



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN BANCA Y FINANZAS

PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTABILIDAD

ANDINABAR

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Administración de Empresas

Para optar el grado de bachiller en Administración de Banca y Finanzas

Para optar el grado de bachiller en Contabilidad

AUTOR(ES)

Abarca Alonzo, Yohana Janice (0000-0002-4813-1865)

Guevara Medina, Lidia Loretta (0000-0001-5093-2592)

Pilco Cardoso, Lady Carol (0000-0003-4901-5214)

Salazar Salguero, Aldo Miguel (0000-0002-8467-4605)

Tejada Soto, Luis David (0000-0002-1347-7786)

ASESOR

Quedas Lobatón, Guillermo Martín (0000-0001-7407-078X)

Lima, 22 de febrero de 2021

DEDICATORIA

*El presente trabajo va dedicado a nuestras familias por su gran apoyo incondicional y
compresión.*

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, por brindarnos las herramientas, conocimientos y por exigirnos a dar nuestro mejor esfuerzo.

A todos nuestros profesores, en especial a nuestro asesor Guillermo Martin Quedas Lobatón, por su motivación y exigencia para el desarrollo de este proyecto de investigación.

A cada uno de los integrantes del equipo por la colaboración y disposición en la elaboración de este trabajo.

ANDINA BAR

RESUMEN

En la actualidad la rutina del trabajo, el hogar y las múltiples de actividades que realizan las personas han sido motivo clave para dejar de lado una alimentación sana y un estilo de vida saludable.

Para lo cual se ha desarrollado este proyecto de negocio que consiste en la comercialización de barras energéticas, nutritivas y naturales, teniendo como ingrediente principal el Cushuro, alga alto andina con alto valor proteico y energético, este producto tiene como objetivo principal alimentar a las personas que crean conveniente mejorar su alimentación.

Para el inicio de operaciones del proyecto es necesario una inversión inicial de 65,987 soles la cual será representada en un 60% de capital propio y el restante 40% financiado por externos.

Finalmente, según el estudio de mercado realizado considera que el proyecto de negocio planteado es viable debido a que en la actualidad existe un crecimiento constante de personas que se preocupan por una alimentación sana y un estilo de vida saludable que estarían dispuestos a consumir productos nutritivos, energéticos y naturales.

Palabras clave: Cushuro; barras energéticas; nutrición; natural.

ANDINA BAR

ABSTRACT

Today the routine of work, home and the many activities that people carry out have been a key reason to put aside a healthy diet and a healthy lifestyle.

For which this business project has been developed, which consists of the commercialization of energy, nutritional and natural bars, having as the main ingredient Cushuro, high Andean algae with high protein and energy value, this product's main objective is to feed people that they deem convenient to improve their diet

For the start of operations of the project, an initial investment of 65,987 soles is necessary, which will be represented by 60% of its own capital and the remaining 40% financed by external parties.

Finally, according to the market study carried out, it considers that the proposed business project is viable because currently there is a constant growth of people who care about a healthy diet and a healthy lifestyle who would be willing to consume nutritious products, energetic and natural.

Keywords: Cushuro, energy bars, nutrition; natural.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
A LA UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS, POR BRINDARNOS LAS HERRAMIENTAS, CONOCIMIENTOS Y POR EXIGIRNOS A DAR NUESTRO MEJOR ESFUERZO.	II
A TODOS NUESTROS PROFESORES, EN ESPECIAL A NUESTRO ASESOR GUILLERMO MARTIN QUEDAS LOBATÓN, POR SU MOTIVACIÓN Y EXIGENCIA PARA EL DESARROLLO DE ESTE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.	II
ANDINA BAR	III
RESUMEN	III
TABLA DE CONTENIDOS	V
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
1 RESUMEN EJECUTIVO	1
2 ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	2
2.1 IDEA/NOMBRE DEL NEGOCIO.....	2
2.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO A OFRECER	3
2.3 EQUIPO DE TRABAJO	6
3 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	9
3.1 ANÁLISIS EXTERNO	9
3.1.1 Análisis PESTEL.....	9
3.1.1.1 Factores Políticos.....	9
3.1.1.2 Factores Económicos	10
3.1.1.3 Factor Social – Cultural.....	14
3.1.1.4 Factor Tecnológico	14
3.1.1.5 Factor Ecológicos	17
3.1.1.6 Factor legal	17

3.1.2	Análisis de la industria	18
3.1.2.1	Poder de negociación de los compradores o clientes	18
3.1.2.2	Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	19
3.1.2.3	Amenaza de nuevos competidores entrantes	20
3.1.2.4	Amenaza de productos sustitutos	21
3.1.2.5	Rivalidad entre competidores	22
3.2	ANÁLISIS INTERNO. CADENA DE VALOR	23
3.2.1	Actividades primarias	24
3.2.2	Actividades de apoyo.....	24
3.3	ANÁLISIS FODA	25
3.4	VISIÓN.....	29
3.5	MISIÓN	29
3.6	ESTRATEGIA GENÉRICA	29
3.7	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	29
4	INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO	31
4.1	DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN / METODOLOGÍA DE VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS	31
4.2	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
4.3	INFORME FINAL: ELABORACIÓN DE TENDENCIAS, PATRONES Y CONCLUSIONES....	35
5	PLAN DE MARKETING	36
5.1	PLANEAMIENTO DE OBJETIVOS DE MARKETING	36
5.2	ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	36
5.2.1	Segmentación	36
5.2.1.1	Estrategia de segmentación concentrada	36
5.2.2	Posicionamiento	40
5.3	MERCADO OBJETIVO.....	41
5.3.1	Tamaño de mercado total	41
5.3.2	Tamaño de mercado disponible.....	44
5.3.3	Tamaño de mercado operativo (target).....	45
5.3.4	Potencial de crecimiento del mercado	45
5.4	DESARROLLO Y ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX.....	47
5.4.1	Estrategia de producto / servicio	47

