neto (VAN) económico de S/. 118,301.13 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) económica de 53%, teniendo en cuenta un costo de oportunidad (COK) del 20%.

## **2. Formulación de idea de negocio**

Kangaroo's Food ofrece una nueva alternativa para la alimentación complementaria de los bebés entre seis y doce meses de edad. La empresa se encargará de la producción y comercialización de una papilla. El objetivo es brindar un producto hecho con ingredientes naturales, y adecuado al requerimiento nutricional y a la capacidad gástrica del bebé según su edad. Además, las papillas tendrán distintas texturas, contribuyendo al desarrollo del lenguaje del bebé. Por otro lado, las papillas serán libres de azúcares simples y sal, lo cual evitará que los bebés desarrollen, en el futuro, enfermedades metabólicas como la diabetes e hipertensión. El producto final será una papilla totalmente personalizada, libre de aditivos alimentarios, inocua y lista para el consumo. Además, se ofrecerán dos líneas: una tradicional y con ingredientes andinos, y otra línea 100% orgánica. Esta papilla está orientada a los bebés cuyos padres trabajan y que, por su ritmo de vida, carecen del tiempo para preparar o no tienen el conocimiento de cómo debe iniciarse la alimentación en el bebé. Específicamente, dirigiremos nuestros esfuerzos hacia los padres “modernos y sofisticados” entre 25 y 45 años, que trabajan y pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B.

## **3. Análisis de la oportunidad:**

### **3.1. Análisis general:**

En la actualidad, el comportamiento del consumidor ha cambiado en todo el mundo. Así, se ha visto una mayor tendencia a consumir alimentos fuera de casa, y una mayor exigencia por parte del consumidor, el cual prefiere productos y/o servicios con más beneficios, no solo para el mismo, sino también para el ambiente.<sup>1</sup>

Por un lado, en Perú, el gasto per cápita mensual en alimentos se incrementó aproximadamente en 24% en la última década, siendo el gasto de alimentos

---

<sup>1</sup> Diario Gestión. El consumidor peruano ahora es más autónomo en sus decisiones. Publicación: Abril 2013

fuera del hogar el rubro de mayor expansión (64%). Asimismo, se prevé que para el gasto per cápita aumente en 55.2% para el periodo de 2012 – 2016, siendo una de las cifras más altas de Latinoamérica.<sup>2</sup>

Por otro lado, los expertos afirman que existe una mayor preocupación por la salubridad y componentes de los alimentos, un mayor interés y conciencia sobre temas ecológicos, cambio climático, salud y nutrición y por temas de responsabilidad social, además de un menor tiempo de preparación de alimentos en el hogar. Todo esto ha contribuido a un aumento en la demanda de productos saludables y que pertenezcan a empresas que ejercen una adecuada responsabilidad social.<sup>3</sup>

Según IPSOS, la salud es el problema social que más preocupa a los peruanos y existe una predisposición positiva hacia la información sobre el cuidado nutricional. En tal sentido, los peruanos prefieren que el alimento de compra habitual sea natural y/o fortificado.<sup>4</sup> De la misma manera, según una encuesta de DATUM, cuatro de cada diez peruanos (40%) se preocupan por seguir una dieta saludable, un 12% afirma que se preocupa mucho y un 28% señala que se preocupa bastante. De estos últimos, el 63% pertenece a los niveles socioeconómicos A y B.<sup>5</sup>

Esto se refleja, por ejemplo, en la gran aceptación de la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable, aprobada desde mayo del año pasado. Según IPSOS, 43% de la población se mostró a favor de esta ley, 41% la considera una buena idea pero que debería ser mejorada, un 5% no opinó sobre el tema y tan solo un 12% se opone a dicha norma.<sup>6</sup>

Asimismo, la mayor preocupación del peruano por una alimentación saludable se refleja en la demanda de productos orgánicos. Así, este mercado creció hasta un 150% en los primeros ocho meses del 2014, con respecto al mismo

---

<sup>2</sup> Erns & Young y MINCETUR. Guía de Negocios e Inversión en el Perú. Publicación 2013/2014.

<sup>3</sup> Ministerio de Agricultura. Perú, un campo fértil para sus inversiones. Publicación: 2009

<sup>4</sup> Ipsos Apoyo. Tendencias en salud y alimentación. Publicación: 2008

<sup>5</sup> Datum Internacional. Estudio de Opinión Pública sobre nutrición y hábitos de alimentación saludable. Publicación: 2013

<sup>6</sup> Diario RPP. Mayoría de limeños apoya ley de alimentación saludable. Publicación: Mayo 2013

periodo del año anterior.<sup>7</sup> De igual manera, se observa un aumento en el consumo de granos andinos, en especial la quinua, dado a su gran valor nutricional.<sup>8</sup>

### 3.2. Análisis específico:

En los últimos años, Perú ha sido uno de los países latinoamericanos que mayor crecimiento económico ha alcanzado, siendo Lima el departamento de mayor desarrollo.<sup>9</sup> Junto con ello, el porcentaje de personas en los niveles socioeconómicos A y B ha aumentado, alcanzando casi un 25% de la población total de Lima Metropolitana (4.9% y 18.8% respectivamente). Con respecto al gasto promedio mensual en alimentos, las personas del NSE A destinan 982 nuevos soles, ocupando el tercer puesto de sus gastos principales, mientras que las del NSE B destinan 866 nuevos soles, ocupando el primer puesto de todos sus gastos.<sup>9</sup>

Según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), los distritos con mayor concentración de personas del NSE B son Jesús María, Linche, Pueblo libre, Magdalena y San Miguel, mientras que los distritos con mayor prevalencia de personas del NSE A son Miraflores, Surco, San Borja, San Isidro y La Molina.<sup>10</sup> Por esta razón, la distribución y comercialización de nuestro producto se enfocará en estos distritos.

Por otro lado, la población adulta es la que predomina en la capital. Así, los adultos entre 25 y 45 años, a quienes estaría orientado nuestro producto, representa un 30.8% de la población total de Lima Metropolitana. Además de ello, la tasa de natalidad de Lima es de 15.2 por cada 1000 habitantes, proyectándose un 16.9/1000 para el 2015.<sup>11</sup> Específicamente, la tasa de natalidad de los distritos A y B mencionados anteriormente es, en promedio, 9.6 por cada 1000 habitantes.<sup>12</sup>

---

<sup>7</sup> Diario Publímetro. Más alimentos orgánicos sobre las mesas peruanas. Publicación: Agosto 2014

<sup>8</sup> Perú Orgánico: Blog. Comercialización de granos andinos será promovida por Adex. Enero 2012.

<sup>9</sup> Erns & Young y MINCETUR. Guía de Negocios e Inversión en el Perú. Publicación 2013/2014.

<sup>10</sup> APEIM. Niveles socioeconómicos 2014. Publicación: Agosto 2014

<sup>11</sup> INEI. Estado de la Población Peruana 2013. Publicación 2013

<sup>12</sup> ASIS. Análisis de Determinantes demográficos y Socio-económicos, Publicación: 2007

Con respecto a la situación alimentaria de los bebés, se sabe que un 78.8% de bebés menores de 36 meses no recibe una adecuada alimentación complementaria, lo que puede conllevar al desarrollo de distintas enfermedades.<sup>13</sup> Por ejemplo, según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), un 65.8% de bebés entre 9 y 11 meses presenta anemia. Además, las enfermedades infecciosas intestinales, y la dermatitis y los eczemas son la segunda y sexta causa de morbilidad en ese grupo de edad respectivamente.<sup>14</sup>

Finalmente, la demanda de productos alimenticios para bebés ha aumentado, reflejándose en una mayor importación de estos alimentos. Según la consultora Maximixe, en el 2012, el valor de la importación de alimentos para bebés alcanzó los 51 millones de dólares. Dicha consultora estimó que, para el 2014, la importación aumentaría en 6.1%, alcanzando 7.708 toneladas métricas.<sup>15</sup>

Por estas razones, ofrecer un producto totalmente inocuo, saludable y práctico puede satisfacer las necesidades de los padres trabajadores de los NSE A y B, que se preocupan por la salud del bebé, resulta una gran oportunidad de negocio.

## **4. Presentación del modelo de negocio**

### **4.1. Modelo de negocio según la plantilla Business Model Canvas:**

4.1.1. Segmentación de clientes: Padres “modernos y sofisticados” entre 25 y 45 años, con hijos entre 6 y 12 meses de edad, que trabajan y pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B. Las características principales de este tipo de clientes es:<sup>16</sup>

- Nivel de ingresos más altos que el promedio.
- Modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal.
- Innovadores en el consumo y cazadores de tendencias.

---

<sup>13</sup> MINSa. Análisis de Situación de Salud. Publicación: 2011

<sup>14</sup> INEI. Estadísticas sociales. Visitada: 10 de mayo del 2014

<sup>15</sup> Diario RPP. Importación de alimentos para bebés crecerá 6.1% en 2014. Publicación: Octubre 2013

<sup>16</sup> Arellano Marketing. Los 6 estilos de vida y sus principales características. Visitada: 10 de mayo del 2014

- Preocupación por su estatus.
- Siguen la moda y son grandes consumidores de productos light.
- Más jóvenes que el promedio de la población.
- Mujeres que trabajan o estudian, y que buscan su realización personal también como madres.
- Mujeres modernas, que les gusta adquirir productos de marca y de aquellos que faciliten las tareas del hogar.

4.1.2. **Propuestas únicas de valor:** Papilla para la alimentación complementaria para bebés entre 6 y 12 meses de edad, en cantidad, calidad y textura adecuada para la edad del bebé, sin azúcar ni sal añadidos, libre de aditivos alimentos y totalmente inocua. Además, para el aporte de carbohidratos se utilizarán los granos andinos, y para la línea de papillas orgánicas todos los ingredientes serán adquiridos de proveedores orgánicos certificados nacional e internacionalmente. De esta manera, los padres no sólo tendrán una alternativa práctica y lista para el consumo del bebé, sino también nutritiva y saludable, promoviendo el crecimiento y desarrollo del bebé.

4.1.3. **Canales de distribución y comunicación:** La papilla se distribuirá en supermercados, tiendas orgánicas, bioferias, grifos y farmacias. El principal canal de comunicación será a través de las redes sociales.

4.1.4. **Relación con el cliente:** La relación con el cliente será, en su mayoría de veces, transaccional, sobretodo en tiendas orgánicas, grifos y farmacias. En las bioferias, la relación será cara a cara.

4.1.5. **Flujos de ingresos:** La papilla tendrá un precio acorde con el mercado. La información nutricional, recomendaciones, recetas y tips serán ofrecidos de manera gratuita en la página web del producto. Si los padres desean algún tipo de asesoría personalizada, tendrán la opción de contratar paquetes nutricionales por un costo adicional.

4.1.6. **Actividades clave:** El proceso de elaboración de las papillas cumplirá con los principios del HACCP, contará con registro sanitario en DIGESA y, en el caso de las papillas orgánicas, certificaciones orgánicas. Además, la composición de la papilla cumplirá con las recomendaciones nutricionales nacionales e

internacionales para este grupo etéreo. Por último, se contará con una línea de atención al cliente.

4.1.7. **Recursos clave:** En los recursos humanos, se necesitarán nutricionistas pediátras para la formulación de las papillas. También, se requieren nutricionistas del área de higiene y calidad de los alimentos para controlar los procesos. En cuanto a los recursos materiales, se requiere una cocina con los equipos necesarios para la producción de las papillas, y la tecnología adecuada para garantizar la inocuidad del producto. Por último, se necesita patentar la marca “Kangaroo’s food”.

4.1.8. **Red de socios estratégicos:** Se establecerán relaciones con médicos pediátras, ya que su opinión es importante para los padres. Además, se buscará relacionarnos pequeñas empresas de productos orgánicos, sin gluten y saludables. También, se buscarán alianzas con otros comercios dirigidos a bebés, como tiendas de ropa, jugueterías, etc.

4.1.9. **Estructura de costos:** Los principales gastos de la empresa son los servicios básicos y los equipos y utensilios que se necesitan para la elaboración de las papillas, las certificaciones, el sueldo de los socios y trabajadores, el marketing y la publicidad.

**Gráfica 1. Modelo de negocio: Business Lean Canvas**

Alianzas estratégicas	Actividades clave	Proposición de valor	Relación con el cliente	Segmentación del cliente
Médicos pediátras. Empresas de productos orgánicos y/o saludables. Otros comercios dirigidos a bebés (tiendas de ropa, jugueterías, etc.).	Proceso de elaboración controlado según HACCP, registro sanitario DIGESA, certificaciones de calidad, certificaciones de productos orgánicos.  <b>Recursos clave</b> Nutricionistas especializados en pediatría e higiene de alimentos, equipos y utensilios para la elaboración y conservación del producto.	Papillas naturales, nutritivas e inocuas, que promoverán el crecimiento y desarrollo óptimos del bebé. Tendrás diferentes texturas, serán libres de azúcar y sal.  Se ofrecerán dos líneas: una con granos andinos y otra orgánica.	Transaccional y cara a cara  <b>Canales de distribución y comunicación</b> Supermercados, tiendas saludables y orgánicas, grifos y farmacias.  Comunicación: redes sociales.	Padres modernos y sofisticados de nivel socioeconómico A y B, con hijos entre 6 y 12 meses.
<b>Estructura de costos</b>		<b>Flujos de ingreso</b>		
Servicios básicos, equipos y utensilios para la elaboración de las papillas. Certificaciones nacionales e internacionales. Sueldo de socios y trabajadores. Marketing y publicidad.		Precio de la papilla acorde con el mercado, según volumen de ventas. Recomendaciones, tips, recetas serán gratuitos en la página web del producto. Paquetes con costo adicional de asesoramiento nutricional personalizado.		

**Fuente: Elaboración propia**

## 5. Análisis del entorno

El análisis del entorno general se realizará a través del PESTEL, que engloba los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales del entorno.

### 5.1. Análisis del entorno general: PESTEL

#### 5.1.1. Político:

5.1.1.1. Estrategias del gobierno para mejorar la nutrición: Actualmente, existen distintas iniciativas y programas a cargo de entidades del gobierno con el fin de promover una nutrición saludable. Tal es el caso del Ministerio de Salud (MINSA), el cual posee una Estrategia Sanitaria “Alimentación y Nutrición Saludable”, que integra distintas intervenciones y acciones orientadas a reducir la morbi/mortalidad materna e infantil, y a disminuir las deficiencias nutricionales.<sup>17</sup>

5.1.1.2. Código de protección y defensa del consumidor: El Estado busca proteger la salud y seguridad de los consumidores a través de normas apropiadas y actualizadas. Para ello, existen diversas normas que regulan la producción y comercialización de productos y servicios, el cumplimiento de las cuales es supervisado por organismos competentes como la Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios (ASPEC) y el Instituto Nacional De Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).<sup>18</sup>

#### 5.1.2. Económico:

5.1.2.1. Oportunidad de inversión frente a la crisis financiera: El Perú es uno de los países de Latinoamérica que mayor crecimiento económico y menor inflación acumulados ha experimentado, convirtiéndolo en un país atractivo para los inversionistas. Por ejemplo, en la última década, el Perú fue el país de toda Latinoamérica que menor tasa de inflación promedio tuvo con 2.8%, seguido de Chile con 3.2%, Colombia con 4.9% y Brasil, con 6.4%. Además de ello, en el 2012 obtuvo una tasa de crecimiento anual de alrededor de 6.3% del Producto Bruto Interno (PBI). Este crecimiento económico se refleja en la reducción de la tasa nacional de pobreza en casi

---

<sup>17</sup> MINSA. Estrategias Sanitarias. Alimentación y nutrición saludable. Visitada: 10 de noviembre del 2014

<sup>18</sup> ASPEC. Código de Protección y Defensa del Consumidor. Publicación: Agosto 2010

15% en los últimos años, lo cual permite avanzar hacia una economía de ingresos medio y medio-alto.<sup>19</sup>

5.1.2.2. **Financiamiento para MYPES y PYMES:** Actualmente, existen facilidades para que los micro y pequeños empresarios accedan a distintas fuentes de financiamiento provenientes de bancos, cajas rurales, cooperativas de ahorro y crédito. Además de ello, el gobierno apoya el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas y facilita el financiamiento al disminuir el impuesto de la renta.<sup>20</sup> Por otro lado, en julio del 2014, la Unión Europea (UE) entregó al ministro de relaciones exteriores, Gonzalo Gutiérrez, US \$39.9 millones destinados a la promoción de las PYMES, fondo que se espera que beneficie a los nuevos empresarios.<sup>21</sup>

5.1.2.3. **Mercado de granos andinos y productos orgánicos:** En los últimos años, el mercado de productos orgánicos y granos andinos se ha expandido de manera importante, a pesar de la crisis económica global. En los primeros ocho meses del 2014, la exportación de granos andinos creció en 167%, con mayor demanda en Estados Unidos, seguido de Canadá, además de 51 mercados restantes. Después que la Asamblea General de las Naciones Unidas declaró el 2013 como el año de la quinua, el interés y demanda mundial por este grano se incrementó considerablemente, a pesar del incremento de precios en un 55%.<sup>22</sup> Así, en el primer semestre del 2014, la exportación de la quinua creció 236% respecto al mismo periodo del 2013.<sup>23</sup> De la misma manera, la exportación de productos orgánicos ha aumentado, esperando alcanzar ventas alrededor de 225 millones de dólares a fin del presente año, según Promperú. Esto significaría un incremento en el 13% con respecto al 2013.<sup>24</sup>

### 5.1.3. Social:

---

<sup>19</sup> Erns & Young y MINCETUR. Guía de Negocios e Inversión en el Perú. Publicación 2013/2014

<sup>20</sup> Diario Gestión. Todo lo que necesita conocer sobre el financiamiento para MYPES y PYMES. Publicación: Octubre 2013

<sup>21</sup> Diario Gestión. UE entregará US \$ 87 millones a Perú para fortalecer el comercio, pymes y lucha antidrogas. Publicación: Julio 2014

<sup>22</sup> Agencia Agraria de Noticias. Exportación de granos andinos se incrementa en 167%. Publicación: Noviembre 2014

<sup>23</sup> Diario Gestión. Exportaciones de quinua peruana crecieron 236% en primer semestre del 2014. Publicación: Agosto 2014

<sup>24</sup> Diario gestión. Las exportaciones de productos orgánicos aumentan en 13%. Noviembre 2014