5.4.2	Diseño de producto / servicio	49
5.4.3	Estrategia de precios (análisis de costos, precios de mercado)	51
5.4.4	Estrategia comunicacional	53
5.4.5	Estrategia de distribución	57
5.5	PLAN DE VENTAS Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	59
5.6	PRESUPUESTO DE MARKETING	63
6	PLAN DE OPERACIONES	65
6.1	POLÍTICAS OPERACIONALES.....	65
6.1.1	Calidad.....	65
6.1.2	Procesos	66
6.1.3	Planificación	66
6.1.4	Inventarios	66
6.2	DISEÑO DE INSTALACIONES	67
6.2.1	Localización de las instalaciones.....	67
6.2.2	Capacidad de las instalaciones	71
6.2.3	Distribución de las instalaciones	72
6.3	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	72
6.4	MAPA DE PROCESOS Y PERT	73
6.5	PLANEAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN	78
6.5.1	Gestión de compras y Stock	79
6.5.2	Gestión de la Calidad.....	79
6.5.3	Gestión de los proveedores.....	79
6.6	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS VINCULADOS AL PROCESO PRODUCTIVO.....	79
6.7	ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GASTOS OPERATIVOS.....	81
7	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS.....	85
7.1	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	85
7.2	NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN.....	85
7.2.1	Organigrama	86
7.2.2	Diseño de Puestos y Funciones	88
7.3	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	98
7.4	GESTIÓN HUMANA	98
7.4.1	Reclutamiento, selección, contratación e inducción.....	98

7.4.2	Capacitación, motivación y evaluación del desempeño	100
7.4.3	Sistema de remuneración.....	101
7.5	ESTRUCTURA DE GASTOS DE RRHH.....	104
8	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	107
8.1	SUPUESTOS GENERALES.....	107
8.2	INVERSIÓN EN ACTIVOS (FIJOS E INTANGIBLES). DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN. 108	
8.3	PROYECCIÓN DE VENTAS	110
8.4	PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS	113
8.5	CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO	117
8.6	ESTRUCTURA Y OPCIONES DE FINANCIAMIENTO.	118
8.7	ESTADOS FINANCIEROS (BALANCE GENERAL, ESTADO DE GGPP, FLUJO DE EFECTIVO).....	122
8.8	FLUJO FINANCIERO.....	128
8.9	TASA DE DESCUENTO ACCIONISTAS Y COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL. 129	
8.10	INDICADORES DE RENTABILIDAD	130
8.11	ANÁLISIS DE RIESGO.....	131
8.11.1	Análisis de sensibilidad	131
8.11.2	Análisis por escenarios (por variables).....	133
8.11.3	Análisis de punto de equilibrio.....	133
8.11.4	Principales riesgos del proyecto (cualitativos)	134
9	CONCLUSIONES	136
10	REFERENCIAS	138
11	ANEXOS	140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de 6 años y más que hace uso de Internet, según área de residencia.....	16
Tabla 2 Población de 6 años y más que hace uso de Internet, según nivel educativo.....	16
Tabla 3 Hogares que tienen telefonía móvil, según área de residencia.....	17
Tabla 4 Poder de negociación de los clientes.....	18
Tabla 5 Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	19
Tabla 6 Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	20
Tabla 7 Amenaza de productos sustitutos.....	22
Tabla 8 Rivalidad entre competidores.....	23
Tabla 9 Análisis FODA.....	26
Tabla 10 Matriz FODA Cruzado.....	28
Tabla 11 Personas con estilo de vida saludable.....	43
Tabla 12 Variables de Segmentación.....	43
Tabla 13 Mercado Disponible.....	44
Tabla 14 Mercado Disponible.....	45
Tabla 15 Composición Nutricional.....	48
Tabla 16 Composición de nutrientes de Andinabar.....	50
Tabla 17 Precios de competidores de Andinabar.....	52
Tabla 18: Presupuesto de ventas Andinabar (periodo 2021-2025).....	59
Tabla 19: Proyección de ventas en unidades a 5 años.....	60
Tabla 20: Proyección de ventas en soles el primer año.....	60
Tabla 21: Proyección de ventas en soles a 5 años.....	61
Tabla 22: Presupuesto de marketing.....	63
Tabla 23: Presupuesto de marketing en 5 años.....	64
Tabla 24: Criterios de Ponderación.....	67
Tabla 25: Ponderación de alternativas de macro localización.....	67
Tabla 26: alternativas de Oficina.....	68
Tabla 27: Ponderación de alternativas de Micro localización.....	68
Tabla 28: Composición nutricional de las barras de 275 g.....	72
Tabla 29: Procesos de Selección de socios clave.....	74
Tabla 30: Proceso de Producción y distribución.....	76
Tabla 31: Activos fijos tangibles.....	80
Tabla 32: Activos fijos Intangibles.....	80

Tabla 33: Gastos Preoperativos	81
Tabla 34: Costos Variable Unitario	82
Tabla 35: Costo de ventas.....	83
Tabla 36: Costos de Ventas a 5 años	84
Tabla 37: Perfil de puesto Gerente General.....	89
Tabla 38: Perfil de puesto Asistente Administrativo.....	91
Tabla 39: Perfil de puesto-jefe de marketing.....	93
Tabla 40:Perfil de puesto-Community Manager	95
Tabla 41:Perfil de puesto-Impulsadora.....	97
Tabla 42: Presupuestos actividades de confraternidad	101
Tabla 43: Planilla de Remuneraciones a 1 año.....	103
Tabla 44: Presupuesto de Recursos humanos a 1 año	105
Tabla 45: Presupuesto de Recurso humanos proyectado a 5 años	106
Tabla 46: Activo Fijos Tangibles	108
Tabla 47: Activos Fijos Intangibles.....	108
Tabla 48: Resumen de Inversión	109
Tabla 49: Proyección de ventas en unidades - Año 1.....	111
Tabla 50: Proyección de Ingresos-Año 1	111
Tabla 51: Proyección de ventas en unidades a 5 años.....	112
Tabla 52: Proyección de ventas en soles a 5 años	113
Tabla 53: Costo Variable Unitario.....	113
Tabla 54: Costo de Ventas a 5 años.....	114
Tabla 55: Gastos Administrativos a 5 años	115
Tabla 56: Gastos de Ventas a 5 años	115
Tabla 57: Costos Operativos a 5 años	116
Tabla 58: Gastos preoperativos	116
Tabla 59: Flujo de Caja y Capital de Trabajo.....	117
Tabla 60: Aporte de accionistas	118
Tabla 61: Estructura del Financiamiento tradicional.....	118
Tabla 62: Cronograma de pagos.....	120
Tabla 63: Estado de Resultados.....	122
Tabla 64: Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados.....	123
Tabla 65: Estado de Situación Financiera	126

Tabla 66: Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Situación Financiera	127
Tabla 67: Flujo de Caja Económico y Financiero	128
Tabla 68: Método CAPM	129
Tabla 69: Costo Promedio Ponderado de Capital o WACC.....	130
Tabla 70: Indicadores Económicos.....	130
Tabla 71: Indicadores Financieros.....	131
Tabla 72: Análisis de Sensibilidad del Precio de Venta y Costo de Venta	132
Tabla 73: Análisis de Sensibilidad del Margen Neto	132
Tabla 74: Análisis de Escenarios.....	133
Tabla 75: Punto de Equilibrio Anual en Unidades y Soles	134
Tabla 76: Punto de Equilibrio Mensual en Unidades y Soles	134

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tráfico Página Web Andinabar.....	2
Figura 2. Actividad Fan Page Facebook Andinabar.....	3
Figura 3. Logotipo de AndinaBar.....	3
Figura 4. Modelo Canvas	5
Figura 5. PBI Real	11
Figura 6. Inflación	12
Figura 7. Tipo de cambio e intervención cambiaria de BCRP.....	12
Figura 8. Población en edad para trabajar según condición de actividad.....	13
Figura 9. Población en edad para trabajar según condición de actividad.....	13
Figura 10. Comercio electrónico Perú: La Guía más completa del mercado (agosto 2020)15	
Figura 11. El 91% de los peruanos piensa comprar online en los próximos meses ¿Dónde lo harán?.....	15
Figura 12. Actividades de apoyo en la Cadena de Valor	25
Figura 13. Estrategia genérica de Andinabar.....	29
Figura 14. Fan Page Andinabar	32
Figura 15. Alcance del anuncio en el Fan Page de Andinabar	32
Figura 16. Landing Page Andinabar.....	33
Figura 17. Distribución de hogares según el nivel socioeconómico 2020 en Lima-Metropolitana	37
Figura 18. Distribución de zonas APEIM por NSE 2020 – Lima Metropolitana	38
Figura 19. Ingresos y Gastos según NSE 2020-Lima Metropolitana.....	39
Figura 20. Población.....	39
Figura 21. Estrategia de posicionamiento de Andinabar.....	41
Figura 22. Total, de Población en el Perú según sexo.....	41
Figura 23. Lima metropolitana 2019: Población y hogares según distritos	42
Figura 24. Distribución de zonas APEIM por NSE 2020 – Lima Metropolitana.	43
Figura 25. Personas que tienen una alimentación saludable	44
Figura 26. Personas que tienen una alimentación saludable	45
Figura 27. Importancia del valor nutricional de un producto	46
Figura 28. Disponibilidad de compra	46
Figura 29. Insumo principal del producto – Cushuro.....	47
Figura 30. Insumos adicionales al producto	48