- 5.1.3.1. Salud como preocupación prioritaria en Lima: Según una encuesta realizada por IPSOS, la salud es el tema que más preocupa a los limeños. De la misma manera, una encuesta de Datum demostró el mayor interés por parte del consumidor por temas de salud y nutrición.<sup>25,26</sup>
- 5.1.3.2. Mayor demanda de productos saludables y ecológicos: Se espera que para fin del 2014, la demanda de productos agroecológicos aumente en un 10%, dado el mayor consumo de productos saludables y amigables con el medio ambiente de los peruanos. Además, de acuerdo al director de la Asociación Nacional de Productos Ecológicos (ANPE), existe un aumento en el número de ferias que ofrecen este tipo de productos.<sup>27</sup>
- 5.1.3.3. Cambios sociodemográficos: A nivel mundial se ha evidenciado un aumento en el ingreso per cápita, en la urbanización y en el número de mujeres trabajadoras, lo que ha conllevado a un incremento en la demanda de materias primas de alto valor y en el consumo de productos procesados y alimentos preparados.<sup>28</sup>
- 5.1.4. Tecnológico:
- 5.1.4.1. Desarrollo de la industria tecnológica: En la actualidad, la industria tecnológica ha avanzado, permitiendo una optimización de los procesos. Los Tratados de Libre Comercio con los diferentes países ha permitido el ingreso de maquinarias de última generación, lo que no solo permite una mayor producción, sino también asegura la inocuidad del producto. Además, dado los cambios sociodemográficos a nivel mundial, se espera que para el futuro la tecnología permita competitividad, contribuya a la salud y bienestar de la población, optimice la sostenibilidad, cumpla con las normativas nacionales e internacionales y asegure la inocuidad del producto.<sup>28,29</sup>
- 5.1.4.2. Mayor facilidad de comunicación y difusión: Las redes sociales se han convertido en una fuerte alternativa de marketing para las empresas, ya

---

<sup>25</sup> Datum Internacional. Estudio de Opinión Pública sobre nutrición y hábitos de alimentación saludable. Publicación: 2013

<sup>26</sup> Ipsos Apoyo. Tendencias en salud y alimentación. Publicación: 2008

<sup>27</sup> Diario El Comercio. Demanda por productos agroecológicos crecerá 10% este año. Publicación: Marzo 2014

<sup>28</sup> FAO. Agroindustrias para el desarrollo. Publicación: 2013

<sup>29</sup> Erns & Young y MINCETUR. Guía de Negocios e Inversión en el Perú. Publicación 2013/2014

que permite operar sin limitaciones geográficas.<sup>30</sup> Además, dado el boom de los teléfonos celulares inteligentes con acceso a internet, más personas están conectadas y pendientes a la información virtual. Por ejemplo, en una investigación publicada por Pew Internet & American Life Project, el 90% de consumidores americanos tienen un teléfono celular, y el 57% de ellos tiene capacidad para navegar en internet.<sup>31</sup>

5.1.4.3. Cursos virtuales: La Corporación Interamericana de Inversiones (CII), institución del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo, ha propuesto algunas alternativas tecnológicas para el aprendizaje y financiamiento de las PYMES. Por ejemplo, existe una plataforma llamada ConnectAmericas, la cual es un tipo de red social para empresarios, proveedores y clientes. Esta página ofrece información útil para la comercialización de productos y/o servicios y ofrece oportunidades de financiamiento.<sup>30</sup>

#### 5.1.5. Ambiental:

5.1.5.1. Protección al ambiente: El uso de envases reciclables y los productos orgánicos son dos maneras de proteger al medio ambiente. Como se dijo anteriormente, el consumidor actual está más interesado en adquirir productos de empresas que tengan conciencia ambiental. En el caso de los productos orgánicos, estos no sólo posee beneficios para la salud humana, si no también se preocupa por establecer un equilibrio ecológico para proteger la fertilidad de los suelos o evitar problemas de plagas, a mediano y largo plazo.<sup>32</sup>

#### 5.1.6. Legal:

5.1.6.1. Licencias: Existe un portal llamado Crecemype, creado por el Ministerio de la Producción, el cual detalla todos los pasos a seguir para la implementación de micros y medianas empresas. Dentro de los requisitos detallados, enumera la obtención del RUC en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), la inscripción en el Registro Nacional de Micro y Pequeña Empresa (REMYPE) y la obtención de

---

<sup>30</sup> Diario Gestión. Cuatro herramientas informáticas para simplificar el financiamiento de la pyme. Publicación: Agosto 2014

<sup>31</sup> Diario Gestión. Las 10 tendencias más calientes del marketing en redes sociales que debe vigilar este 2014. Publicación: Febrero 2014

<sup>32</sup> FAO. Preguntas frecuentes sobre agricultura orgánica. Visitada el 14 de noviembre del 2014.

licencias y permisos pertinentes al rubro. En nuestro caso, la entidad del estado responsable es la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), la cual se encarga de otorgar el registro sanitario para los productos alimenticios.<sup>33</sup>

- 5.1.6.2. Certificaciones de inocuidad: En la actualidad, los consumidores presentan una mayor preocupación por la calidad e inocuidad de los alimentos, por lo que los estándares de calidad de los mercados nacionales e internacionales son cada vez más estrictos.<sup>28</sup> El Análisis de Puntos Críticos de Control (HACCP) y el ISO 22,000 son las certificaciones que se adecúan al rubro.
- 5.1.6.3. Certificaciones de productos orgánicos: Conseguir una certificación de productos orgánicos garantiza el cumplimiento reglamentario y le dan un valor agregado a la marca. A nivel mundial, existen diversas entidades que otorgan certificaciones de productos orgánicos. En el Perú, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) es la autoridad nacional del Ministerio de Agricultura encargada de la fiscalización de la producción orgánica nacional.<sup>34</sup> Existen empresas privadas que también otorgan este tipo de certificaciones, como SGS Perú y Control Unión Perú.

---

<sup>33</sup> Ministerio de la Producción. Crecemype, La web del empresario mype. Visitada el 14 de noviembre del 2014

<sup>34</sup> SENASA. Producción orgánica. Autoridad Nacional Competente. Visitada el 14 de noviembre del 2014

## 6. Análisis de la industria, del mercado y estimación de demanda

### 6.1. Análisis del entorno específico: Cinco fueras de Porter:

6.1.1. Negociación de los clientes: **Intensidad moderada**. No existe ningún producto en el mercado peruano que ofrezca una papilla nutricionalmente completa (que contengan proteínas, grasas y carbohidratos). Las papillas disponibles son exclusivamente a base de carbohidratos (frutas y azúcar y/o verduras y azúcar). Por otro lado, a través de alianzas estratégicas, se cuenta con el apoyo de profesionales (médicos pediatras), quienes están dispuestos a recomendar nuestro producto, lo cual influye de manera positiva en la decisión del comprador. Sin embargo, las marcas existentes están bien posicionadas en el mercado y, por tratarse de un usuario altamente vulnerable (bebés de 6 – 12 meses de edad), los compradores (padres de familia) tienden a preferir productos de marcas reconocidas.<sup>35</sup>

6.1.2. Negociación de los proveedores: **Intensidad moderada**. Para la línea de papillas tradicionales con granos andinos, el poder de negociación con los proveedores es bajo, dado el boom de los granos andinos a nivel mundial, el cual ha ocasionado un gran aumento en el precio, en especial la quinua.<sup>23</sup> Por otro lado, el poder de negociación con los proveedores de insumos orgánicos es moderado, ya que existe la posibilidad de tratar directamente con pequeños agricultores de alimentos orgánicos en las provincias del país.

6.1.3. Amenaza de nuevos productos entrantes:

- Barreras a la entrada: **Intensidad baja**.
  - Se requiere un moderado capital inicial y pocos activos fijos necesarios para ingresar a la industria, ya que la planta de producción será alquilada.
  - A pesar de no ofrecer el mismo producto que nuestra empresa, existen dos marcas de gran prestigio nacional e internacional con productos similares.
  - Fácil acceso a los locales de distribución selectos.

---

<sup>35</sup> Nielsen. Preferencia de compra de nuevos productos. Publicación: Enero 2013

- Alta cantidad de proveedores nacionales de granos andinos e insumos orgánicos.
- Barreras a la salida: **Intensidad baja.**
  - Moderado capital invertido y pocos activos fijos involucrados.
  - Contratos de alquiler del local a corto plazo (anual).
  - Bajos niveles de inventario debido a la producción limitada según demanda.
  - Inventarios fácilmente revendibles.

6.1.4. Amenaza de productos sustitutivos: **Intensidad baja.** Actualmente, no existe ningún producto en el mercado peruano que ofrezca una papilla nutricionalmente completa, a base de granos andinos y con insumos orgánicos.

6.1.5. Rivalidad entre los competidores: **Intensidad baja.** El competidor más reconocido y preferido del mercado es Heinz. Sin embargo sus productos no son iguales al nuestro. Además, poseen poca especialización, ya que sus papillas son clásicas y carecen de un sustento nutricional.

## 6.2. Análisis del mercado

6.2.1. Focus Group:

6.2.1.1. Metodología: Se trabajaron con dos focus group de seis personas cada uno según dos grupos de edades, como se presenta en la gráfica 2. Los datos de demográficos de los participantes del primer y segundo focus se detallan en la gráfica 3.

*Gráfica 2. Grupos del Focus Group*

Focus	Edades	NSE A y B	Mujeres	Hombres
1°	25 – 35 años	6	3	3
2°	35 – 45 años	6	3	3

**Fuente: Elaboración propia**

Gráfica 3. Características de la muestra del Focus Group

<b>Primer Focus Group</b>		
Nombre	Distrito	NSE
<b>Eduardo Ulloa Rivera</b>	Surco	A
<b>Carlos Muro Cauper</b>	Surco	A
<b>Jorge Ruiz Arena</b>	San Borja	A
<b>Nancy Torres Aedo</b>	San Miguel	B
<b>Lourdes Vagas</b>	San Miguel	B
<b>Grecia Saldaña</b>	Pueblo Libre	B
<b>Segundo Focus Group</b>		
Nombre	Distrito	NSE
<b>Karim Ugarte Rejavinsky</b>	San Miguel	B
<b>Alexander Robles Pino</b>	Surco	A
<b>Cristian Diaz Peña</b>	Miraflores	A
<b>Angel Alvarado</b>	Surco	B
<b>Saby Mauricio Alza</b>	Jesús María	B
<b>Luz Huaman Margarito</b>	La Molina	A

**Fuente: Elaboración propia**

- 6.2.1.2. Objetivo General: Realizar un estudio de mercado para poder medir el nivel de aceptación o rechazo que alcanzaría el lanzamiento de una nueva marca de papillas para bebés prácticas, nutritivas y libres de aditivos. Además de posibles sugerencias y gustos específicos para tomarlos en cuenta en el proyecto.
- 6.2.1.3. Objetivos Específicos:
- Connotaciones que generan la palabra papillas.
  - Identificar las principales marcas y tipos de papillas.
  - Identificar los principales atributos de las papillas que existen actualmente.
  - Conocer atributos específicos y características que buscan en una papilla para bebé.
  - Conocer los hábitos de compra y frecuencia.
  - Presentación de nuestro producto: Kangaroo's food.

- Reconocer el nivel de aceptación o rechazo y sugerencias de Kangaroo's food.
  - Conocer el monto máximo a pagar dicho producto.
- 6.2.1.4. Guía de pautas: En el anexo 1 se adjunta la guía de pautas del Focus Group realizado. Se empleó la misma guía para los dos grupos de participantes.
- 6.2.1.5. Análisis de los resultados del focus group:
- 6.2.1.5.1. Aspectos generales sobre el consumo de papillas: Todas las personas entrevistadas coincidieron en la definición de papilla como un “producto alimenticio para bebés a base de frutas licuadas”. El 100% de los participantes conocen las papillas de frutas licuadas, y señalan no haber visto papillas saladas ni con diferentes texturas en Lima. Por otro lado, los consumidores adquieren estas papillas solo en ocasiones especiales como en viajes, reuniones o por falta de tiempo para su preparación. Los tres principales factores que influyen al momento de elegir una marca de papillas es el precio, el sabor y si es natural.
- 6.2.1.5.2. Perfil del consumo de papillas: En cuanto a los atributos y características que les gustaría encontrar en una papilla, los participantes señalaron: que sea libre de químicos y preservantes, natural y nutritiva, siendo esta última la característica más importante, ya que promovería el crecimiento adecuado del bebé. Por otro lado, en cuanto a la presentación del envase, todos coincidieron en que debe ser práctico, listo para el consumo y que el incluir una cuchara descartable sería útil.
- 6.2.1.5.3. Imagen y posicionamiento de las principales marcas de papillas: Las primeras dos marcas de papillas mencionadas por los participantes fueron 1 Heinz y 2 Gerber, a pesar que ésta última ya no se encuentre disponible en el mercado bajo esa misma marca. Se enteraron de estas papillas por su exhibición en los anaqueles de supermercados y otros retails.
- 6.2.1.5.4. Hábitos de compra y consumo: Los participantes suelen comprar las papillas en los supermercados, al momento de hacer las compras del hogar. También, afirman comprar los productos en grifos, por ser una alternativa más rápida. La frecuencia de compra suele ser de 1 a 2 veces

por semana y gastan entre 1 y 3 soles por cada papilla. Según las características de una papilla, los participantes estarían dispuestos a pagar entre 5 y 10 soles.

- 6.2.1.5.5. Product Test: Después de haber expuesto la oferta de Kangaroo's food, los participantes opinan, en consenso, que se trata de un producto innovador, ya que en el mercado no existe uno igual, completo y que, de tener esa alternativa en el mercado, optarían por comprarla, incluso con una mayor frecuencia, ya que es útil y "saca de apuros". Sobre el precio máximo que estarían dispuestos a pagar es de 10 nuevos soles por cada producto. Finalmente, los participantes prefieren enterarse de esta papilla, principalmente, a través del profesional de salud a cargo del cuidado del bebé (pediatras). También, les gustaría que exista publicidad en comerciales de televisión y redes sociales.

#### 6.2.2. Encuesta al público objetivo:

- 6.2.2.1. Población: Como población total del estudio se tuvo a todos los nacidos en el periodo de un año de los distritos más representativos de los niveles socioeconómicos A y B (zona 6 y 7 de Lima Metropolitana, según APEIM). En total, se calculó una población de 7416 nacidos/año.
- 6.2.2.2. Muestra: Se calculó una muestra aleatoria según la fórmula de tamaño de muestras finitas con un límite de confianza de +/- 5% y un porcentaje de frecuencia anticipada del 50%. Con un intervalo de 95% de confianza, la muestra representativa final fue de 366 nacidos.
- 6.2.2.3. Aplicación de la encuesta: Se aplicó la encuesta a 366 padres de familia entre 25 y 45 años de edad de los niveles socioeconómicos A y B, con hijos menores de 3 años. La encuesta fue enviada vía virtual o aplicada en físico, sobretodo, en la sala de espera de diversas clínicas.
- 6.2.2.4. Resultados más importantes:
- Solo un 70.6% de los encuestados conoce el término "Alimentación Complementaria (AC)".
  - El 17.6% de los encuestados inició la AC antes de los seis meses de edad.
  - El 69.4% inició la AC a partir de los seis meses de edad.

- Un 67.1% de los encuestados consume papillas.
- El 55.3% de los encuestados prefiere la papilla marca Heinz.
- El 62.4% considera la característica “Natural” como muy importante.
- El 88.2% considera la característica “Saludable” como muy importante.
- El 87.1% considera la característica “Nutritivo” como muy importante.
- Solo un 37.6% considera la característica “Sabor” como muy importante.
- El 47.1% considera la característica “Precio” como importante y solo un 24.7% lo considera muy importante.
- El 40% considera la característica “Practicidad” como muy importante.
- 6.7% compra papillas de manera diaria, 20.10% lo hace interdiario, 35.1% compra papillas 1 vez por semana y un 17.5% adquiere el producto 1 vez/mes.
- El 50.6% de los encuestados compra las papillas en supermercados. Un 36.5% las compra en tiendas y bodegas, y un 7.1% las compra en farmacias.
- El 47.1% de los encuestados gasta por 1 papilla menos de 5 nuevos soles. El 42.4% gasta entre 5 y 10 nuevos soles.
- Un 48.2% está “muy dispuesto” en comprar nuestro producto, un 36.5% está “dispuesto” y solo un 14.1% estaría “poco dispuesto”.
- El 98.8% de los encuestados considera que es importante que nuestro producto esté libre de azúcar y sal.
- El 69.4% de los encuestados está dispuesto a pagar entre 5 y 10 nuevos soles por una papilla de Kangaroo’s food.

### 6.2.3. Encuesta a especialistas:

Además del Focus Group y las encuestas al público objetivo, se aplicó otra encuesta a un total de 44 pediatras de atención ambulatoria para conocer su opinión sobre nuestro producto y su disposición a recomendarlo a sus pacientes.

#### 6.2.3.1. Resultados:

- El 70.5% de los pediatras encuestados atienden más de 15 pacientes entre 6 y 12 meses de edad.

- El 77.3% de pediatras encuestados afirman que los padres de familia no saben cómo alimentar a su bebé después de los 6 meses de edad.
- El 56.8% de los pediatras señalan que la alimentación complementaria es uno de los motivos de consulta muy frecuentes.
- El 75% de los pediatras no suele recomendar ningún suplemento durante la alimentación complementaria. Del 25% que sí recomienda algún suplemento, el 45% sugieren fórmulas infantiles y sólo un 25% recomienda papillas.
- El 88.6% de los pediatras cree que las papillas disponibles en el mercado no cubren los requerimientos del bebé.
- El 68.2% de los pediatras estaría muy dispuesto a recomendar la papilla de Kangaroo's food a sus pacientes, el 20.5% estaría dispuesto, el 6.8 está poco dispuesto, y solo un 4.5% está nada dispuesto.
- El 97.7% de pediatras considera la característica "natural" como muy importante.
- El 100% de pediatras considera las características "saludable" y "nutritivo" como muy importante.
- El 45.5% de los pediatras encuestados considera la característica "sabor" como poco importante. Solo un 29.5% la considera muy importante.
- El 38.6% de pediatras considera la característica "precio" como importante.
- El 45.5% de los pediatras encuestados considera la característica "practicidad" como nada importante. Un 18.2% y 25% la consideran importante y muy importante respectivamente.

### 6.3. Estimación de demanda

El cuadro 1 muestra la población y tasa de natalidad de los distritos pertenecientes a las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana que, según un estudio de APEIM, son los distritos donde se concentra la población de los NSE A y B.<sup>9,10,11,33</sup> A partir de ello, se determinó el total de bebés nacidos en un año de los NSE A y B. Por otro lado, tomando en cuenta los resultados más conservadores obtenidos en la encuesta, sólo se consideró al 48.2% que estaban "muy dispuestos" a adquirir nuestro producto y con una frecuencia de 1 vez por semana, como nuestra demanda potencial (Ver Anexo 2: Mercado Potencial).



## 7. Planeamiento estratégico

### 7.1. Análisis FODA

Gráfica 3. Análisis FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>Análisis FODA</b>	<b>F1:</b>	Primer producto práctico, balanceado y nutritivo para la alimentación del bebé.	<b>D1:</b> Poca publicidad acerca del producto.
	<b>F2:</b>	Facilidad de uso.	<b>D2:</b> Poco conocimiento acerca del interés de los usuarios.
	<b>F3:</b>	Personal de salud calificado que avale el producto.	
	<b>F4:</b>	Conocimientos actualizados, investigación.	<b>D3:</b> Alto costo operativo
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>FORTALEZAS/ OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES/ OPORTUNIDADES</b>
<b>F1:</b>	Demanda creciente del cuidado de la salud.	Aprovechar el crecimiento de la demanda de productos saludables	Marcar la diferenciación del producto para evitar la imitación.
<b>F2:</b>	El consumidor exige productos de calidad y saludables.	Ofrecer practicidad del producto cumpliendo estándares de calidad e inocuidad del producto.	
<b>F3:</b>	Crecimiento de la clase media.	Información actualizada que cubra las expectativas del consumidor con mayor conocimiento en la nutrición.	Posicionamiento en el mercado con publicidad.
<b>F4:</b>	Mayor conocimiento sobre la importancia del aspecto nutricional.		
<b>AMENAZAS</b>		<b>FORTALEZAS / AMENAZAS</b>	<b>DEBILIDADES / AMENAZAS</b>
<b>D1:</b>	Aparición de una posible competencia.	Ofrecer al público distintas presentaciones para tener mayor acogida.	Diversificar el producto para que no se convierta en un producto obsoleto tan rápido.
<b>D2:</b>	Que el producto no tenga mucha acogida.	Aprovechar el poseer conocimientos actualizados y realizados en investigaciones para que el cliente confíe en el producto.	
<b>D3:</b>	Plagio o copia de producto.	Efectuar un control de calidad al producto antes de salir al mercado.	Patentar la marca con los atributos principales, así evitaremos el plagio del mismo.

## 7.2. Matriz Ansoft:

Gráfica 4. Matriz Ansoft

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Marcas existentes (Heinz, Buddy Fruit, Nutri Baby, Natur baby) Tiendas retail (Tottus, Wong, Plaza Vea)	Alimentos para bebés: Línea orgánica y tradicional
	Nuevos	Tienda orgánica la Sanahoria	Búsqueda de nuevos mercados como tiendas orgánicas y bioferias

## 7.3. Visión

Ser reconocidos en el mediano plazo por los padres de bebés la mejor alternativa saludable en alimentos infantiles.

## 7.4. Misión

Somos una empresa dedicada a producir y comercializar papillas prácticas, balanceadas nutricionalmente e inocuas según edad del bebé que contribuyan al crecimiento y neurodesarrollo. Además, fomentar buenos hábitos en la edad temprana para prevenir problemas de salud y nutrición en el futuro. Sin aditivos añadidos y listas para su consumo.

## 7.5. Valores

- **Honestidad:** Kangaroo's Food promueve y genera confianza y credibilidad tanto a los miembros de la empresa como a los clientes.
- **Responsabilidad:** En Kangaroo's Food nos preocupamos y buscamos alcanzar nuestros objetivos midiendo el impacto a nivel económico, social y ambiental.
- **Innovación:** Nos reinventamos constantemente. El producto no puede ser estático. Estaremos abiertos a conocer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- **Confianza:** Buscamos generar confianza, seguridad en el consumidor tras el consumo de las papillas de la marca Kangaroo's Food. Tenemos como principal objetivo preservar la salud del bebé.

## 7.6. Objetivos estratégicos

Gráfica 5. Objetivos estratégicos, Indicadores y Herramientas

	Objetivos estratégicos	Indicador	Herramienta
<b>Corto Plazo (Año 1)</b>	Lograr que el personal se encuentre satisfecho con su empleo	Ratio: Personal satisfecho/personal total	Encuesta de satisfacción interna
	Lograr que los clientes estén satisfechos con la calidad de los productos	Ratio: Clientes satisfecho con calidad/total de clientes encuestados	Encuesta de satisfacción al cliente
<b>Mediano Plazo (Año 2)</b>	Posicionar a Kangaroo's foods como la alternativa más saludable para la alimentación complementaria de los bebés de 6 a 12 meses.	Ratio: Encuestados que mencionan la marca/total de encuestados	Encuesta (método de recordación asistida)
<b>Largo Plazo (Año 3)</b>	Lograr una rentabilidad anual mayor o igual a 20%	Margen EBITDA	Estados financieros

## 7.7. Estrategia genérica

Kangaroo's food se caracteriza por hacer uso de la estrategia de diferenciación ya que el producto que se comercializará no se encuentra en el mercado. Asimismo, busca valorar el aporte nutricional para mantener una exitosa alimentación complementaria.

## 7.8. Fuentes de ventaja competitiva

### 7.8.1. Del Producto

- La línea orgánica: Impacto positivo en el medio ambiente, en la salud y bienestar del bebé.
- La línea tradicional: La papilla es balanceada, acorde a la edad del bebé.
- Textura: La textura se modifica conforme a la edad del bebé, en el mercado se encuentran las papillas en formato de colados, los cuales no incentivan el desarrollo del lenguaje de los pequeños. Kangaroo's food busca que el bebé lleve a cabo el proceso de masticación y deglución.

### 7.8.2. Vínculo con los proveedores

- Las líneas orgánicas y tradicionales buscarán promocionar e incentivar la producción agrícola orgánica y de cereales andinos mediante la capacitación a los productores del interior del país. De esta manera se genera oportunidad de crecimiento laboral en estos sectores.

### 7.8.3. Crear vínculo afectivo con los usuarios (padres)

- El usuario podrá contar con información fácil, concisa pero debidamente sustentada para llevar una correcta alimentación del bebé.

### 7.9. Alianzas estratégicas

En la actualidad, la formación de alianzas estratégicas es una herramienta poderosa para los negocios y representan una gran oportunidad de colaboración para competir en un mercado, ya que el objetivo es que todos los involucrados se beneficien.<sup>34</sup>

Gráfica 6. Alianzas Estratégicas



Nuestra principal alianza estratégica serán los profesionales de la salud (pediatras, nutricionistas, farmacéuticos, entre otros) A los cuáles se les capacitará sobre el producto y serán los principales difusores. De esta manera contamos con el respaldo de profesionales serios que calificarán al producto como seguro, inocuo, nutritivo y adecuado para ser empleado en la alimentación del bebé.

Los otros puntos de venta que se mencionan, son de fácil acceso para que nuestro usuario pueda adquirirlos y así la frecuencia de compra se la esperada.

## 8. Plan de marketing

### 8.1 Estrategias específicas de lanzamiento del producto

Las estrategias de lanzamiento se enfocarán en dar a conocer el producto. Se dividirá en tres fases: pre lanzamiento, lanzamiento y post venta. La finalidad es hacer que nuestro cliente final tenga una experiencia con el producto, conozca el manejo y los beneficios que tiene. Para la experiencia con el producto se realizarán activaciones en supermercados, clínicas privadas, bodegas y autoservicios de los distritos ya mencionados para lograr un impacto directo en los usuarios.

#### 8.1.1. Estrategia pre lanzamiento:

Esta estrategia consistirá en involucrar a los profesionales de salud involucrados a tratar pacientes pediátricos. Mediante la capacitación se brindará información sobre el producto y las ventajas que presenta frente a otras papillas que se encuentran ya en el mercado. Dicha estrategia facilitará el reconocimiento del producto tras ser garantizado por un profesional con experiencia en el campo de la salud.

Asimismo, se creará una campaña de intriga acerca de la papilla, generando la expectativa en redes sociales y televisivas. Se mostrará a una mamá primeriza, llena de dudas en saber cómo llevar una correcta alimentación. El bebé llora y alrededor de la mamá se crea un conflicto interno con las sugerencias de las abuelas, de las tías y hermanas. Todas quieren aconsejar a la mamá pero las sugerencias no son las más acertadas.

Esta activación se realizará los sábados por la tarde en simultaneo en distintos centros comerciales de en Lima moderna como en Plaza San Miguel, Jockey Plaza, La Rambla, Open Plaza y Real Plaza.

Además, se realizará un pequeño sondeo del producto a las personas que estén interactuando con la activación haciendo preguntas como: ¿Te imaginas una papilla nutritiva, inocua y práctica? o ¿sin aditivos y que busque crear hábitos alimentarios saludables?, mientras que en las redes sociales la campaña de intriga será una imagen con las siguientes preguntas ¿Trabajas todo el día y no

sabes cómo alimentar a tu bebé? ¿Qué pasa si te vas de viaje y no tienes como alimentar a tu bebé?

Esto se realizará dos semanas antes del lanzamiento y se explicará dónde se va a encontrar el producto.

#### 8.1.2. Estrategia de lanzamiento:

En este lanzamiento se harán islas del producto en los centros comerciales para que los asistentes se familiaricen con el producto, puedan despejar las dudas. Además se emitirá un video interactivo mostrando las ventajas de consumir nuestras papillas, generando así, una experiencia única entre el cliente y el producto.

Esto se realizará los fines de semana (viernes, sábado y domingo) por el periodo de un mes. Esto se reforzará mediante las redes sociales.

Asimismo, se lanzará spots publicitarios en las pantallas de los cines en el cual se presentará el nuevo producto. Se tomó en consideración esta opción dado que la inversión es menor en comparación a otros medios como la televisión, además de que el espectador al centrar su atención en las pantallas de cine, puede haber mayor penetración de marca. Las funciones en las que se proyectará el spot serán en películas infantiles o funciones matiné por el tipo de público asistente, los cuales serán los padres con niños en las edades contempladas por nuestro producto.

#### 8.1.3. Estrategia post venta:

Alrededor de un mes estaremos reforzando el lanzamiento con activaciones en donde se interactúe y se informe sobre la importancia de mantener una adecuada alimentación complementaria que asegure el crecimiento y desarrollo de los niños y niñas. Se involucrará al público asistente con la degustación de las papillas concursos y obsequios del merchandising de la marca Kangaroo's Food.

## 8.2. Mezcla de marketing:

### 8.2.1. Producto:

#### 8.2.1.1. Idea de negocio

Nuestro producto es una nueva y novedosa línea de papillas. Innovadora y diferente a las que ya se encuentran en el mercado porque busca orientar al padre de familia en la correcta alimentación del bebé. Busca prevenir enfermedades y contribuir con el adecuado crecimiento y desarrollo de los bebés.

Los materiales que se han usado para la elaboración de este prototipo son:

- Frascos de vidrios
- Balanzas
- Cocinas
- Autoclaves
- Cereales andinos (quinua, kiwicha)
- Tubérculos (camote y papa)
- Vegetales
- Productos cárnicos
- Frutas (manzana, durazno, pera, tradicionales y orgánicos)

#### 8.2.1.2. Características:

Para tener una mejor precisión de lo que el bebé debe consumir se elaboraron papillas según la edad de la siguiente manera:

- Entre 6 a 8 meses: Según la OMS<sup>36</sup>, se recomienda que se consuman de 2 a 3 comidas al día y que el inicio sea con cereales libres de gluten y vegetales. En esta edad se busca cubrir al día 200kcal.
- Entre los 9 y 11 meses: El número de comidas es de 3 a 4 y se introducen en base a una dieta aproximada de 300 kcal al día. Mayores a 12 meses: La capacidad gástrica y madurez del sistema gastrointestinal es adecuada para consumir alrededor de 3 a 4 comidas,

---

<sup>36</sup> Principios de orientación para la alimentación complementaria del niño amamantado.

con texturas más consistentes y alimentos variados a comparación de los anteriores meses. Los requerimientos llegan a ser 550 kcal al día.

#### 8.2.1.3. Tipos

Este producto estará en el mercado en cuatro presentaciones

- **Línea tradicional o andina:** Resalta el uso de los granos andinos para dar inicio a la alimentación complementaria, disminuyendo el riesgo de consumir cereales con gluten y promoviendo el consumo de alimentos nativos desde temprana edad.
- **Línea orgánica:** Es la opción que busca cubrir la demanda de la tendencia *wellness*. Al igual que la tradicional se divide según grupos etéreos con la diferencia de que la materia prima obtenida son de alimentos que han sido cultivados de manera artesanal, libres de pesticidas y agentes contaminantes que podrían ser perjudiciales para el estado de salud de un bebé.

#### 8.2.1.4. Empaque

La presentación del producto será en frascos de vidrios que preserven el contenido de la papilla. De esta manera podrá resistir la temperatura de almacenamiento y se preservará por el periodo de dos meses. En el reverso estará el código QRL para descargar una aplicación con información del producto y tips para llevar una correcta alimentación infantil.

**Código QRL de Kangaroo's Food.**



#### 8.2.1.5. Marca y logo

El nombre de las papillas Kangaroo's Food hace referencia al vínculo afectivo que tiene la madre con su bebé. En el caso de las mamás canguros tienen al bebé en su saco hasta que ellos puedan salir al exterior y defenderse por sus propios medio. Asimismo, el término mamá canguro se emplea en los servicios de neonatología y hace referencia a la mamá de un bebé prematuro o de bajo peso que busca mejorar el estado nutricional y general mediante el vínculo afectivo y el incentivo de la lactancia materna. La segunda palabra "food" se eligió por la variedad de alimentos que se puedan introducir en la alimentación del bebé durante el periodo de transición en que el bebé empieza a comer alimentos sólidos y disminuye la frecuencia de leche materna.

Se eligió poner este nombre por el vínculo afectivo que se busca crear con la alimentación de los bebés. Asimismo, nuestro mercado está familiarizado con palabras o frases en inglés, lo cual hace que el cliente se sienta identificado con el producto. La marca será mejor valorada por consumidores.

Para la realización del logo de producto se buscó que resalte a la mamá canguro con su bebé y que este se encuentre protegido.



## 8.2.2. Precio (Mercado interno y/o externo)

### 8.2.2.1. Precios de la competencia al consumidor

Para la estrategia de precios se tomará en cuenta la competencia indirecta que satisfacen el mismo mercado objetivo (padres “modernos y sofisticados” entre 25 y 45 años, con hijos entre 6 y 12 meses de edad, que trabajan y pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B)

Gráfica 7. Precios de la competencia

MARCAS	TAMAÑOS	PRECIO	CARACTERISTICAS	PUNTO DE VENTA
Heinz	113g en frasco de vidrio	S/. 2.75	Compotas. Ciruela, cocktail de frutas, frutas criollas, frutas mixtas con yogurt, frutas tropicales	Wong, Plaza Veá, Tottus, bodegas y autoservicios.
	113g en sachet flexible	S/. 2.65		
	170g en frasco de vidrio	S/. 3.70		
Nutri babby	113 g en frasco de vidrio Empaques de 2 o 4 fracos.	S/. 4.50	Compotas. Frutas orgánicas (pera, manzana, manzana-pera, manzana - banana, mix de frutas)	La sanahoria
Buddy Fruit	90 g en sachet flexible	S/. 6.50	Compotas. Frutas (fresa-manzana, manzana-canela, manzana-plátano, manzana, mango-maracuyá-plátano)	Wong, Vivanda
Natur baby	130 en frasco plástico	S/. 8.99	Puré de lentejas con verduras, pavo con arroz y verduras, compota de manzana, pera	Wong, Vivanda
Agu	113g en frasco de vidrio	S/. 2.40	Colados de manzana y piña	Wong, Plaza Veá, Tottus, bodegas y autoservicios.
Hero	115g en frasco de vidrio	2.75	Colados de pera, manzana y durazno.	Tottus, Metro

**Fuente: Precios Retail. Elaboración Propia**

El precio de nuestro producto se obtendrá según nuestro focus y encuestas, el mercado ha indicado que pagarían más que las papillas que se encuentran actualmente en el mercado. Consideran que la propuesta es atractiva y va acorde al estilo de vida que poseen nuestros clientes. Este tipo de público tiene poco tiempo, de mediano a altos ingresos económicos y poseen alta preocupación por el cuidado de la salud de sus bebés.

### 8.2.2.2. Costos Unitarios del producto en proyecto:

Como se mencionó anteriormente, existen dos líneas de productos, una tradicional y otra orgánica. Cada una de las líneas contiene, a su vez, 5 tipos

de papillas (varían en ingredientes, texturas y volúmenes). Por esta razón, tenemos un total de 10 costos unitarios y totales distintos. En el anexo 10 se detalla el costo total y unitario y el margen de utilidad de cada papilla.

### 8.2.3. Plaza

Para la comercialización de nuestros productos se tomarán los puntos de ventas bodegas, autoservicios y tiendas de tendencias orgánica de Lima moderna eligiendo los puntos de venta con mayor flujo de nuestro público objetivo que comprenden a los NSE A y B. Nuestros productos serán exhibidos en islas a manera que se aprecie el producto.

Se deberá enviar una carta de presentación a las farmacias, clínicas, bodegas y autoservicios mencionados para coordinar una reunión con los compradores para presentar el producto, negociar precios, márgenes, promociones y generar algunos convenios de exhibición.

Lo más resaltante de nuestro focus fue que nuestro público objetivo prefiere encontrar nuestros productos en bodegas y farmacias por la facilidad de encontrarlos en tiendas cercanas al distrito donde residen y/o cerca de su centro laboral.

Según el estudio de mercado Hábitos y actitudes hacia la salud de Ipsos 2013, Inkafarma es la farmacia líder del mercado. Es reconocida y más de la mitad de los encuestados compraron recientemente en ella.

Asimismo, señalan que las personas de NSE A y B prefieren atenderse en clínicas ante cualquier problema de salud. En el mismo estudio, se encontró que un 64% del NSE A y un 39% del NSE B se atendió en una clínica en los últimos 12 meses, siendo la Clínica Ricardo Palma la que tiene mayor reconocimiento por el público (gráfica 8). Por ello, proponemos tener como punto de ventas las farmacias de las clínicas ubicadas en los distritos de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana (gráfica 9).