Figura 31. Productos Vs. Mercados.....	49
Figura 32. Presentación del producto. Cushuro con aguaymanto	50
Figura 33. Presentación. Cushuro con camu camu.....	51
Figura 34. Presentación del producto. Cushuro con chocolate.....	51
Figura 35. A la pregunta ¿Cuánto estaría dispuesto a para por un snack saludable?	53
Figura 36. Página Principal Facebook.....	54
Figura 37. Banner publicitario.....	54
Figura 38. Página Web Andinabar	55
Figura 39. Diseño publicitario Camu Camu	56
Figura 40. Diseño publicitario Aguaymanto	56
Figura 41. Diseño publicitario Chocolate.....	57
Figura 42. Tipos de canales	58
Figura 43. Modelo de Ciclo de Vida del Producto	62
Figura 44: Frontis del local.....	69
Figura 45: Ingreso a la oficina.....	69
Figura 46: Vista interior del ingreso a la oficina	70
Figura 47: Interior de la oficina.....	70
Figura 48: Croquis del local	71
Figura 49: Layout de la oficina	72
Figura 50: Mapa de procesos.....	73
Figura 51: Flujograma de Selección de socios clave.....	75
Figura 52: Flujograma del proceso de producción y distribución	77
Figura 53: Actividades Claves.....	78
Figura 54: Ruta crítica	78
Figura 55: Organigrama.....	87
Figura 56: Distribución de la inversión Total.....	109
Figura 57: Cotización en Mi Banco.....	119
Figura 58. Rango de edad	140
Figura 59. Determinación de distritos	140
Figura 60. Resultados por género	141
Figura 61. Rango promedio de ingresos	141
Figura 62. Porcentaje de personas que cuidan su salud.....	142
Figura 63. Porcentaje de alimentos saludables consumen.....	142

Figura 64. Porcentaje de compra de snacks saludables	143
Figura 65. Frecuencia de compra	143
Figura 66. Porcentaje de lugar de compra	144
Figura 67. Porcentajes de personas que conocen el beneficio del cushuro	144
Figura 68. Porcentaje de compra del producto a base de cushuro.....	145
Figura 69. Porcentaje por base del snack.	145
Figura 70. características que consideran en la compra.	146
Figura 71. Porcentaje por presentación	146
Figura 72. Importancia de la emisión del valor nutricional en el empaque.....	147
Figura 73. Porcentaje de rangos de precios a pagar	147
Figura 74. Porcentaje por lugar de compra.....	148
Figura 75. Porcentajes por marcas preferidas.....	148
Figura 76. Porcentaje por sabores preferidos	149
Figura 77. Porcentajes de medios de información.....	149

1 RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto de investigación tiene como objetivo principal determinar la viabilidad de una inversión dirigida al segmento de mercado conformado por las personas de 25 a 60 años que se preocupen por llevar un estilo saludable y alto contenido nutricional y pertenezcan al NSE A y B de la Zona 6 (Lince, Pueblo Libre, San Miguel, Magdalena, Jesús María) y Zona 7 (Miraflores, Surco, La Molina, Miraflores, San Isidro y San Borja) de Lima Metropolitana.

Bajo ese enfoque; Andinabar ve con optimismo el crecimiento de peruanos que buscan tener una alimentación saludable en un 88% (IPSOS, 2019), es así como identificó dicha tendencia y crea una línea de productos bajo el concepto de barras nutricionales hechas con cushuro, avena, estevia y en sus presentaciones de Camu Camu, Aguaymanto y Chocolate. Adicional al alto valor nutricional de las barras de Andinabar, es apta para personas diabéticas y sobre todo aquellas personas que buscan comer siempre sano y balanceado. Asimismo, el cushuro es considerado un alimento con alto valor nutricional por su contenido en vitaminas B1, B2, B5 y B8, así como calcio, hierro, potasio y sodio que favorecen al fortalecimiento del sistema nervioso, óseo, digestivo y cardiovascular.

Bajo la coyuntura mundial actual frente a la Covid19, es una buena alternativa para reforzar el sistema inmunológico, sin dejar de darse el gusto de comer algo dulce y sobre todo es importante que como peruanos iniciemos a consumir esta mágica alga andina.

Este proyecto de investigación plantea al lector detalles importantes desde la identificación de la necesidad del mercado, planteamiento de estrategias de negocio hasta la evaluación financiera; lo que finalmente demuestra la viabilidad del proyecto.

2 ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

2.1 Idea/nombre del negocio

En la actualidad muchos consumidores locales se preocupan por cuidar su alimentación consumiendo productos saludables que contribuyan a lograr sus objetivos. A partir de lo mencionado nace nuestra idea de negocio de crear una barra energética con surtidos componentes de nutrición que complementen la alimentación de los consumidores en su día a día. Consideramos que nuestro público objetivo se encuentra en el nivel socioeconómico A y B, ubicados principalmente en la zona de Lima Moderna, con un rango de edad de 18 a 39 años.

La tasa de conversión resultado de las interacciones de la publicación de Andinabary los clics obtenidos en el enlace es de 16.67%. Se obtuvo 16 visitas en la página web y 72 interacciones con la publicación.