Gráfica 8. Atención en Clínicas según NSE

Clínicas	NSE A	NSE B
Ricardo Palma	82%	68%
Maison de Santé	60%	64%
Javier Prado	76%	67%
San Pablo	57%	44%
Clínica Internacional	55%	51%
Anglo Americana	63%	50%
Limatambo	46%	37%
San Felipe	51%	42%
Peruano Japonesa	46%	36%
San Borja	62%	45%
Stella Maris	47%	40%
El Golf	56%	37%
Montefiori	39%	23%
Tezza	48%	24%

Fuente: Ipsos 2013. Elaboración Propia

Gráfica 9. Principales clínicas de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana

Clínicas	DIRECCIÓN
Ricardo Palma	Av. Javier Prado Este 1066, San Isidro
Maison de Santé	Av. Benavides 5362, Surco
Javier Prado	Av. Javier Prado Este 499, San Isidro
San Pablo	Av. El Polo 789, Surco
Clínica Internacional	Av. Guardia Civil 385, San Borja
Anglo Americana	Calle Alfredo Salazar 350, San Isidro
Limatambo	Av. República de Panamá 3606, San Isidro
San Felipe	Av. Gregorio Escobedo 650, Jesús María
Peruano Japonesa	Av. Paso de los Andes 675, Jesús María
San Borja	Av. Guardia Civil 337, San Borja
Stella Maris	Av. Paso de los Andes 923, Pueblo Libre
El Golf	Av. Aurelio Miroquesada 1030, San Isidro
Montefiori	Separadora Industrial 380, La Molina
Tezza	Av. Polo 570, Surco

Fuente: Ipsos 2013. Elaboración Propia

#### 8.2.4. Promoción

Mediante la investigación realizada, se decidió promocionar mediante las redes sociales, publicidad on-line, TV, tener una zona de experiencia

Se realizarán dos tipos de estrategias para promocionar las papillas Kangaroo's Food.

- **Objetivo:** Potenciar la Marca
- **Estrategia:** Uso redes sociales, TV y paneles en clínicas.
  - Convocar al público de padres entre 25 y 45 años mediante las redes sociales (fans page)
  - En televisión se auspiciará a programas de alta sintonía

Los spots publicitarios se transmitirán por las redes sociales, TV. Para ello el mensaje a resaltar en el spot son las características del producto como: seguro, tecnológico y práctico de usar.

En cuanto al uso de internet, se propone crear un fan page en Facebook y una cuenta en Twitter con la marca Kangaroo's food, tomando en cuenta que los cibernautas peruanos ingresan a las redes sociales entre 6 y 7 veces por semana (Arellano Marketing 2014)

El 88% tiene Facebook y 17% tiene twitter.<sup>37</sup>

- **Objetivo:** Captar nuevos potenciales vendedores
- **Estrategia:** Realizar un evento capacitando especialistas de salud en pediatría
  - Evento para anunciar el lanzamiento del producto y características.
  - Asegurar la credibilidad del producto al contar con el apoyo profesional del personal de salud.

Se realizará un evento en una sala de la Cámara de Comercio en Jesús María convocando a influenciadores y grupos mediáticos con la finalidad de que conozcan el producto, tengan una experiencia con el mismo producto y puedan realizar una nota en sus mismos blog, fan page y twittear acerca de Kangaroo's food.

---

<sup>37</sup> Arellano Marketing 2014. Recuperado el 03 de julio del 2014. Disponible en: [http://www.rpp.com.pe/2014-07-03-arellano-peruanos-visitan-redes-sociales-entre-6-y-7-veces-por-semana-noticia\\_705033.html](http://www.rpp.com.pe/2014-07-03-arellano-peruanos-visitan-redes-sociales-entre-6-y-7-veces-por-semana-noticia_705033.html)

### 8.3. Presupuesto de Marketing:

Gráfica 10 Presupuesto de Marketing

	2015	2016	2017
Online	24000	24000	24000
Directo	15000	15000	15000
<b>Total</b>	<b>S/. 39,000.00</b>	<b>S/. 39,000.00</b>	<b>S/. 39,000.00</b>

## 9. Plan de operaciones

En este capítulo se describirá el detalle del plan de operaciones para Kangaroo's food. Específicamente, se fijarán los objetivos operacionales, actividades, mapeo de procesos y la planificación de inventarios.

### 9.1. Objetivos de operaciones

A continuación, se presenta un cuadro que describe los objetivos a corto, mediano, y largo plazo para el área de operaciones de Kangaroo's food.

Gráfica 11. Objetivos de Operaciones, Indicadores y Herramientas

Objetivo general	Objetivo específico	Corto plazo Año 1	Mediano plazo Año 2	Largo plazo Año 3	Indicador	Herramienta
Calidad	Satisfacción del cliente con el producto ofrecido.	80%	85%	90%	Ratio: Clientes que marcan "satisfecho" y "muy satisfecho"/total clientes encuestados	Encuesta de satisfacción al cliente
	Satisfacción del cliente con la página web de la marca.	80%	85%	90%	Ratio: Clientes que marcan "satisfecho" y "muy satisfecho"/total clientes encuestados	Encuesta de satisfacción al cliente
	Reducción en el número de fallas encontradas en el producto.	8%	6%	4%	Número de papillas con fallas/total de papillas producidas	Reporte de HACCP
Flexibilidad	Cumplimiento del plazo de entrega de insumos	92%	95%	100%	Número de pedidos entregados a tiempo/número total de pedidos	Cronograma
Costos	Cumplimiento del presupuesto de operaciones	+/-20%	+/-10%	+/-5%	Variación en presupuesto	Estado de PP y GG
	Reducción de costos en tercerización	2%	5%	8%	% variación en costos de producción	Estado de PP y GG

## 9.2. Estrategias del plan de operaciones

El siguiente cuadro describe las actividades que soportarán los objetivos descritos en el punto anterior.

Gráfica 12. Estrategias de Operaciones según objetivos

Estrategias	Calidad	Flexibilidad	Costos	Responsable
Producto que cumpla con las características ofrecidas	X	X		Nutricionista
Trabajadores capacitados y motivados	X	X	X	Gerencia
Búsqueda de proveedores responsables	X	X	X	Nutricionista
Análisis del proceso de producción al final del primer año para identificar y minimizar errores.	X	X	X	Ingeniero alimentario
Mantener una buena relación con los arrendadores del local de producción	X	X	X	Administración
Control de la calidad del servicio a través de encuestas	X			Administración
Constante actualización de la página web	X			Gerencia

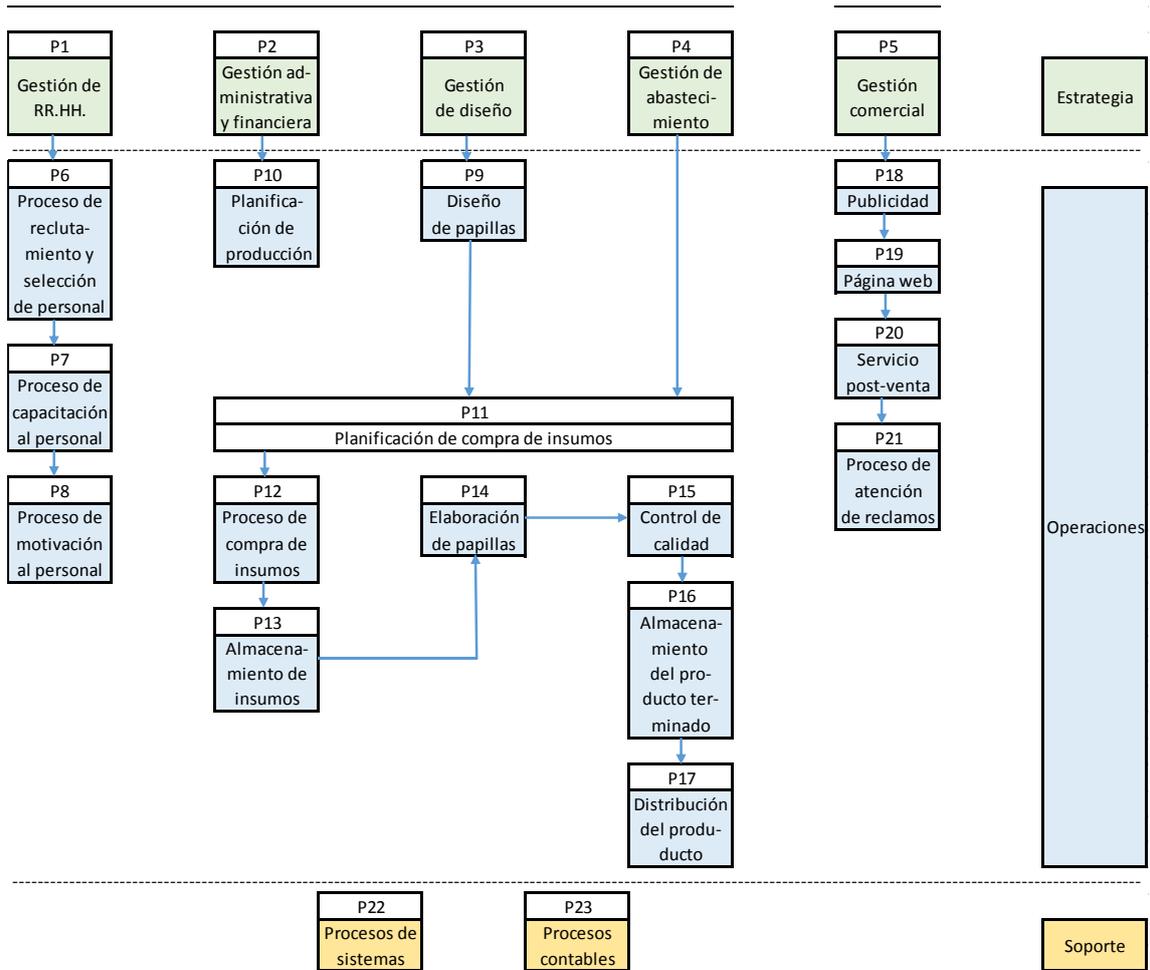
## 9.3. Política de operaciones:

- La planificación de producción se hará con un mes de anticipación, de acuerdo al estado financiero.
- Aquellos pedidos especiales inferiores a 100 unidades, 300 unidades y 500 unidades por parte de los supermercados u otro punto de venta deben ser solicitados con 7 días, 14 días de anticipación y 1 mes de anticipación respectivamente.
- El control de calidad para la obtención del registro sanitario de DIGESA se hará inmediatamente después de la producción del primer lote de papillas.
- Se ejecutará un control de calidad cada trimestre del año para asegurar inocuidad de los productos.
- En caso una muestra no cumpla los criterios de calidad, se retirará el lote correspondiente del mercado y se desechará.

#### 9.4. Mapeo de procesos operativos:

El siguiente flujo muestra el mapeo de procesos operativos de Kangaroos' food. Dichos procesos están divididos según procesos de back y front office, y según procesos estratégicos, operativos y de soporte. En la parte inferior del diagrama se especifican los procesos.

Gráfica 13. Mapeo de procesos operativos



9.4.1. P1: Proceso de gestión de recursos humanos: Elaboración de un plan de trabajo con objetivos y metas, con el fin de que el personal a contratar coopere a transmitir la propuesta de valor.

9.4.2. P2: Proceso de gestión administrativa y financiera: Determinación de objetivos para el manejo de la empresa y elaboración de estados financieros y, de esta manera, establecer un control y definir nuevas metas.

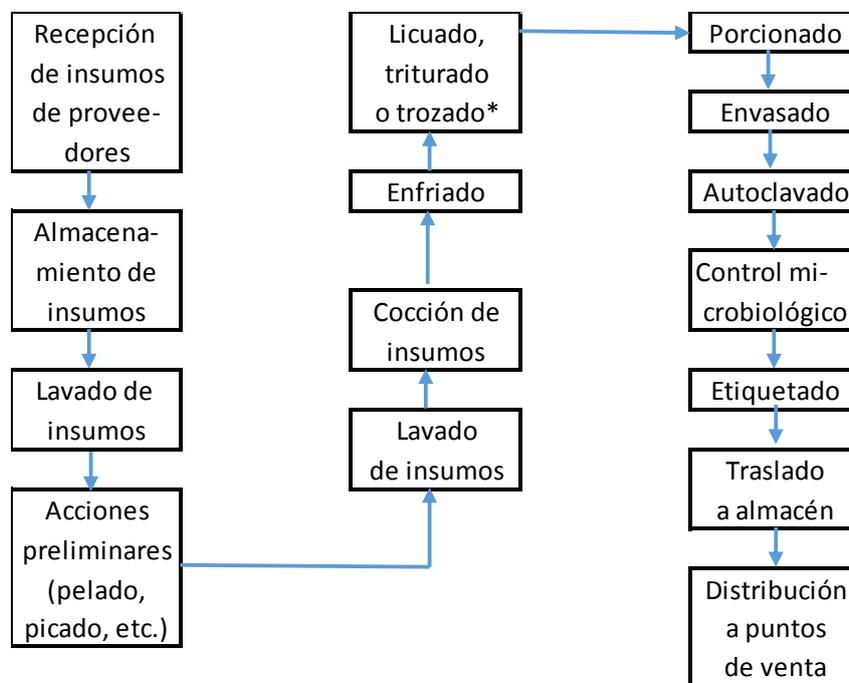
- 9.4.3. P3: Proceso de gestión de diseño: Determinación del método de investigación de tendencias actuales del consumidor.
- 9.4.4. P4: Proceso de gestión de abastecimiento: Determinación de metas básicas por cumplir a lo largo del proceso de abastecimiento.
- 9.4.5. P5: Proceso de gestión comercial: Establecimiento de objetivos del marketing (producto, precio, plaza, promoción, distribución, proactividad, personal y procesos).
- 9.4.6. P6: Proceso de reclutamiento y selección del personal: El administrados de recursos humanos será el encargado de convocar a personas competentes para cada puesto. Sin embargo, el gerente general será quien tome la última decisión. Así mismo, el gerente elegirá el puesto de administrador y junta general de accionistas.
- 9.4.7. P7: Proceso de capacitación al personal: Capacitación al personal sobre buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de manufactura y análisis de puntos críticos de control, a cargo del gerente general.
- 9.4.8. P8: Proceso de motivación al personal: Se dará prioridad a proveedores que se traten de pequeños agricultores, para darles la oportunidad de crecer en su negocio. Por otro lado, se enfatizará la relación del gerente con el personal, encuestas de satisfacción en el trabajo, reuniones periódicas, reconocimiento por logros y celebración de días festivos y cumpleaños.
- 9.4.9. P9: Proceso de diseño de papillas: Los nutricionistas a cargo se encargarán del diseño de las papillas según requerimientos nutricionales del bebé y tendencias del consumidor.
- 9.4.10. P10: Proceso de planificación de producción: Determinación del volumen a producir según resultados financieros, inventarios finales y planificaciones de marketing.
- 9.4.11. P11: Proceso de planificación de compra de insumos: Basado en la planificación de producción y líneas de las papillas.
- 9.4.12. P12: Proceso de compra de insumos: Los insumos se comprarán en mercados mayoristas. Todos los productos serán envasados, ninguno se comprará a granel. Los productos orgánicos certificados se comprarán con trato directo con el agricultor.

- 9.4.13. P13: Proceso de almacenamiento de insumos: Registro de ingreso de los insumos y almacenamiento según buenas prácticas de manipulación y técnica FIFO (first in first out).
- 9.4.14. P14: Proceso de elaboración de papillas: Elaboración de las papillas supervisada por el nutricionista a lo largo de la cadena productiva.
- 9.4.15. P15: Proceso de control de calidad: Análisis microbiológico de las papillas por parte de un laboratorio microbiológico de alimentos.
- 9.4.16. P16: Proceso de almacenamiento del producto terminado: Las papillas envasadas serán almacenadas bajo las indicaciones de las Buenas Prácticas de Almacenamiento. Se registrará el número de papillas procesadas y su ingreso al almacén.
- 9.4.17. P17: Proceso de distribución a puntos de venta: Se distribuirán las papillas a los distintos puntos de venta. Siempre respetando las buenas prácticas de manipulación.
- 9.4.18. P18: Proceso de publicidad: Se determinan y llevan a cabo campañas publicitarias.
- 9.4.19. P19: Proceso de actualización de la página web: Actualización continua de la página web.
- 9.4.20. P20: Proceso de servicio post-venta: A los clientes se les dará una clave con un acceso mayor a la página web, con información pertinente para ellos.
- 9.4.21. P21: Proceso de atención de reclamos: Se tendrá una línea telefónica para atender llamadas y reclamos. Un personal estará a cargo de ello. Sin embargo, el gerente general o administrador estará disponible en caso el cliente solicite hablar con él.
- 9.4.22. P22: Proceso de sistemas: Registro de información de producción, inventarios, ventas, etc., a través de un programa de sistemas.
- 9.4.23. P23: Procesos contables: Siempre se dará prioridad al presupuesto para tomar cualquier decisión.

### 9.5. Flujo del proceso de producción de una papilla

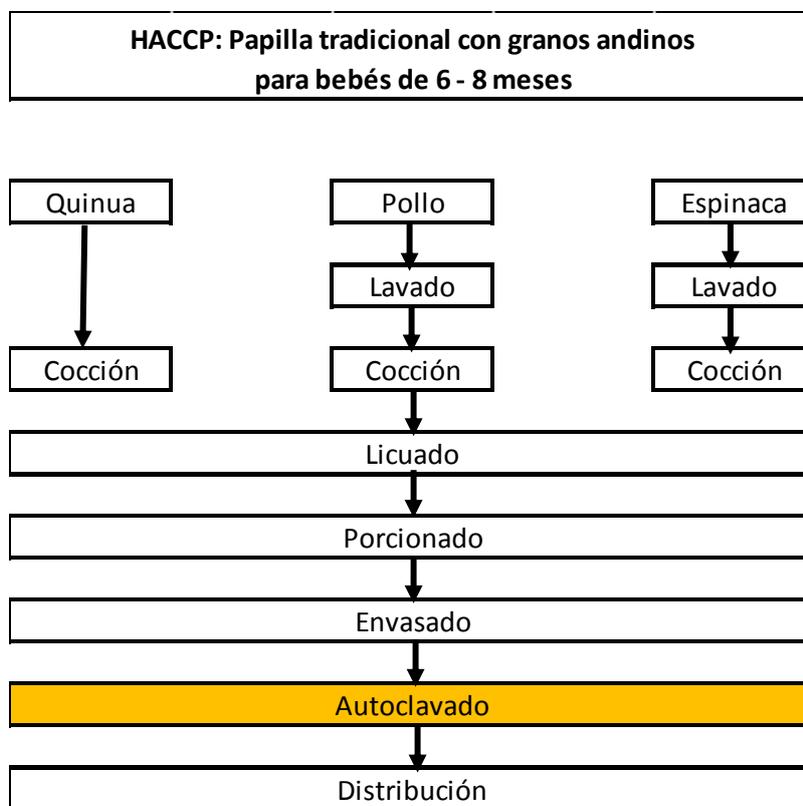
A continuación se presenta un diagrama de flujo de la elaboración de una papilla.

Gráfica 14. Diagrama de Elaboración de una papilla



## 9.6. Análisis de Puntos Críticos de Control (HACCP)

Gráfica 15. HACCP de una papilla tradicional para bebés de 6 - 8 meses



Punto crítico de control	Límites críticos	Medida correctiva
<b>Autoclavado</b>	Temperatura: 121° C	Desechar producto
	Tiempo: 15 – 20 minutos	
	Control microbiológico**	
	**Véase cuadro en la parte inferior. <sup>35</sup>	

9.2 Producto cocido de reconstitución instantánea destinado a niños entre 6 a 36 meses (papilla y similares)						
Agentes microbianos	Categoría	Clase	n	c	Límite por g.	
					m	M
Aerobios mesófilos	3	3	5	1	10 <sup>4</sup>	10 <sup>5</sup>
Mohos	5	3	5	2	10 <sup>2</sup>	10 <sup>4</sup>
Levaduras	2	3	5	2	10 <sup>2</sup>	10 <sup>4</sup>
Coliformes	6	3	5	1	10	10 <sup>2</sup>
<i>Staphylococcus aureus</i>	8	3	5	1	10	10 <sup>2</sup>
<i>Bacillus cereus</i>	9	3	10	1	10 <sup>2</sup>	10 <sup>4</sup>
<i>Salmonella sp.</i>	15	2	60(*)	0	Ausencia/25 g	---

(\*) Hacer compósito para analizar n= 5

## 10. Diseño de la estructura y plan de recursos humanos

### 10.1. Estudio Legal

#### 10.1.1. Forma Societaria

Kangaroo's Food S.A.C se constituirá como una Sociedad Anónima Cerrada ya que bajo este régimen es posible tener un directorio facultativo. De esta manera se puede limitar la transferencia de acciones por herencia y dar derecho preferente a los socios. Asimismo, este tipo de régimen ampara a la empresa en no obligar a inscribirse las acciones en el mercado de valores. De esta manera que el patrimonio no esté afecto.

Los accionistas son 2 personas que residen en la ciudad de Lima metropolitana. El carácter de ambas personas es de origen de "persona natural".

Asimismo, el capital será por aporte de los socios donde tendrán la misma participación en la empresa.

La Sociedad Anónima Cerrada<sup>38</sup> cuenta con las siguientes características:

- 1) Debe de contar con la participación de 2 a 20 accionistas, lo cual no implica que se vea limitada en su capacidad de manejar grandes capitales.
- 2) El capital social está representado por acciones y así mismo con los aportes de cada accionista. El aporte puede ser en moneda nacional y/o extranjera y en contribuciones tecnológicas intangibles.<sup>39</sup>
- 3) No se permite inscribir las acciones en el Registro Público del Mercado de Valores.

Órganos de la empresa:

- 1) La junta general de accionistas.
- 2) Gerente y/o administrador de la empresa.

---

<sup>38</sup> Ministerio de Energía y Minas. Revisada el 15 de Octubre del 2014

<sup>39</sup> Proinversión. Private Investment Promotion Agency – Peru. Publicación: 2012.

Gráfica 16. Participación de los socios

Socios	Participación
Johanna León Cáceres	50%
Valeria Vento Sime	50%

Elaboración propia

## 10.2. Registro de marcas y patentes

### 10.2.1. Marca:

Al registrar la marca, la persona se convierte en el dueño por un periodo de 10 años consecutivos, los cuales son renovables. Por esta razón, es el único que puede emplearla y dar los permisos sobre su uso. Es así que, se cree conveniente registrar la marca de Kangaroo's food a nombre de la empresa Kangaroo's food, papillas tradicionales y orgánicas S.A.C

El registro de marcas está a cargo de INDECOPI (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual).

#### 10.2.1.1. Requisitos para el registro de marcas a tener en cuenta:<sup>40</sup>

- La solicitud correspondiente en tres ejemplares con la identificación de la persona solicitante (es necesario incluir domicilio para las respectivas notificaciones)
- Si se diera el caso de contar con un representante legal, se debe indicar los datos de identificación y el domicilio será considerado para efecto de las notificaciones.
- Adjuntar la constancia de pago del derecho de trámite, cuyo costo es equivalente al 14.46% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) por una clase solicitada. El monto (S/. 534.99 nuevos soles) se cancelará en la Caja del INDECOPI. Por cada clase adicional, el pago del derecho de trámite será de S/. 533.30, cuyo costo es equivalente al 14.46% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT).
- Indicar cuál es el signo que se pretende registrar, se debe adjuntar los elementos necesarios para su reproducción.

<sup>40</sup>INDECOPI. *Registro de Marca y Otros Signos*. Publicación: 18 de Octubre de 2012.

- Determinar cuáles serán los productos y/o servicios que se desea registrar, así como la clase o clases a la que pertenecen (Clasificación de Niza).
- En caso sea necesario, indicar la prioridad que se reivindica, en la cual se debe adjuntar una copia Certificada por la autoridad competente de la Primera Solicitud de Registro presentada.

10.2.1.2. Requisitos mínimos que debe cumplir una solicitud de registro para que se le asigne fecha de presentación.

- Datos de identificación del solicitante que permitan efectuar notificaciones correspondientes.
- La marca, de la cual se solicita el registro.
- La indicación expresa de los productos o servicios para los cuales se solicita el registro.
- El pago de las tasas respectivas.

Si los requisitos no se llegarán a cumplir:

- El pago de las tasas respectivas.
- Se otorgará un plazo de sesenta (60) días hábiles para subsanar los incumplimientos.
- Se considerará como fecha de presentación de la solicitud aquella en la cual se hubieren completado dichos requisitos.
- Si no se cumple con el requerimiento formulado, la solicitud de registro se tendrá por no presentada y se dispondrá su archivamiento.
- Una vez presentada la solicitud, la Dirección tiene un plazo de 15 días hábiles para realizar su examen formal.

10.2.1.3. Publicación de la marca:

- Cuando todos los requisitos se hayan completado, se otorgará la orden de publicación a través del diario oficial El Peruano y solicitar su divulgación por única vez. (Se debe realizar en un plazo de 30 días hábiles a partir de la orden).
- Si después de notificada la resolución, el solicitante deseara presentar un recurso de reconsideración, de apelación o adhesión, dispondrá de

un plazo máximo de 15 días útiles desde la fecha en que dicha resolución le fue comunicada.

- El costo por los derechos de trámite de esta división es equivalente al 1.31% de la UIT (S/. 48.65 nuevos soles), y se cancelará en la caja del INDECOPI. El pago se realiza por cada división que se solicite.

#### 10.2.1. Licencias y autorizaciones:

Kangaroo's Food, papillas tradicionales y orgánicas S.A.C inicia operaciones a partir de los siguientes trámites:

##### 10.2.1.1. Constitución de la empresa<sup>41</sup>:

- Se debe buscar un nombre para la empresa y que este no sea existente. La verificación se da por medio de los Registros Públicos. Una vez, confirmado de que existan nombres iguales, se realiza una reserva en un plazo de 30 días.
- Se elaborara la Minuta, redactada por un abogado. En ella se incluirán los datos de los socios como nombres, apellidos, DNI y su aportación a la empresa.
- Procedimiento de la Escritura Pública.
- Inscripción en Registros Públicos.
- Inscripción en la SUNAT, para obtener la personalidad jurídica y el número de RUC.
- Obtener la autorización para la impresión de los comprobantes de pago.
- Comprar y legalizar libros contables, dependiendo del régimen tributario al cual se halla dirigido la empresa.
- Legalizar el Libro de Planillas en el Ministerio de Trabajo. No importa las horas que trabajen los trabajadores, de igual manera, estarán en planilla.
- Inscribir a los trabajadores de la empresa en ESSALUD.

---

<sup>41</sup>SUNAT. Crece Negocios. Pasos para constituir una empresa. Publicación: 18 de Octubre de 2012

- Acudir a la Municipalidad para solicitar la Licencia de Funcionamiento Municipal respectiva en el respectivo distrito en donde va a estar ubicado el negocio.

#### 10.2.1.2. Permisos municipales<sup>42</sup>:

De acuerdo a la Ley de Licencia de Funcionamiento, están obligados a obtener dicha autorización, las personas jurídicas, naturales, nacionales o extranjeros, de derecho privado o público, incluyendo empresas o entidades del estado, regionales o municipales, que desarrollen con o sin finalidad de lucro actividades de comercio, industriales, artesanales, de servicios y/o profesionales, en el ámbito de la Municipalidad de Surquillo.

Requisitos para la solicitud de la licencia de funcionamiento:

- Solicitud de Licencia de Funcionamiento, que incluya:
  - Número de RUC y DNI o Carné de Extranjería del solicitante, tratándose de personas jurídicas o naturales, según corresponda.
  - Copia del DNI o Carné de Extranjería del representante legal en caso de personas jurídicas, u otros entes colectivos, o tratándose de personas naturales que actúen mediante representación.
- Vigencia de poder de representante legal, en caso de personas jurídicas u otros entes colectivos. En caso de representación de personas naturales, se requerirá una carta poder con firma legalizada ante notario.
- Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad
- Derechos de Tramite:
  - Copia simple del título profesional en el caso de servicios relacionados con la salud.
  - Copia simple de la autorización sectorial respectiva.

---

<sup>42</sup>ONGEI. Servicios al Ciudadano y Empresas. Requisitos permiso Municipal. Publicación: 18 de Octubre de 2012

- Copia simple de la autorización expedida por el Instituto Nacional de Cultura, conforme a la Ley N° 28296, Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación.
- Costo: S/. 172 por Derecho a Trámite.

#### 10.2.2. Legislación laboral

Es importante, que todos los trabajadores de Kangaroo's Food estén bajo las condiciones de un contrato de trabajo. El contrato de los empleados será anual con un período de prueba de 3 y 6 meses, dependiendo el cargo a ocupar, existiendo la posibilidad a renovación.

##### 10.2.2.1. Planillas:

El Ministerio de Trabajo exige la entrega del libro de planillas (el cual se puede encontrar de manera electrónica en la página web de la SUNAT – Formato PDT 601), asimismo se debe anexar el DNI de los empleados y una copia simple del RUC, en los plazos establecidos por dicha entidad (30 días).

- Jornada de trabajo: La jornada laboral señala que los empleados deben trabajar un tiempo máximo de 8 horas al día o 48 horas semanales (ley N° 27671). La empresa puede establecer jornadas compensatorias de trabajo, así como reducir o ampliar el número de días de la jornada de trabajo a la semana. Cabe resaltar que de acuerdo a este régimen únicamente recibirán la CTS en los meses de mayo y noviembre, los cuales se depositarán en cualquiera de las empresas del sistema financiero elegida por cada trabajador.
- Gratificaciones: Las gratificaciones se depositarán en julio y en diciembre (Fiestas Patrias y Navidad).
- Vacaciones: Los trabajadores tendrán derecho a vacaciones, estas serán de 30 días después de un año laborado en la empresa, desde la fecha de ingreso del trabajador.
- Essalud: seguro social: La empresa cubrirá las prestaciones de salud, accidentes de trabajo y enfermedades. Serán afiliados todos los trabajadores por mandato de Ley especial. Equivalente al 9% del salario pagado a cada trabajador.

- Seguridad Social - fondos de pensiones: El seguro social, que equivale aproximadamente al 13% del salario, siendo de obligatorio pago y a cargo del trabajador, pudiendo elegir entre el sistema público o el sistema privado de pensiones.

### 10.2.3. Legislación Tributaria

Kangaroo's Food, papillas tradicionales y orgánicas S.A.C., debe utilizar el Régimen General de la Legislación Tributaria, el cual agrupa a las personas naturales y jurídicas que generan rentas de tercera categoría.

#### 10.2.3.1. Impuestos a pagar:

- Impuesto a la Renta (IR), el cual se realiza con pagos mensuales a cuenta del impuesto anual. Si al final resulta que se pagó más de lo estimado, se generará un saldo a favor de la empresa.
- IGV: Equivalente al 18% del valor venta del producto. En el caso de que se realicen compras vinculadas al negocio, el IGV que se pagó se deduce del que se tiene que pagar como vendedor.

#### 10.2.3.2. Los comprobantes de pago a emitir:

- Boletas de Venta
- Facturas
- Liquidaciones de compra.
- Otro tipo de documentos complementarios a los comprobantes de pago, como: Notas de crédito y notas de débito.

### 10.2.4. Otros aspectos legales

#### 10.2.4.1. Defensa Civil:

Para que el establecimiento tenga licencia de funcionamiento debe de contar con una Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad o Inspección Técnica de Seguridad de Defensa Civil.

Requisitos para solicitar una Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil:

- Llenar el Formulario Oficial en Defensa Civil.

- Presentar la boleta de pago efectuada en la cuenta del INDECI en el Banco de la Nación.
- Presentar una copia del Plano de Ubicación.
- Presentar una copia del Plano de Arquitectura con equipamiento fijo.
- Presentar copia de los Planos de Instalaciones Eléctricas indicando capacidad de carga y carga instalada, la distribución de los tableros eléctricos, de las luces de emergencia, del alumbrado, toma corrientes, y un esquema de detalle del pozo de tierra.
- Presentar una copia de los Planos de Instalaciones Sanitarias vigentes.
- Presentar un Plan de Seguridad.
- Presentar una Copia de la Memoria Descriptiva y Especificaciones Técnicas.
- Presentar un Protocolo de Pruebas y Mantenimiento de los Sistemas Contra Incendios.
- Presentar una Copia del Certificado Vigente de Medición de Resistividad del Pozo de Tierra y del Nivel de Aislamiento en los Cables.

### **10.3. Obtención del RUC:**

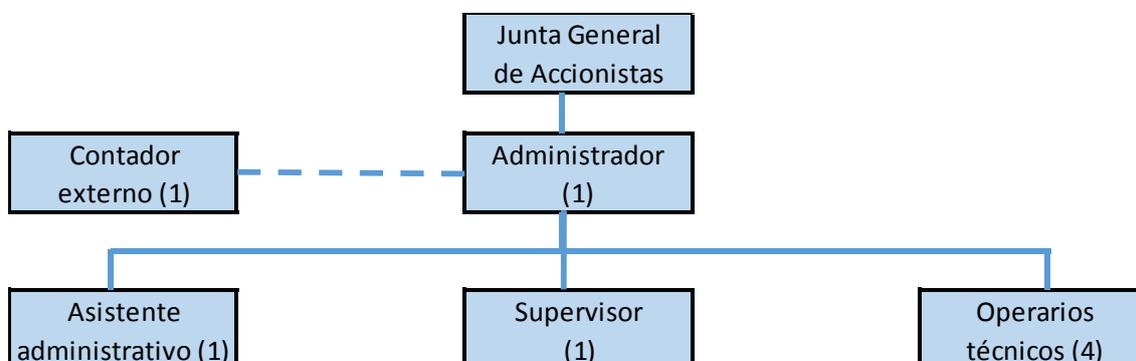
Kangaroo's Food pertenece a una empresa jurídica por lo tanto, para obtener el RUC se deben presentar las copias de los siguientes documentos:

- DNI del representante.
- Sustento del domicilio fiscal mediante recibos de luz, agua, telefonía fija, etc., con fecha de vencimiento dentro de los últimos dos meses.

## 10.4. Estudio Organizacional

### 10.4.1. Organigrama funcional

Gráfica 17. Organigrama de Kangaroo's Food



### Elaboración propia

#### 10.4.2. Diseño y descripción de puestos:

En el anexo 4 podrá observar la gráfica donde se detallan los puestos de trabajo, sus funciones, perfiles, competencias y sueldos.

#### 10.4.3. Objetivos de recursos humanos:

La siguiente gráfica muestra los objetivos del área de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo.

Gráfica 18. Objetivos de Recursos Humanos, indicadores y herramientas

Objetivo general	Objetivos específicos	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 años)	Largo plazo (3 años)	Indicador	Herramienta
<b>Satisfacción</b>	Lograr que el personal esté satisfecho con el clima laboral	85%	90%	95%	Ratio: Personal satisfecho /personal total	Encuesta de satisfacción interna
<b>Compromiso</b>	Mantener niveles bajos de rotación de operarios	1 persona/ ≥1 año	1 persona/ ≥1 año	1 persona/ ≥1 año	Ratio: personal nuevo/ personal total	Planilla
<b>Capacitación</b>	Lograr que los proveedores cumplan las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).	10%	5%	1%	Ratio: insumos que no cumplan criterios de calidad/insumos totales	Control de calidad de recepción de insumos
	Lograr que los operarios cumplan las Buenas Prácticas de Manipulación (BPM)	10%	5%	1%	Ratio: productos que no cumplan criterios de calidad/ productos totales	Control de calidad de producto final
	Lograr que los operarios cumplan los principios del Análisis de Puntos Críticos de Control (HACCP)	10%	5%	1%	Ratio: productos que no cumplan criterios de calidad/ productos totales	Control de calidad de producto final
<b>Evaluación</b>	Lograr que el personal alcance un alto nivel de desempeño	85%	90%	95%	Puntaje obtenido en la evaluación de desempeño	Evaluación de desempeño: >16 aprobado, <16 reprobado

#### 10.4.4. Planillas:

En el anexo 9 (Presupuesto operativo) se presentarán las planillas programadas hasta el 2017.

#### 10.4.5. Estrategias de recursos humanos:

10.4.5.1. Reclutamiento del personal: Para los puestos que demandan mayor responsabilidad (gerente general y administrador), se utilizarán las recomendaciones con principal fuente de reclutamiento; mientras que para los puestos más técnicos o con menor responsabilidad, se utilizarán la red social de trabajo LinkedIn, y las bolsas de trabajo en internet y de universidades.

10.4.5.2. Selección del personal: El proceso de selección del personal se iniciará con la recopilación y selección de Currículums Vitae (CV). La siguiente etapa será el contacto vía llamada telefónica, a través de la cual no sólo se agendará la entrevista, sino también se evaluará la capacidad de comunicación y el interés por el puesto de trabajo. El tercer filtro será la entrevista, dinámicas grupales y pruebas psicológicas y de conocimiento para, finalmente, obtener a los tres mejores candidatos. La última etapa es la entrevista con el gerente general, quien se encargará de seleccionar a la persona con el mejor perfil para el puesto de trabajo. Por otro lado, la junta directiva es quien se encarga de seleccionar al gerente general.