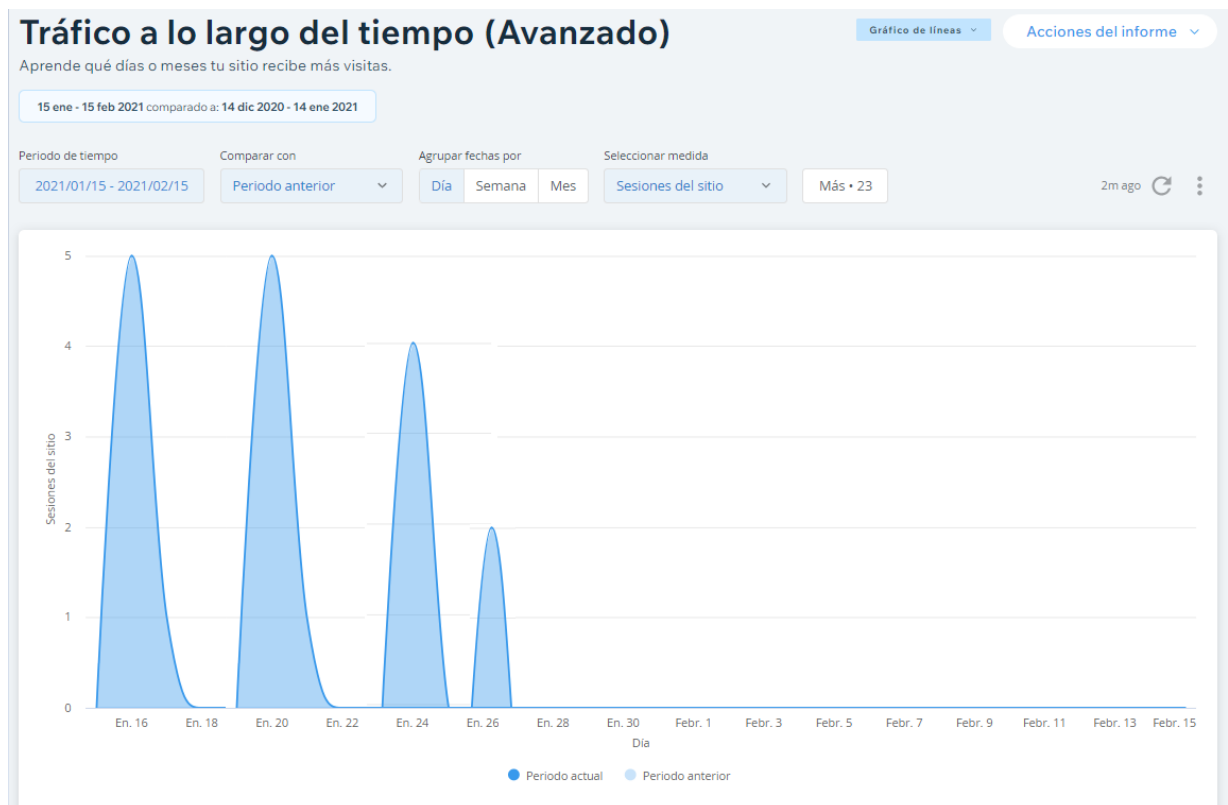


Figura 1. Tráfico Página Web Andinabar

Fuente: Página Web Andinabar



Figura 2. Actividad Fan Page Facebook Andinabar

Fuente: Fan Page Facebook Andinabar

2.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

Andinabar es una barra energética que ofrece nutrientes que complementan la alimentación de los consumidores. Se espera que los consumidores adquieran este producto para que lo consuman como un “snack” entre las comidas del día. Nuestros principales canales de venta serán los supermercados, minimarkets y bodegas. Realizaremos campañas de promociones principalmente en redes sociales, donde incluiremos publicaciones con recomendaciones de base de las barras, entre otros. Este valor agregado que le damos a los consumidores está dirigido sobre todo para personas que cuidan su alimentación y se preocupan por el valor nutricional de cada alimento que consumen.



Figura 3. Logotipo de AndinaBar

Fuente: Elaboración propia

El modelo de negocio de las barras nutricional Andinabar presenta una propuesta de valor significativa en torno a reforzar y mantener un estilo de vida saludable ofreciendo un producto artesanal, 100% natural, apto para diabéticos (endulzado con Stevia), empaques ecológicos y con la información nutricional necesaria para conocer que el producto posee importantes propiedades alimenticias; por último una de las principales fortalezas del negocio es la responsabilidad social con las zonas altoandinas proveedoras de la materia prima principal de Andinabar.

Las actividades clave del negocio se mantendrán en la adquisición de la materia prima e insumos para la elaboración de las barras nutricionales y el estricto control de calidad ejercido sobre los procesos de maquila que se ejecutan.

Los recursos claves son la inversión ejecutada en los activos fijos, la búsqueda de proveedores a precios competitivos y confiables, la compra de insumos y los servicios de maquila y distribución. Los canales empleados son las bodegas supermercados, minimarkets, y las ventas se ejecutarán por la página web de Andinabar y mediante las redes sociales. La relación con los clientes será directamente mediante las redes sociales y la página web, adicional a ello se implementa asesoría nutricional online.

Las asociaciones claves se realizarán con los supermercados, minimarkets y bodegas, la empresa maquiladora, las empresas de distribución y la (el) nutricionista de la línea de asesoría.

El segmento de mercado serán las personas del NSE A y B de Lima Metropolitana de las zonas 6 y 7, entre 25 y 60 años que se preocupen por llevar un estilo saludable y alto contenido nutricional. La fuente de ingresos se dará principalmente de la venta de productos realizada por los diversos canales.