10.4.5.3. Capacitación del personal:

10.4.5.3.1. Capacitación a los proveedores: Dado que el contacto con los proveedores será directamente con el agricultor, nuestro objetivo es capacitar a pequeños agricultores para que desarrollen Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), de manera que los productos adquiridos cumplan los requisitos de calidad y permitan realizar una adecuada trazabilidad.

10.4.5.3.2. Capacitación al personal técnico (operarios): A este personal se les ofrecerá dos tipos de charlas. Por un lado, se les dará un bloque de charlas relacionado a la visión, misión y objetivos de la empresa, para lograr que se sientan comprometidos con su centro laboral. Por otro lado, se les capacitará en cuanto a higiene y calidad de los alimentos: Buenas Prácticas de Manipulación (BPM), Análisis de Puntos Críticos de

Control (HACCP) y demás procesos y/o certificaciones que sean útiles para reducir el porcentaje de errores (medidos como productos defectuosos/cantidad total de productos) y apuntar a brindar siempre una mejor calidad.

#### 10.4.5.4. Motivación del personal:

10.4.5.4.1. Comunicación horizontal: El gerente general mantendrá un acercamiento constante con todos los trabajadores de la empresa, desde el administrador hasta el personal operario, con el objetivo de lograr una comunicación efectiva y armonía en el centro laboral.

10.4.5.4.2. Encuestas de satisfacción: Se aplicará una encuesta cada seis meses para evaluar la perspectiva del personal sobre el ambiente laboral. De esta manera, no solo se demostrará al personal que su opinión es valiosa para nosotros, si no también se identificarán posibles conflictos que estén afectando el ambiente laboral.

10.4.5.4.3. “Trabajador del mes”: Cada mes se reconocerá al mejor trabajador, según una co- y autoevaluación, además de los resultados esperados según los objetivos. El trabajador elegido tendrá la opción de escoger medio día libre.

10.4.5.4.4. Días festivos: Se celebrarán los cumpleaños de cada uno de los trabajadores y el trabajador festejado tendrá medio día libre.

10.4.5.5. Evaluación de desempeño: A través de esta evaluación se podrá verificar el nivel de conocimientos del personal con respecto a sus responsabilidades. Se aplicará una evaluación con un puntaje máximo de 20 puntos, siendo 16 la nota mínima aprobatoria. En el caso de los operarios, se evaluará la cantidad de papillas producidas en una jornada laboral promedio, conocimiento sobre las BPM, el HACCP, entre otros.

#### 10.4.6. Políticas de Recursos Humanos:

##### 10.4.6.1. Operaciones diarias:

- El horario del gerente general, administrador, asistente administrativo y supervisor será de lunes a viernes, de 9 a 6 pm, con una hora de refrigerio.

- El horario del personal operativo será de lunes a sábado, de 9 a 6 pm, con una hora de refrigerio.
- El gerente general reportará quincenalmente a la junta directiva.
- El administrador reportará quincenalmente al gerente general.

#### 10.4.6.2. Salarios:

- Los sueldos se fijaron según los promedios publicados en el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo.
- El pago de planillas será el último día útil de cada mes.

#### 10.4.6.3. Motivación:

- Comunicación horizontal.
- Encuestas semestrales de satisfacción de trabajo.
- Empleado del mes.
- Festividades.

#### 10.4.6.4. Reclutamiento y selección:

- La junta directiva es la encargada de la selección del gerente general.
- El gerente general es el encargado de la selección del administrador y es quien define la contratación de los demás trabajadores.
- El administrador es el encargado del reclutamiento y entrevistas preliminares del personal.

#### 10.4.6.5. Evaluación:

- Evaluación de desempeño una vez al año.

## **11. Plan de contabilidad y finanzas**

A continuación, se presentarán diversas herramientas financieras que nos ayudarán a evaluar la viabilidad del proyecto Kangaroos' food.

### **11.1. Objetivos financieros**

- Satisfacer el 100% de la demanda, lo cual es asequible dado el limitado segmento al que dirigimos nuestros esfuerzos.
- Alcanzar ventas por más de S/. 1,109,539 hacia finales del 2017.

## 11.2. Supuestos, datos y políticas

### 11.2.1. Supuestos:

- El mercado potencial se presenta en el anexo 2.
- El 70% de clientes consume la línea de papillas tradicional (PT), y el 30% consume la línea de papillas orgánicas (PO).
- A su vez, de la línea de papillas tradicional, el 40% consume la PT1, 15% la PT2, 10% la PT3, 20% la PT4 y 15% la PT5. De igual manera, de la línea de papillas orgánicas, el 35% consume la PO1, 20% la O2, 10% la O3, 15% la O4 y 20% la O5. (Anexo 3).
- El precio de las papillas se fijó según el costo unitario + un margen de utilidad de 40% para cada tipo de papilla. Para la venta de papillas a través de los canales Grifos y Retails, a dicho precio se le añadirá un 6% y 7% correspondientes al rebate de cada canal, respectivamente. Finalmente, se calculó un precio promedio para 2 grupos de papillas por línea: papillas tradicionales 1, 2, 3; tradicionales 4 y 5; orgánicas 1, 2, 3 y orgánicas 4 y 5.
- Cabe resaltar que, si al precio promedio calculado anteriormente le añadimos el margen de cada canal, el precio final se ubica dentro de los rangos que, según la encuesta aplicada, los consumidores estarían dispuestos a pagar.
- En el anexo 5, se muestra la lista de costos de los insumos a usar.
- En el anexo 6, se muestra 4 ejemplos de las recetas de papillas.
- En el anexo 7, se muestra el costo de las materias primas para usar las papillas.
- En el anexo 8 se muestra el presupuesto de inversión.
- Los primeros seis meses de operación, mientras el producto se hace conocido y se inician las ventas a través de los canales elegidos, el financiamiento será por terceros. Se estima que, desde los seis meses, en adelante, las ventas podrán cubrir los costos totales.
- En el anexo 9 se muestra el presupuesto operativo, el cual contiene las ventas acorde con el mercado potencial, los costos y los gastos.
- En el anexo 10 se muestra la determinación de costos unitarios, totales y precios.

- Las tasas de impuestos IGV, IR y reserva legal son 18%, 30% y 10% respectivamente. Se espera que se mantengan constantes a lo largo del periodo en estudio (2014 – 2017).
- El costo de los insumos se mantendrá constante a lo largo del periodo de estudio (2014 – 2017).
- El costo de oportunidad (COK) se estableció según datos del 2013 de la empresa Nestlé, publicados en Yahoo Finance, donde indican un margen del 20% en el negocio de nutrición infantil.

#### 11.2.2. Datos:

- Los estados financieros están expresados en nuevos soles.
- El análisis de los flujos se ha realizado para un periodo de 3 años de operación (2015 – 2017).
- Las oficinas, almacenes y tienda se ubicarán en un local alquilado en Surquillo.
- El transporte del producto terminado a los distintos puntos de venta será ejecutado por el personal operario de la empresa.

#### 11.2.3. Políticas:

- El pago a proveedores será en el mes en que se emite la orden de compra. Se pagará una cuota inicial de 20% y el resto (80%) contra entrega.
- Los sueldos de planilla serán pagados el último día útil de cada mes.
- Los gastos generales se pagarán el último día útil de cada mes.
- No se mantendrán cuentas por cobrar con los clientes.

### 11.3. Inversión y estructura de capital

Como se detalla en el el anexo 6, la inversión inicial para iniciar las actividades de Kangaroo's food es S/. 189,122.95. La estructura de capital que se utilizará estará compuesta, en un 50%, de aportes iguales por parte de las dos accionistas principales. El otro 50% se realizará a través de un financiamiento por terceros. El financiamiento se detalla en el anexo 9, dentro del presupuesto operativo.

## 11.4. Evaluación económica y financiera

### 11.4.1. Estado de resultados:

	2015	2016	2017
<b>Ingresos por ventas</b>	893,277.17	991,537.65	1,109,539.57
<b>-Costo por ventas:</b>			
-Mano de Obra Directa	55,055.33	55,055.33	55,055.33
-Materia Prima Directa	408,459.69	453,390.26	507,347.78
- Otros Indirectos de fabricación	824.41	860.41	900.41
<b>Resultado Bruto</b>	<b>428,937.73</b>	<b>482,231.65</b>	<b>546,236.04</b>
<b>- Costos de operación:</b>			
-Gasto de ventas	70,806.61	71,979.82	73,494.85
-Gastos generales	19,071.66	19,071.66	19,071.66
-Gastos administrativos	101,425.75	100,494.53	100,494.53
<b>Resultado Operativo EBIDTA:</b>	<b>237,633.71</b>	<b>290,685.64</b>	<b>353,175.00</b>
- Gastos financieros	32,150.90	23,065.90	12,436.45
<b>Resultado antes de participación e impuestos:</b>	<b>205,482.81</b>	<b>267,619.74</b>	<b>340,738.54</b>
- Participación e impuestos (30%)	61,644.84	80,285.92	102,221.56
<b>Resultado Neto</b>	<b>S/. 143,837.96</b>	<b>S/. 187,333.82</b>	<b>S/. 238,516.98</b>

### 11.4.2. Flujo de caja operativo:

	2015	2016	2017
<b>Ingresos por ventas</b>	893,277.17	991,537.65	1,109,539.57
<b>-Costo por ventas:</b>			
-Mano de Obra Directa	55,055.33	55,055.33	55,055.33
-Materia Prima Directa	408,459.69	453,390.26	507,347.78
- Otros Indirectos de fabricación	824.41	860.41	900.41
+ Depreciación	824.41	860.41	900.41
<b>Resultado Bruto</b>	<b>429,762.14</b>	<b>483,092.06</b>	<b>547,136.45</b>
<b>- Costos de operación:</b>			
-Gasto de ventas	70,806.61	71,979.82	73,494.85
-Gastos generales	19,071.66	19,071.66	19,071.66
-Gastos administrativos	101,425.75	100,494.53	100,494.53
+ Depreciación área administrativa	6,357.98	6,357.98	6,357.98
<b>Resultado Operativo EBIDTA:</b>	<b>244,816.09</b>	<b>297,904.03</b>	<b>360,433.39</b>
- Gastos financieros (interés)	32,150.90	23,065.90	12,436.45
- Gastos financieros (amortización)	53,441.17	62,526.17	73,155.61
<b>Resultado antes de participación e impuestos:</b>	<b>159,224.03</b>	<b>212,311.96</b>	<b>274,841.32</b>
- Participación e impuestos (30%)	47,767.21	63,693.59	82,452.40
<b>Resultado Neto</b>	<b>S/. 111,456.82</b>	<b>S/. 148,618.37</b>	<b>S/. 192,388.92</b>

#### 11.4.3. Indicadores de Rentabilidad:

Teniendo en cuenta los supuestos, tanto el VAN como la TIR son favorables para nuestro proyecto.

	Periodo 0	2015	2016	2017
<b>Ingresos por ventas</b>		893,277.17	991,537.65	1,109,539.57
<b>Ingresos por financiamiento</b>	189,122.95			
<b>Inversión total</b>	378,245.89			
<b>Egresos por costos de ventas y operaciones</b>				
-Mano de Obra Directa		55,055.33	55,055.33	55,055.33
-Materia Prima Directa		408,459.69	453,390.26	507,347.78
-Gasto de ventas		70,806.61	71,979.82	73,494.85
-Gastos generales		19,071.66	19,071.66	19,071.66
-Gastos administrativos		95,067.77	94,136.55	94,136.55
- Gastos financieros (interés)		32,150.90	23,065.90	12,436.45
- Gastos financieros (amortización)		53,441.17	62,526.17	73,155.61
- Participación e impuestos (30%)		47,767.21	63,693.59	82,452.40
<b>Resultado Neto</b>	<b>-189,122.95</b>	<b>S/. 111,456.82</b>	<b>S/. 148,618.38</b>	<b>S/. 192,388.92</b>

<b>COK</b>	<b>20%</b>
<b>VAN</b>	<b>S/. 118,301.13</b>
<b>TIR</b>	<b>53%</b>

## 12. Conclusiones y recomendaciones

A partir del análisis financiero realizado, se puede decir que Kangaroo's food es un plan de negocio económicamente viable, ya que se obtuvo un VAN económico superior a S/. 118,301 y una TIR económica por encima del 53%, siendo nuestro COK 20%.

Además del estudio financiero, la investigación del mercado convierte este proyecto en una idea atractiva, pues actualmente no existe un producto similar al nuestro, que cubra todas las necesidades del usuario. Por otro lado, la actual tendencia a preferir productos alimenticios saludables, de granos andinos y orgánicos es una potencial oportunidad para la evolución de Kangaroo's food.

De igual manera, el crecimiento económico del País y la revolución tecnológica tienen un impacto positivo en el desarrollo de la empresa.

Sin embargo, a pesar del escenario favorable, se debe considerar que el segmento es un poco reducido, lo cual se refleja en una demanda no muy alta.

Finalmente, resulta importante mencionar que la clave del éxito de Kangaroo's Food es la elaboración de una papilla 100% inocua y nutricionalmente completa, para bebés de 6 a 12 meses de edad. De esta manera, se logrará la confianza de los padres, cuya necesidad de un producto práctico, pero a la vez seguro y nutritivo, será cubierta.

## 13. Anexos

### Anexo 1: Guía de pautas del Focus Group

<b>GUÍA DE PAUTAS</b>
<b>Estudio cualitativo exploratorio para conocer la imagen y posicionamiento de papillas tradicionales y orgánicas para bebés en el mercado limeño.</b>
<b>FASE DE CALENTAMIENTO</b>
Presentación del moderador: Valeria Vento Sime
Presentación de los participantes: Nombre, edad, ocupación.
<b>ASPECTOS GENERALES SOBRE EL CONSUMO DE PAPILLAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Quisiera que me dijeran todo lo que se les viene a la mente cuando les digo la palabra “papilla”? Profundizar en los conceptos lanzados</li> <li>· ¿Qué tipos de papillas industrializadas conocen?</li> <li>· ¿Qué tipos de papillas suelen comprar?</li> <li>· ¿En qué ocasiones utilizan las papillas para bebés?</li> <li>· ¿Cuáles son los principales factores que consideran al momento de elegir una marca? (Elegir 3 y mencionar las características principales)</li> </ul>
<b>PERFIL DEL CONSUMO DE PAPILLAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Podría decirme los atributos y/o características que les gustaría que tenga una papilla?</li> <li>· ¿Cuál de las características antes mencionadas les parece la(s) más importante?</li> <li>· ¿Cuál sería la presentación ideal de una papilla (tipo de uso, tamaños, packaging)</li> </ul>
<b>IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DE LAS PRINCIPALES MARCAS DE PAPILLAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Recuerdan alguna marca de papillas? ¿Cuál/Cuáles?</li> <li>· ¿Cómo se enteraron de ellas?</li> <li>· ¿Tienen preferencia por una marca de papillas en especial?</li> </ul>
<b>HÁBITOS DE COMPRA Y CONSUMO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Podrían mencionar los establecimientos donde suelen comprar papillas? ¿Por qué?</li> <li>· ¿Con qué frecuencia compran papillas?</li> <li>· ¿Cuánto gastan por la compra de papillas?</li> <li>· ¿Cuál es el presupuesto máximo que estarían dispuestos a gastar en la compra de una papilla?</li> <li>· ¿Qué marca suele elegir en su compra?</li> </ul>
<b>PRODUCT TEST</b>
A continuación, les presentamos el proyecto de producción y comercialización de Kangaroo’s foods, papillas tradicionales y orgánicas. Las cuales buscan brindar a una alternativa, saludable, nutritiva y práctica para alimentar a tu bebé.
<b>(Mostrar el video demo)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Quisiera saber su opinión acerca de este nuevo producto?</li> <li>· ¿Estaría dispuesto a comprar un Kangaroo’s food?, ¿Por qué?</li> <li>· ¿Dónde les gustaría encontrar este producto?, ¿Por qué?</li> <li>· ¿En qué presentaciones (tipo de uso, tamaños, packaging) y variedades les gustaría encontrarlo?, ¿Por qué?</li> <li>· ¿Cuál es el presupuesto máximo que estarían dispuestos a gastar en la compra Kangaroo’s foods?</li> <li>· ¿Cómo le gustaría enterarse acerca de este producto?, ¿Por qué?</li> <li>· ¿En qué medios de comunicación le gustaría encontrar noticias sobre este nuevo producto?, ¿Por qué? Priorizar.</li> </ul>
<b>FASE DE DESPEDIDA</b>
Muchas gracias por su tiempo y colaboración, la valiosa información brindada nos será de gran ayuda para el desarrollo de la idea de negocio.

## Anexo 2: Mercado potencial

- Se calculó en base a la población de cada distrito de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, quienes concentran la mayor cantidad de personas de los NSE A y B.
- La tasa de crecimiento anual para proyectar el crecimiento de la población fue de 0.99% para Perú, según datos de la Agencia de Inteligencia Central (CIA) del 2014.
- Para establecer la demanda potencial, nos basamos en la encuesta aplicada, la cual indica que el 48% de los encuestados estaría muy dispuesto a adquirir nuestro producto.
- La frecuencia de consumo de papillas se calculó, también, en base a la encuesta realizada.

Tabla 1. Cálculo de la población objetivo, expresado en número de bebés en un año

	Distrito	Población	Natalidad	Nacidos	NSE A	NSE B	Total
<b>Zona 6</b>	Jesus María	71,514	14	965	153	474	627
	San Miguel	135,366	7	893	141	439	580
	Lince	51,144	12	614	97	301	398
	Magdalena	54,566	10	551	87	271	358
	Pueblo libre	76,437	9	696	110	342	451
<b>Zona 7</b>	Miraflores	82,805	12	1,002	311	447	757
	San Borja	111,808	9	1,040	322	464	786
	San Isidro	55,006	9	506	157	226	383
	Santiago de Surco	338,509	9	3,101	961	1,383	2,344
	La Molina	166,912	6	968	300	432	732
							7,416

Tabla 2. Crecimiento de la población anual, expresado en número de bebés en un año, y mercado potencial

	2015	2016	2017
	627	633	639
	580	586	591
	398	402	406
	358	361	365
	451	456	461
	757	765	773
	786	794	802
	383	386	390
	2,344	2,368	2,391
	732	739	747
<b>Total</b>	<b>7,416</b>	<b>7,490</b>	<b>7,565</b>
<b>Mercado potencial (48%)</b>	<b>3,575</b>	<b>3,610</b>	<b>3,646</b>

Tabla 3. Frecuencia de consumo de papillas por año, según encuesta

	Días/semana	Anual	Encuesta	Número de personas que compran			Número de papillas		
				2015	2016	2017	2015	2016	2017
Diario	7.0	364.0	6.70%	239	242	244	87175	88047	88927
Interdiario	3.5	182.0	20.10%	718	726	733	130763	132070	133391
Semanal	1.0	52.0	35.10%	1255	1267	1280	65242	65894	66553
Intersemanal (2 veces/mes)	0.5	26.0	20.60%	736	744	751	19145	19337	19530
Ocasional (1 vez/mes)	0.25	13.0	17.50%	626	632	638	8132	8213	8295
<b>Total</b>			<b>100.00%</b>	<b>3575</b>	<b>3610</b>	<b>3646</b>	<b>310457</b>	<b>313561</b>	<b>316697</b>

Anexo 3: Tendencia de consumo por tipo de papilla, según encuesta.

Tendencia de consumo por tipo de papilla					
Papilla Tradicional					
Grupos PT	Tipo/línea	%	2015	2016	2017
PT 1,2,3	T1	40%	86,927.89	96,489.95	107,973.13
	T2	15%	32,597.96	36,183.73	40,489.92
	T3	10%	21,731.97	24,122.49	26,993.28
<b>Total PT 1,2,3</b>			<b>141,257.81</b>	<b>156,796.17</b>	<b>175,456.33</b>
PT 4,5	T4	20%	43,463.94	48,244.98	53,986.56
	T5	15%	32,597.96	36,183.73	40,489.92
<b>Total PT 4,5</b>			<b>76,061.90</b>	<b>84,428.71</b>	<b>94,476.49</b>
<b>Total PT</b>		<b>100%</b>	<b>217,319.71</b>	<b>241,224.88</b>	<b>269,932.82</b>
Papilla orgánica					
Grupos PO	Tipo/línea	%	2015	2016	2017
PO 1,2,3	O1	35%	32,597.96	36,183.73	40,489.92
	O2	20%	18,627.40	20,676.42	23,137.10
	O3	10%	9,313.70	10,338.21	11,568.55
<b>Total PO 1,2,3</b>			<b>60,539.06</b>	<b>67,198.36</b>	<b>75,195.57</b>
PO 4,5	O4	15%	13,970.55	15,507.31	17,352.82
	O5	20%	18,627.40	20,676.42	23,137.10
<b>Total PO 4,5</b>			<b>32,597.96</b>	<b>36,183.73</b>	<b>40,489.92</b>
<b>Total PO</b>		<b>100%</b>	<b>93,137.02</b>	<b>103,382.09</b>	<b>115,685.49</b>
<b>TOTAL PT + PO</b>			<b>310,457</b>	<b>344,607</b>	<b>385,618</b>

#### Anexo 4: Cargos, funciones, perfiles, competencias, contratos y sueldos del personal:

Puesto	Funciones	Perfil	Competencias	Contrato	Sueldo
<b>Administrador</b>	<p>Responsable del correcto funcionamiento de la planta. Encargado de abrir y cerrar la planta de producción. Responsable de atender reclamos de clientes. Planificación de procesos de reclutamiento y selección del puesto de supervisor, asistente de administración, ingeniero alimentario y operarios. Manejo de la página web. Ayudar al gerente con la implementación de estrategias de marketing. Coordinar y supervisar el trabajo del contador e ingeniero alimentario externo.</p>	<p>Edad: 25 – 35 años. Estudios: Nutricionista con estudios de administración de negocios o estudios afines. Experiencia: experiencia mínima de 1 año a cargo de plantas de producción de alimentos o comedores. Requisitos: nivel intermedio del idioma inglés, excelente manejo de Windows y herramientas de informática</p>	<p>Capacidad de liderazgo Capacidad de comunicación efectiva Capacidad de negociación Capacidad analítica Proactividad Creatividad Capacidad de trabajar bajo presión.</p>	<p>Indeterminado Tiempo completo</p>	S/. 2,500.00
<b>Asistente administrativo</b>	<p>Representante legal. Monitoreo de las actividades. Evaluación de estados financieros. Organización y planificación de las operaciones. Organización y planificación de estrategias de marketing. Planificación de procesos de reclutamiento y selección del puesto de Administrador. Toma de decisión final del personal a contratar. Planificación de procesos de capacitación y motivación del personal. Evaluación del desempeño del personal.</p>	<p>Edad: 21 – 25 años. Estudios: Nutricionista con estudios de administración de negocios o estudios afines. No se requiere experiencia Requisitos: Buen manejo de Windows y herramientas informáticas, nivel intermedio del idioma.</p>	<p>Proactividad Creatividad Trabajo en equipo Compromiso</p>	<p>Indeterminado Tiempo completo</p>	S/. 1,500.00
<b>Supervisor</b>	<p>Control de calidad a la llegada de los insumos. Control de entrada y salida de insumos y materiales a almacén. Supervisión y seguimiento de los procesos de producción. Traslado del producto terminado a los distintos puntos de venta.</p>	<p>Edad: 21 – 25 años. Estudios: Ingeniero de Alimentos o Nutricionista con estudios de administración de negocios. No se requiere experiencia Requisitos: Buen manejo de Windows y herramientas informáticas, nivel intermedio del idioma. Otros: Brevete</p>	<p>Proactividad Creatividad Trabajo en equipo Compromiso</p>	<p>Indeterminado Tiempo completo</p>	S/. 1,500.00
<b>Operarios</b>	<p>Procesamiento de los insumos según área de trabajo: Lavado y pelado de insumos, cocción, porcionado, envasado, autoclavado y etiquetado.</p>	<p>Edad: 19 - 25 años. Estudios: Técnicos de cocina, técnicos de nutrición, o estudios afines. Experiencia: experiencia mínima de 1 año en producción de alimentos. Requisitos: Carnet de Sanidad vigente.</p>	<p>Proactividad Trabajo en equipo Compromiso</p>	<p>Indeterminado Tiempo completo</p>	S/. 750.00 - 1,000.00

## Anexo 5: Costo de Materia prima

Lista de Costos de insumos				
Código	Insumos	Unidad	Costo Bruto	Lugar
<b>Lista de precios: Frutas</b>				
VYT-001	Manzana	Kg	S/. 1.08	Mercado de Frutas
VYT-002	Pera	Kg	S/. 3.07	Mercado de Frutas
VYT-003	Zanahoria	Kg	S/. 0.46	Mercado Santa Anita
VYT-004	Brócoli	Kg	S/. 1.02	Mercado Santa Anita
VYT-005	Arverjas	kg	S/. 1.97	Mercado Santa Anita
VYT-006	Mango orgánico	kg	S/. 7.62	Mercados saludables
VYT-007	Papaya orgánica	kg	S/. 5.93	Mercados saludables
VYT-008	Manzana orgánica	kg	S/. 3.30	Mercados saludables
VYT-009	Zanahoria orgánica	kg	S/. 3.30	Mercados saludables
VYT-010	Brócoli orgánico	kg.	S/. 4.66	Mercados saludables
VYT-011	Arverjas orgánicas	kg	S/. 5.08	Mercados saludables
<b>Lista de precios: Tubérculos</b>				
VYT-012	Papa amarilla	kg	S/. 1.26	Mercado Santa Anita
VYT-013	Olluco	kg	S/. 1.56	Mercado Santa Anita
VYT-014	Papa orgánica	kg	S/. 4.15	Mercado Santa Anita
<b>Lista de precios: Granos Andinos</b>				
VYT-015	Quinua	kg	S/. 7.63	Mercados saludables
VYT-016	Quinua roja orgánica	kg	S/. 33.90	Mercados saludables
<b>Lista de precios: Productos cárnicos</b>				
VYT-017	Pollo - pierna	kg	S/. 13.55	Mercado Santa Anita
VYT-018	Carne molida de res	kg	S/. 6.78	Mercado de Frutas
VYT-019	Pollo orgánico - pierna	kg	S/. 16.90	Mercado Santa Anita
VYT-020	Carne molida orgánica	kg	S/. 8.47	Mercado Santa Anita
<b>Lista de precios: Otros</b>				
VYT-021	Aceite de coco	Lt.	S/. 33.90	Mercado Santa Anita
VYT-022	Envase	Millar	S/. 474.58	Envasadora Lima
VYT-023	Etiqueta	Millar	S/. 169.49	Imprenta Zavala
VYT-024	Aceite de coco orgánico	Lt.	S/. 74.50	Mercados saludables

## Anexo 6: Receta de papillas

### Recetas de Papillas Tradicionales

#### Papilla Tradicional 1

Código de insumo	Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo/Unidad	Rendimiento	Merma	Costo según rendimiento	Costo total
VYT-001	Manzana	0.06	Kg	S/. 1.08	80%	20%	S/. 1.35	S/. 0.08
VYT-022	Envase	1.00	Millar	S/. 474.58	100%	0%	S/. 0.47	S/. 0.47
VYT-023	Etiquetado	1.00	Millar	S/. 169.49	100%	0%	S/. 0.17	S/. 0.17
							Total	S/. 0.72
							Imprevistos	1.50%
							<b>Costo final</b>	<b>S/. 0.74</b>

#### Papilla Tradicional 5

Código de insumo	Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo/Unidad	Rendimiento	Merma	Costo según rendimiento	Costo total
VYT-015	Quinoa	0.10	Kg	S/. 7.63	90%	10%	S/. 8.47	S/. 0.85
VYT-005	Arvejas	0.02	Kg	S/. 1.97	60%	40%	S/. 0.00	S/. 0.00
VYT-003	Zanahoria	0.02	Kg	S/. 0.46	10%	90%	S/. 0.00	S/. 0.00
VYT-018	Carne molida	0.02	Kg	S/. 6.78	80%	20%	S/. 0.01	S/. 0.00
VYT-021	Aceite de coco	0.01	Lt	S/. 33.90	100%	0%	S/. 0.03	S/. 0.00
VYT-022	Envase	1.00	Millar	S/. 474.58	100%	0%	S/. 0.47	S/. 0.47
VYT-023	Etiquetado	1	Millar	S/. 169.49	100%	0%	S/. 0.17	S/. 0.17
							Total	S/. 1.49
							Imprevistos	1.50%
							<b>Costo final</b>	<b>S/. 1.51</b>

### Recetas de Papillas Orgánicas

#### Papilla Orgánica 1

Código de insumo	Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo/Unidad	Rendimiento	Merma	Costo según rendimiento	Costo total
VYT-006	Mango orgánico	0.06	Kg	S/. 7.62	80%	20%	S/. 9.53	S/. 0.57
VYT-022	Envase	1.00	Millar	S/. 474.58	100%	0%	S/. 0.47	S/. 0.47
VYT-023	Etiquetado	1.00	Millar	S/. 169.49	100%	0%	S/. 0.17	S/. 0.17
							Total	S/. 1.22
							Imprevistos	1.50%
							<b>Costo final</b>	<b>S/. 1.23</b>

#### Papilla Orgánica 5

Código de insumo	Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo/Unidad	Rendimiento	Merma	Costo según rendimiento	Costo total
VYT-016	Quinoa roja orgánica	0.10	Kg	S/. 33.90	100%	0%	S/. 33.90	S/. 3.39
VYT-011	Arvejas orgánicas	0.02	Kg	S/. 5.08	60%	40%	S/. 0.01	S/. 0.00
VYT-009	Zanahoria orgánica	0.02	Kg	S/. 3.30	10%	90%	S/. 0.03	S/. 0.00
VYT-020	Carne molida orgánica	0.02	Kg	S/. 8.47	80%	20%	S/. 0.01	S/. 0.00
VYT-024	Aceite de coco orgánico	0.01	Lt	S/. 74.50	100%	0%	S/. 0.07	S/. 0.00
VYT-022	Envase	1.00	Millar	S/. 474.58	100%	0%	S/. 0.47	S/. 0.47
VYT-023	Etiquetado	1.00	Millar	S/. 169.49	100%	0%	S/. 0.17	S/. 0.17
							Total	S/. 4.04
							Imprevistos	1.50%
							<b>Costo final</b>	<b>S/. 4.10</b>

### Anexo 7: Costo de materias primas según producción.

Papilla	Unidades a producir			Costo Materia Prima en Nuevos Soles		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
PT-1	86,928	96,490	107,973	63,949.36	70,983.80	79,431.51
PT-2	32,598	36,184	40,490	28,923.02	32,104.55	35,925.28
PT-3	21,732	24,122	26,993	16,048.56	17,813.90	19,933.92
PT-4	43,464	48,245	53,987	52,326.07	58,081.94	64,994.21
PT-5	32,598	36,184	40,490	49,363.71	54,793.72	61,314.67
Total PT	217,320	241,225	269,933	210,610.73	233,777.91	261,599.58
PO-1	32,598	36,184	40,490	40,219.40	44,643.54	49,956.52
PO-2	18,627	20,676	23,137	20,589.20	22,854.01	25,573.85
PO-3	9,314	10,338	11,569	8,852.58	9,826.36	10,995.78
PO-4	13,971	15,507	17,353	51,897.81	57,606.57	64,462.27
PO-5	18,627	20,676	23,137	76,289.98	84,681.88	94,759.78
Total PO	93,137	103,382	115,685	197,848.97	219,612.35	245,748.20
Total	310,457	344,607	385,618	S/. 408,459.69	S/. 453,390.26	S/. 507,347.78

## Anexo 8: Presupuesto de Inversiones

Área de cocina			
Equipos y utensilios	Costo unitario	Cantidad	Costo Total
Autoclave	S/. 1,949.15	1	S/. 1,949.15
Campana extractora	S/. 597.88	1	S/. 597.88
Mangueras reforzadas con conector	S/. 46.68	1	S/. 46.68
Cocina mural a gas	S/. 423.73	2	S/. 847.46
Refrigeradora	S/. 847.46	2	S/. 1,694.92
Congeladora industrial	S/. 6,610.17	1	S/. 6,610.17
Mesa mural con 1 nivel	S/. 333.66	1	S/. 333.66
Balanza 5kg.	S/. 99.27	1	S/. 99.27
Microondas	S/. 236.28	1	S/. 236.28
Repisa sobre mueble 2 niveles	S/. 116.34	1	S/. 116.34
Piso antideslizante	S/. 63.92	1	S/. 63.92
Tacho de basura	S/. 59.32	1	S/. 59.32
Grifería de agua fría al mueble	S/. 86.18	1	S/. 86.18
Lavadero	S/. 423.73	1	S/. 423.73
Escurridor de platos	S/. 119.58	1	S/. 119.58
Licuada con procesador	S/. 372.00	1	S/. 372.00
Mesa refrigerada mural con 2 puertas	S/. 1,292.73	1	S/. 1,292.73
Ollas pequeñas	S/. 42.37	4	S/. 169.49
Ollas grandes	S/. 84.75	4	S/. 338.98
Bowl mediano	S/. 12.88	5	S/. 64.41
Bowl grande	S/. 16.95	5	S/. 84.75
Cuchara de madera	S/. 7.63	5	S/. 38.14
Cuchillo de chef	S/. 42.37	5	S/. 211.86
Piedra para afilar	S/. 33.90	2	S/. 67.80
Rallador	S/. 8.47	2	S/. 16.95
Tabla de picar de colores	S/. 49.55	4	S/. 198.20
Colador conico	S/. 58.98	3	S/. 176.95
Colador 7,5 cm	S/. 18.93	3	S/. 56.80
Colador 12,5 cm	S/. 37.64	3	S/. 112.91
Colador 16,5 cm	S/. 51.71	3	S/. 155.13
Colador malla fina	S/. 17.20	3	S/. 51.61
Porta cubiertos	S/. 13.31	1	S/. 13.31
<b>Total</b>			<b>S/. 16,706.55</b>

<b>Área de administración</b>			
<b>Equipos y herramientas</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Total</b>
Laptop HP	S/. 1,185.59	1	S/. 1,185.59
Computadora de escritorio	S/. 931.36	2	S/. 1,862.71
Impresora multifuncional	S/. 1,639.18	1	S/. 1,639.18
Estante archivador	S/. 76.19	3	S/. 228.56
Escritorio	S/. 190.59	3	S/. 571.77
Sillas giratoria	S/. 71.09	3	S/. 213.28
Telefono instalacion + equipo	S/. 52.43	1	S/. 52.43
Instalacion de Internet + router	S/. 168.64	1	S/. 168.64
Alarma contra incendios + sirenas	S/. 466.75	1	S/. 466.75
Sistema de 4 camaras	S/. 933.57	2	S/. 1,867.14
Uniforme para personal de cocina	S/. 33.90	5	S/. 169.49
Vehículo para distribución	S/. 25,423.73	1	S/. 25,423.73
<b>Total</b>			<b>S/. 33,849.27</b>

<b>Área de baños</b>			
<b>Equipos y herramientas</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Total</b>
Inodoro chelsea blanco	S/. 129.92	1	S/. 129.92
Pedestal edesa universal blanco	S/. 32.47	1	S/. 32.47
Urinario brigs colby blanco	S/. 103.13	1	S/. 103.13
Grifo	S/. 84.75	1	S/. 84.75
Tacho	S/. 16.95	1	S/. 16.95
Espejo	S/. 67.80	1	S/. 67.80
<b>Total</b>			<b>S/. 435.00</b>

	<b>Inversión</b>
Área de cocina	S/. 16,706.55
Área de administración	S/. 33,849.27
Área de baños	S/. 435.00
<b>Total</b>	<b>S/. 50,990.82</b>

<b>Inversión total</b>	
Inversión	50,990.82
Capital de trabajo	327,255.07
<b>Total inversión</b>	<b>S/. 378,245.89</b>

## Anexo 9: Presupuesto Operativo:

### Ventas:

Cantidad de papillas a vender	Crecimiento anual		
	2015	10% 2016	20% 2017
PT Grupo 1 (1,2,3)	141,258	156,796.17	175,456
PT Grupo 2 (4,5)	76,062	84,428.71	94,476
PO Grupo 1 (1,2,3)	60,539	67,198.36	75,196
PO Grupo 2 (4,5)	32,598	36,183.73	40,490
<b>Total</b>	<b>310,457</b>	<b>344,607</b>	<b>385,618</b>

	Precio/unidad
PT Grupo 1 (1,2,3)	S/. 2.12
PT Grupo 2 (4,5)	S/. 2.95
PO Grupo 1 (1,2,3)	S/. 2.57
PO Grupo 2 (4,5)	S/. 6.56

Ventas	Crecimiento anual		
	2015	10% 2016	20% 2017
PT Grupo 1 (1,2,3)	299,466.57	332,407.89	371,967.42
PT Grupo 2 (4,5)	224,382.61	249,064.69	278,705.63
PO Grupo 1 (1,2,3)	155,585.39	172,699.79	193,252.62
PO Grupo 2 (4,5)	213,842.60	237,365.29	265,613.89
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>S/. 893,277.17</b>	<b>S/. 991,537.65</b>	<b>S/. 1,109,539.57</b>