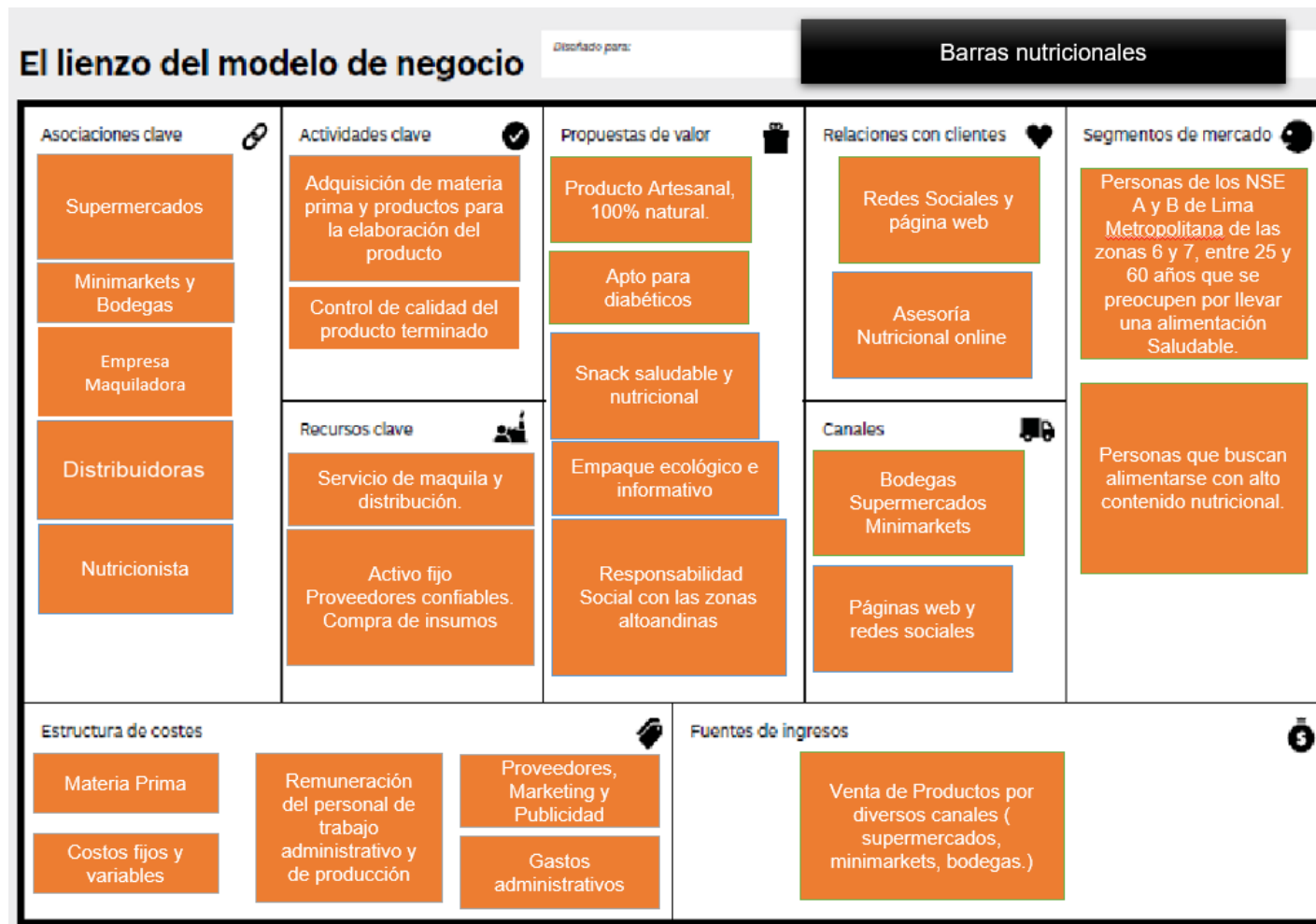



Figura 4. Modelo Canvas

Fuente: Elaboración propia

2.3 Equipo de trabajo

	<p>Abarca Alonzo, Yohana Janice</p> <p>Tengo 27 años y actualmente estudio la carrera de Administración de Empresas en UPC. Mi experiencia laboral está orientada a Recursos Humanos en empresas como Yobel SCM, Sima Perú y Corporación Lindley; con una experiencia de 7 años y tengo formación como Auditor Interno en ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001. Me gusta aplicar Mejora Continua a los procesos y trabajar en base a indicadores. Actualmente estoy cursando un programa en Power BI en Cibertec y una Especialización en Factor Humano en UPC y recientemente he culminado un curso en Kanban, obteniendo una certificación por Certi Prof. Será socio del negocio.</p>
---	--

	<p>Guevara Medina, Lidia</p> <p>Estudiante del décimo ciclo de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, de la carrera de Contabilidad. Cuenta con 09 años de experiencia como Jefe Administrativo de una Empresa del sector de industria gráfica, en donde mi principal función es ayudar a la dirección de la Empresa para que se cumplan los objetivos planteados año a año, a fin de mantenernos actualizados y vigentes en el mercado al que pertenecemos. Dentro de las diferentes funciones que realizo, está el análisis de los procesos de producción, a fin de ir viendo cómo mejorarlos con la finalidad de que la producción sea óptima y esto nos lleve a una reducción de costos. Se desempeñará en el área administrativa.</p>
---	--



Pilco Cardoso, Lady Carol

Estudiante de la Carrera de Contabilidad cursando el décimo ciclo, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, actualmente me desempeño en el área de Contabilidad y Finanzas, preparada para manejar programas contables, con experiencias en el Área de contabilidad, administración y logística en los cuales realice funciones de Inventario y Control de Mercaderías, soy una persona con experiencia para trabajar en cualquier ambiente laboral con habilidades técnicas empresariales, para lograr mayor eficiencia en la organización de la empresa, así como de planificar, organizar y ejecutar las diferentes actividades dentro del campo administrativo y contable. Será socio del negocio.



Salazar Salguero, Aldo Miguel

Profesional técnico de la carrera de administración y negocios internacionales del instituto San Ignacio de Loyola ISIL y actual estudiante del décimo ciclo de la carrera de Administración de empresas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC.

Con más de cuatro años de experiencia trabajando en el sector público colaborando dentro de la gestión operacional y administrativa en procesos de inscripción de títulos de propiedad inmueble, personas jurídicas y personas naturales a nivel Lima y provincias.

Experimentado en el uso de Excel, MS Office, SID, SISTRAM. Destacan las siguientes competencias: empatía, trabajo en equipo y liderazgo y compromiso. Será socio del negocio.



Tejada Soto, Luis David

Profesional en Administración egresado en el quinto superior, con más de 2 años de experiencia y gran interés en Recursos Humanos. Cursando el 10mo ciclo de la carrera de Administración de Banca y Finanzas en la UPC. Además, cursando un posgrado de Recursos Humanos en CENTRUM. Experimentado en Selección, Capacitación y Desarrollo, además de dominio de Excel y Oracle. Destacan mis siguientes competencias: empatía, trabajo en equipo y liderazgo transformacional. Desempeñará el cargo de Gerente General.

3 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

3.1 Análisis Externo

Al desarrollar el análisis del entorno, se logrará identificar y evaluar diversos acontecimientos, tendencias y cambios que vienen sucediendo en el país, las cuales pueden tener un impacto positivo o negativo en el proyecto planteado.

3.1.1 Análisis PESTEL

Se realizará el análisis con esta herramienta con la finalidad de conocer el entorno en el cual se desarrollará la idea de negocio. Por lo tanto, se describirá los siguientes factores:

3.1.1.1 Factores Políticos

La crisis política que vive nuestro país en los últimos años hace que el crecimiento de la economía sea menor. Los diferentes sectores industriales, servicios y comerciales se ven afectados. Una política frágil e inestable crea incertidumbre en el país. Cabe mencionar que desde marzo de 2018 en el que el mandatario Pedro Pablo Kuczynski presentó su renuncia al cargo de presidente de la república, cargo que solo duró 20 meses, tiempo en que hubo diferentes cambios de ministros en los diferentes ministerios, como era muy sabido por la población el congreso de la república no mantenía una buena relación con el ejecutivo, diferencia que hicieron que el ejecutivo no pueda realizar un desempeño exitoso junto al gabinete de ministros elegidos en ese entonces, por lo que decidió renunciar manifestando que consideraba que era lo mejor para el país, decisión que se vio aprobada a través de los medios informativos con opiniones como la siguiente: “ La moneda peruana fue una de las divisas con mejor desempeño de los mercados emergentes después de que Pedro Pablo Kuczynski renunciara como presidente para poner fin a meses de confrontación con el Congreso y su vicepresidente se comprometiera a asumir el mando, aliviando temores de una elección anticipada (Empresa Editora El Comercio S.A, 2018)

A partir de la salida del expresidente Kuczynski, el cargo fue ocupado por Martín Alberto Vizcarra Cornejo, quien ocupa el cargo de presidente de la República del Perú, desde el 23 de marzo de 2018 – 9 de noviembre de 2020, gobierno que no contaba con una fuerza significativa en el congreso y con el que tuvo muchas diferencias durante el tiempo que dura su gobierno, el presidente Vizcarra no contó con el apoyo político de un congreso que esté a la altura de lo que un país necesita, en relación a cuidar los intereses económicos de los ciudadanos, lejos de pensar en el daño que el solicitar un nuevo cambio de gobierno ocasiona al país, sobre todo porque este se daba bajo un contexto de presión política, el cual obliga al

presidente Vizcarra a presentar su renuncia, nuevamente nos vemos bajo un escenario en donde lo político pesa más que el bienestar económico de un país y de sus ciudadanos. Posteriormente a esta renuncia en noviembre de 2020, el presidente del Congreso Manuel Merino de Lama asumió la presidencia tras la vacancia de Martín Vizcarra y la ausencia de la vicepresidenta Mercedes Aráoz (quien había renunciado a su cargo), gobierno que dura unos pocos días, y tras el no reconocimiento de legitimidad y legalidad que realiza el pueblo peruano a través de marchas de protestas, el presidente Manuel Merino de Lama, presenta su renuncia.

En medio de esta grave crisis política y social el congreso de la república del Perú aprobó el nombramiento de Francisco Sagasti Hochhausler, “de tendencia centro-liberal, fue consejero técnico del Banco Mundial y se convierte en el tercer presidente del país en una semana y el cuarto en menos de tres años, tras la renuncia de Merino, la destitución de Vizcarra y la dimisión de Pedro Pablo Kuczynski (PPK) en 2018”, (BBC NEWS / Mundo, 2020).

Conclusión: Todos estos acontecimientos hacen que las inversiones se retraigan, ya que es indudable que para poder atraer inversiones nacionales y extranjeras es necesario contar con una estabilidad política y social en el entorno, las empresas nacionales al no tener una estabilidad de gobierno en el país incluso empiezan a producir menos y prescindir de personal, en consecuencia las personas al no saber qué sucederá con el gobierno en turno y que pasará con sus empleos, trata de consumir menos, ahorrar, ya que se vive en cierta incertidumbre. En el ámbito empresarial las empresas con matrices fuera del país pueden llegar a retirar sus sucursales, ya que al no existir estabilidad no arriesgan sus inversiones.