### Costos:

Tabla 4. Costo de materia prima

Costo M.P.	2015	2016	2017
Tradicionales	210,610.73	233,777.91	261,599.58
Orgánicas	197,848.97	219,612.35	245,748.20
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 408,459.69</b>	<b>S/. 453,390.26</b>	<b>S/. 507,347.78</b>

Tabla 5. Costos indirectos de fabricación

Área de cocina									
Equipos y utensilios	Costo unitario	Cantidad	Costo Total	Depreciación	Vida útil (años)	2015	2016	2017	Valor de rescate
Autoclave	S/. 1,949.15	1	S/. 1,949.15	20%	10	S/. 389.83	S/. 389.83	S/. 389.83	S/. 779.66
Refrigeradora	S/. 847.46	2	S/. 1,694.92	20%	10	S/. 2.00	S/. 20.00	S/. 40.00	S/. 800.00
Congeladora industrial	S/. 6,610.17	1	S/. 6,610.17	20%	10	S/. 2.00	S/. 20.00	S/. 40.00	S/. 800.00
Campana extractora	S/. 597.88	1	S/. 597.88	20%	10	S/. 119.58	S/. 119.58	S/. 119.58	S/. 239.15
Cocina mural a gas	S/. 423.73	2	S/. 847.46	20%	10	S/. 169.49	S/. 169.49	S/. 169.49	S/. 338.98
Balanza 5kg.	S/. 99.27	1	S/. 99.27	20%	10	S/. 19.85	S/. 19.85	S/. 19.85	S/. 39.71
Microondas	S/. 236.28	1	S/. 236.28	20%	10	S/. 47.26	S/. 47.26	S/. 47.26	S/. 94.51
Licuada con procesador	S/. 372.00	1	S/. 372.00	20%	10	S/. 74.40	S/. 74.40	S/. 74.40	S/. 148.80
<b>Total</b>						<b>S/. 824.41</b>	<b>S/. 860.41</b>	<b>S/. 900.41</b>	<b>S/. 3,240.82</b>

Tabla 6. Costos de Mano de Obra Directa

Cargo	Cantidad	Sueldo bruto individual	Sueldo bruto total	Remuneración Anual	Gratificaciones	Essalud	CTS	Costo total
Ayudantes	2	S/. 750.00	S/. 1,500	S/. 18,000	S/. 3,000	S/. 1,620	S/. 1,250	S/. 23,870.00
Mise en place	1	S/. 900.00	S/. 900	S/. 10,800	S/. 1,800	S/. 972	S/. 1,200	S/. 14,772.00
Maestro de cocina	1	S/. 1,000.00	S/. 1,000	S/. 12,000	S/. 2,000	S/. 1,080	S/. 1,333	S/. 16,413.33

Supuestos	Cantidad
Sueldos	12
Gratificaciones	2
CTS	1
Essalud	9%

Puesto	2015	2016	2017
Ayudantes	S/. 23,870.00	S/. 23,870.00	S/. 23,870.00
Mise en place	S/. 14,772.00	S/. 14,772.00	S/. 14,772.00
Maestro	S/. 16,413.33	S/. 16,413.33	S/. 16,413.33
<b>Total M.O.D</b>	<b>S/. 55,055.33</b>	<b>S/. 55,055.33</b>	<b>S/. 55,055.33</b>

## Gastos:

### Gastos de ventas:

Tabla 7. Gastos del área de Marketing

Marketing	2015	2016	2017
Online	24000	24000	24000
Directo	15000	15000	15000
<b>Total</b>	<b>S/. 39,000.00</b>	<b>S/. 39,000.00</b>	<b>S/. 39,000.00</b>

Tabla 8. Gastos en gas para distribución

	Km/día	Galones/día	Costo/galón	Costo/mes	2015	2016	2017
Gas para distribución	110	3	S/. 1.22	109.8	S/. 1,317.60	S/. 1,317.60	S/. 1,317.60

Tabla 9. Gasto en alquiler en góndolas o stands de canales de distribución

Alquiler Farmacias	Mensual	2015	2016	2017
FASA	324	S/. 3,888.00	S/. 3,888.00	S/. 3,888.00

Alquiler Bioferia	Mensual	2015	2016	2017
Miraflores	300	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00

## Gastos administrativos:

Tabla 10. Gastos en planillas de personal administrativo

Cargo	Cantidad	Sueldo bruto individual	Sueldo bruto total	Remuneración Anual	Gratificaciones	Essalud	CTS	Costo total
Administrador	1	S/. 2,500.00	2500	30000	5000	2700	3333.333333	S/. 41,033.33
Asistente	1	S/. 1,500.00	1500	18000	3000	1620	2000	S/. 24,620.00
Supervisor	1	S/. 1,500.00	1500	18000	3000	1620	2000	S/. 24,620.00

Puesto	2015	2016	2017
Administrador	S/. 41,033.33	S/. 41,033.33	S/. 41,033.33
Asistente	S/. 24,620.00	S/. 24,620.00	S/. 24,620.00
Supervisor	S/. 24,620.00	S/. 24,620.00	S/. 24,620.00
<b>Total</b>	<b>S/. 90,273.33</b>	<b>S/. 90,273.33</b>	<b>S/. 90,273.33</b>

Tabla 11. Depreciación de equipos del área administrativa

Área de administración									
Equipos y herramientas	Costo unitario	Cantidad	Costo Total	Depreciación	Vida útil (años)	2015	2016	2017	Valor de rescate
Laptop HP	S/. 1,185.59	1	S/. 1,185.59	25%	5	296.40	296.40	296.40	296.40
Computadora de escritorio	S/. 931.36	2	S/. 1,862.71	25%	5	465.68	465.68	465.68	465.68
Impresora multifuncional	S/. 1,639.18	1	S/. 1,639.18	25%	5	409.80	409.80	409.80	409.80
Estante archivador	S/. 76.19	3	S/. 228.56	10%	10	22.86	22.86	22.86	159.99
Escritorio	S/. 190.59	3	S/. 571.77	10%	10	57.18	57.18	57.18	400.24
Sillas giratoria	S/. 71.09	3	S/. 213.28	10%	10	21.33	21.33	21.33	149.30
Vehículo para distribución	S/. 25,423.73	1	S/. 25,423.73	20%	10	5,084.75	5,084.75	5,084.75	10,169.49
<b>Total</b>						<b>S/. 6,357.98</b>	<b>S/. 6,357.98</b>	<b>S/. 6,357.98</b>	<b>S/. 12,050.89</b>

Tabla 12. Gasto de servicios generales

	Mensual	2015	2016	2017
Agua potable	S/. 84.75	S/. 1,016.95	S/. 1,016.95	S/. 1,016.95
Electricidad	S/. 127.12	S/. 1,525.42	S/. 1,525.42	S/. 1,525.42
Internet + Teléfono	S/. 169.49	S/. 2,033.88	S/. 2,033.88	S/. 2,033.88
Alquiler local	S/. 1,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00
Mantenimiento local	S/. 65.12	S/. 781.49	S/. 781.49	S/. 781.49
Suministros de oficina	S/. 105.90	S/. 1,270.79	S/. 1,270.79	S/. 1,270.79
Artículos de limpieza	S/. 36.93	S/. 443.13	S/. 443.13	S/. 443.13
<b>Total</b>		<b>S/. 19,071.66</b>	<b>S/. 19,071.66</b>	<b>S/. 19,071.66</b>

Tabla 13. Otros Gastos Administrativos

	2015	2016	2017
<b>Trámites</b>			
Registro marca	438.69	-	-
Publicación de la marca	39.89	-	-
Registro Sanitario	311.60	-	-
Permiso funcionamiento	141.04	-	-
<b>Certificaciones</b>			
HACCP	747.22	747.22	747.22
Orgánico - Registro	3,116.00	-	-
Orgánico - Renovación	-	3,116.00	3,116.00
<b>Total</b>	<b>S/. 4,794.44</b>	<b>S/. 3,863.22</b>	<b>S/. 3,863.22</b>

**Gastos de financiamiento:**

Inversión Total	378,245.89	100%
Inversión Propia	189,122.95	50%
Financiamiento	189,122.95	50%

Tasa de Interés Bancaria                      17%                      S/. 85,592.07

Periodo	Saldo	Amortización	Interés	Cuota
<b>0</b>	189,122.95			
<b>1</b>	135,681.78	53,441.17	32,150.90	S/. 85,592.07
<b>2</b>	73,155.61	62,526.17	23,065.90	S/. 85,592.07
<b>3</b>	-	73,155.61	12,436.45	S/. 85,592.07

## Anexo 10: Costos Unitarios y totales

Tabla 14. Costo Total

	2015	2016	2017
Materia Prima	408,459.69	453,390.26	507,347.78
M.O.D	55,055.33	55,055.33	55,055.33
CIF	824.41	860.41	900.41
Costo de Producción	464,339.43	509,306.00	563,303.53
Gastos Administrativos	120,497.42	119,566.19	119,566.19
Gastos de Ventas	70,807.63	71,980.55	73,495.25
Gasto Financiero	32,179.97	23,086.76	12,447.70
Costo Operativo	191,305.05	191,546.74	193,061.44
<b>Costo Total</b>	<b>S/. 655,644.48</b>	<b>S/. 700,852.74</b>	<b>S/. 756,364.96</b>

	2015	2016	2017
Papillas a vender	310457	344607	385618

## 14. Bibliografía

1. Análisis de Situación de Salud (ASIS) 2007. Capítulo I-4: Análisis de Determinantes demográficos y Socio-económicos. Págs. 30 – 31.
2. Arellano Marketing. Los 6 estilos de vida y sus principales características. Disponible en: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
3. Arellano Marketing: Peruanos visitan redes sociales entre 6 y 7 veces por semana. Diario RPP, 3 JUL 2014. Citado el 26 de octubre del 2014. Disponible en: [http://www.rpp.com.pe/2014-07-03-arellano-peruanos-visitantes-redes-sociales-entre-6-y-7-veces-por-semana-noticia\\_705033.html](http://www.rpp.com.pe/2014-07-03-arellano-peruanos-visitantes-redes-sociales-entre-6-y-7-veces-por-semana-noticia_705033.html)
4. Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). Niveles socioeconómicos 2014. Lima, agosto 2014.
5. ASPEC. Código de Protección y Defensa del Consumidor. Agosto 2010.
6. Centrum: “El consumidor peruano ahora es más autónomo en sus decisiones”. Diario Gestión, 5 ABR 2013; Secc. Tendencias. Citado el 27 de octubre del 2014. Disponible en: <http://gestion.pe/tendencias/centrum-consumidor-peruano-ahora-mas-autonomo-sus-decisiones-2063097>
7. Cuatro herramientas informáticas para simplificar el financiamiento de la pyme. Diario Gestión. 12 AGO 2014; Secc. Blog. Citado el 14 de noviembre del 2014. Disponible en: <http://blogs.gestion.pe/bid/2014/08/cuatro-herramientas-informaticas-para-simplificar-el-financiamiento-de-la-pyme-en-alc.html>
8. Da Silva C, Baker D, Shepherd A, Jenane C, Miranda S. Agroindustrias para el desarrollo. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Roma, 2013.
9. Datum Internacional 2013. Estudio de Opinión Pública sobre nutrición y hábitos de alimentación saludable. Lima, Perú.
10. De Souza M, Montoya F, Peñaloza E. Plan de Negocios para producir y comercializar productos vegetales orgánicos en Lima. Tesis. PUCP:2009.
11. Demanda por productos agroecológicos crecerá 10% este año. Diario El Comercio, 28 MAR 2014; Secc. Economía. Citado el 11 de noviembre del 2014. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/peru/demanda-productos-agroecologicos-crecera-10-este-ano-noticia-1718867>
12. DIGESA. Norma sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para alimentos y bebidas de consumo humano. Disponible en: [http://www.digesa.sld.pe/norma\\_consulta/Proy\\_RM615-2003.pdf](http://www.digesa.sld.pe/norma_consulta/Proy_RM615-2003.pdf)
13. Ernst & Young y Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Guía de Negocios e Inversión en el Perú, 2013/2014. Alimentos y bebidas, págs. 79 – 82.
14. Exportación de granos andinos se incrementa en 167%. Agencia Agraria de Noticias. Citado el 11 de noviembre de 2014. Disponible en: <http://agraria.pe/noticias/exportacion-de-granos-andinos-se-incrementa-en-167>
15. Exportaciones de quinua peruana crecieron 236% en primer semestre del 2014. Diario Gestión, 19 AGO 2014; Secc. Economía. Citado el 11 de noviembre del 2014. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/exportaciones-quinua-peruana-crecieron-236-primer-semestre-2014-2106092>
16. INDECOPI: Registro de Marca y Otros Signos. Perú 2012.

17. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Estado de la Población Peruana 2013. Lima, Perú.
18. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Estadísticas sociales. Citado el 10 de mayo del 2014. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
19. IPSOS 2008. Tendencias en salud y alimentación. Lima, Perú. Citado el 27 de octubre del 2014. Disponible en: [http://www.ipsos.pe/estudio\\_tendencias\\_salud\\_alimentacion](http://www.ipsos.pe/estudio_tendencias_salud_alimentacion)
20. Jareño, Omar. Alianzas estratégicas. La herramienta para fortalecer la empresa (Internet). Citado el 16 de noviembre del 2014. Disponible en: <http://www.puromarketing.com/13/5119/estrategicas-herramienta-para-fortalecer-empresa.html>.
21. Las 10 tendencias más calientes del marketing en redes sociales que debe vigilar este 2014. Diario Gestión. 01 FEB 2014; Secc. Tendencias. Citado el 14 de noviembre del 2014. Disponible en: <http://gestion.pe/tendencias/10-tendencias-mas-calientes-marketing-redes-sociales-que-vigilar-este-2014-2087919>
22. Las exportaciones de productos orgánicos aumentan en 13%. Diario Gestión, 11 NOV 2014; Secc. Economía. Citado el 11 de noviembre del 2014. Disponible en: <http://gestion.pe/noticia/337942/exportaciones-productos-organicos-aumentan-13>
23. Más alimentos orgánicos sobre las mesas peruanas. Diario Publimetro, 18 AGO 2014; Secc. Vida y Estilo, Gastronomía. Citado el 27 de octubre del 2014. Disponible en: <http://publimetro.pe/vida-estilo/noticia-mas-alimentos-organicos-sobre-mesas-peruanas-25968>
24. Maximixe: Importación de alimentos para bebés crecerá 6.1% en 2014. Diario RPP, 24 OCT 2013; Secc. Economía. Citado el 02 de noviembre del 2014. Disponible en: [http://www.rpp.com.pe/2013-10-24-maximixe-importacion-de-alimentos-para-bebes-crecera-6-1-en-2014-noticia\\_642104.html](http://www.rpp.com.pe/2013-10-24-maximixe-importacion-de-alimentos-para-bebes-crecera-6-1-en-2014-noticia_642104.html)
25. Mayoría de limeños apoya ley de alimentación saludable. Diario RPP, 19 MAY 2013; Secc. Política. Citado el 27 de octubre del 2014. Disponible en: [http://www.rpp.com.pe/2013-05-19-mayoria-de-limenos-apoya-ley-de-la-alimentacion-saludable-noticia\\_596060.html](http://www.rpp.com.pe/2013-05-19-mayoria-de-limenos-apoya-ley-de-la-alimentacion-saludable-noticia_596060.html)
26. Ministerio de Agricultura. Perú, un campo fértil para sus inversiones (2009). Págs. 1 – 2.
27. Ministerio de energía y minas. Consultado el 15 de octubre del 2014.
28. Ministerio de la Producción. Crecemype, La web del empresario mype (Internet). Citado el 14 de noviembre del 2014. Disponible en: <http://www.crecemype.pe/portal/index.php/obten-tu-licencia-y-permiso-sectoriales/inscripcion-sectorial>
29. Ministerio de Salud (MINSa). Análisis de Situación de Salud 2011. Dirección de Salud IV Lima Este. Pág. 36. Lima, Perú.
30. Ministerio de Salud (MINSa). Estrategias Sanitarias. Alimentación y nutrición saludable. Citado el 10 de noviembre del 2014. Disponible en: <http://www.minsa.gob.pe/portada/prevencion.htm>
31. Ministerio de Salud (MINSa). Indicadores del Programa Articulado Nutricional. Fuente: Monitoreo Nacional de Indicadores Nutricionales (MONIN 2008 – 2010 – CENAN – DEVAN). Lima, Perú: 2010, pág. 26.
32. Ministerio de Salud. Análisis de Situación de Salud 2011. Dirección de Salud IV Lima Este. Oficina de Epidemiología. Mayo 2011.

33. Nielsen (Internet). Preferencia de compra de nuevos productos. 29 ENE 2013. Citado el 14 de noviembre del 2014. Disponible en: <http://www.nielsen.com/mx/es/press-room/2013/preferencia-de-compra-de-nuevo-productos.html>
34. ONGEI. Servicios al ciudadano y empresas. Requisitos permiso municipal. Perú 2012.
35. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. Preguntas frecuentes sobre agricultura orgánica. (Internet). Citado el 14 de noviembre del 2014. Disponible en: <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq6/es/>
36. Organización Panamericana de la Salud. Principios de orientación para la alimentación complementaria del niño amamantado. Washington DC, 2003.
37. Perú Orgánico Blog (Internet). Comercialización de granos andinos será promovida por Adex. Lima: 18 enero 2012. Citado el 27 de octubre del 2014. Disponible en: <http://www.peruorganico.com/blog/archives/1509>
38. Proinversión. Private Investment Promotion Agency. Perú, 2012.
39. Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA). Producción orgánica. Autoridad Nacional Competente (Internet). Citado el 14 de noviembre del 2014. Disponible en: [http://www.senasa.gob.pe/0/modulos/JER/JER\\_Interna.aspx?ARE=0&PFL=3&JER=134](http://www.senasa.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=3&JER=134)
40. SUNAT. Crece Negocios. Pasos para constituir una empresa. Perú 2012.
41. Todo lo que necesita conocer sobre el financiamiento para MYPES y PYMES. Diario Gestión, 29 OCT 2013; Secc. Empresas. Citado el 11 de noviembre del 2014. Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/todo-lo-que-necesita-conocer-sobre-financiamiento-pymes-2079680>
42. UE entregará US \$ 87 millones a Perú para fortalecer el comercio, pymes y lucha antidrogas. Diario Gestión, 21 JUL 2014; Secc. Economía. Citado el 11 de noviembre del 2014. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/ue-entregara-us-87millones-peru-fortalecer-comercio-pymes-y-lucha-antidrogas-2103563>