3.1.1.2 Factores Económicos

Para inicios del año 2020 y con la llegada al país del nuevo coronavirus Covid-19, el PBI tuvo un descenso del 17,4% durante el primer semestre del 2020, asimismo los hogares de la mayoría de peruanos experimentaron y sufrieron una de las mayores pérdidas de empleo e ingresos de toda la región, las proyecciones realizadas en pleno confinamiento auguran una situación de incertidumbre, lo cual podría perjudicar incluso más la recuperación de la inversión privada y recuperación de empleo, tal como lo informó el Fondo Monetario Internacional en sus proyecciones para las economías del mundo, se estima que para Perú el PBI caería 4.5%, para el 2020 a pesar de destacar la fortaleza de nuestra economía respecto a los demás países de la región.

Del mismo modo, para finales del 2020 a pesar de las medidas y estrategias de reactivación económica generada por el gobierno de turno, en datos del INEI el gasto de consumo final privado continua en descenso debido al menor gasto de las familias lo que tiene como consecuencia que el PBI se situó en -9.4%.

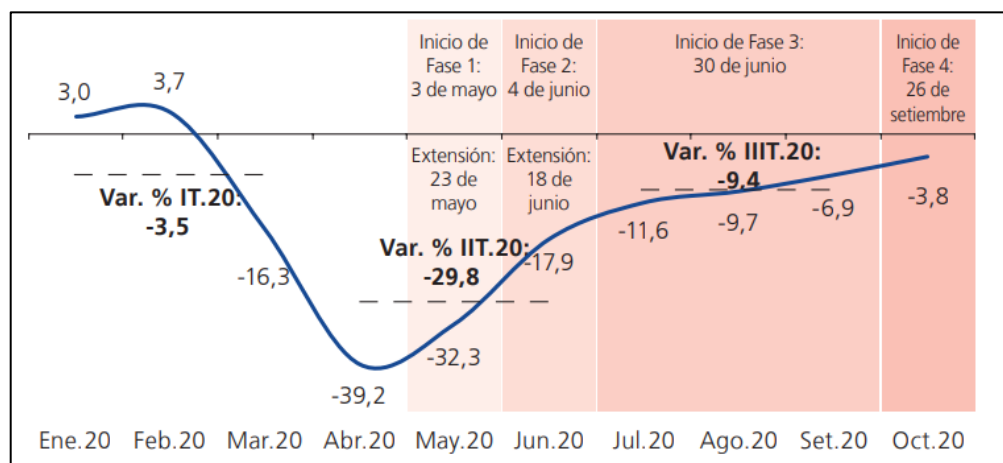


Figura 5. PBI Real

En la imagen se puede observar la variación porcentual anual del PBI. Fuente: BCRP.

Por otro lado, la participación del Banco Central de Reserva del Perú ha sido fundamental para el correcto funcionamiento de los mercados y su respectiva reactivación, esto debido a políticas monetarias y financieras que han tomado como objetivo principal la reducción del costo de financiamiento, reducción de la volatilidad de las tasas de interés a largo plazo y provisión de liquidez al sistema financiero. (BCRP, 2020) a pesar de las medidas tomadas por la entidad bancaria, la inflación se incrementó levemente de 1.69 a 2.14, sin dejar de situarse dentro de los rangos correctos estimados, este leve aumento se debe obviamente a las medidas de confinamiento por causa del Covid-19 y la continua variación del tipo de cambio.

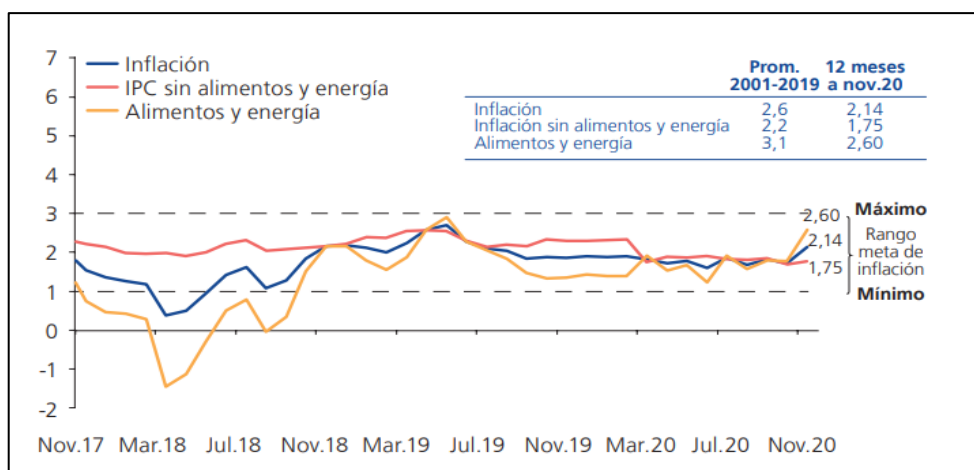


Figura 6. Inflación

En la figura se puede visualizar la variación porcentual de los últimos doce meses. Fuente: BCRP

Hasta septiembre del año 2020, las proyecciones tendrían una situación cambiante debido a la pandemia y de las decisiones políticas y económicas que toman nuestros gobernantes. Asimismo, a pesar de la incertidumbre que rodea la economía del país y que afecta tanto la demanda interna a causa del Covid-2019 podrían generar un retraso en la reactivación económica y recuperación de la confianza de los consumidores y empresas. Del mismo modo, las variaciones en el tipo de cambio se han basado prácticamente en la incertidumbre política del país y de factores externos como la disputa comercial de los Estados Unidos y China. A partir de finales de julio nuestra moneda se ha ido depreciando rápidamente ante el dólar llegando a incrementarse en un mes de 3,30 soles a 3,38 soles por dólar logrando alcanzar su nivel más respecto a periodos anteriores.

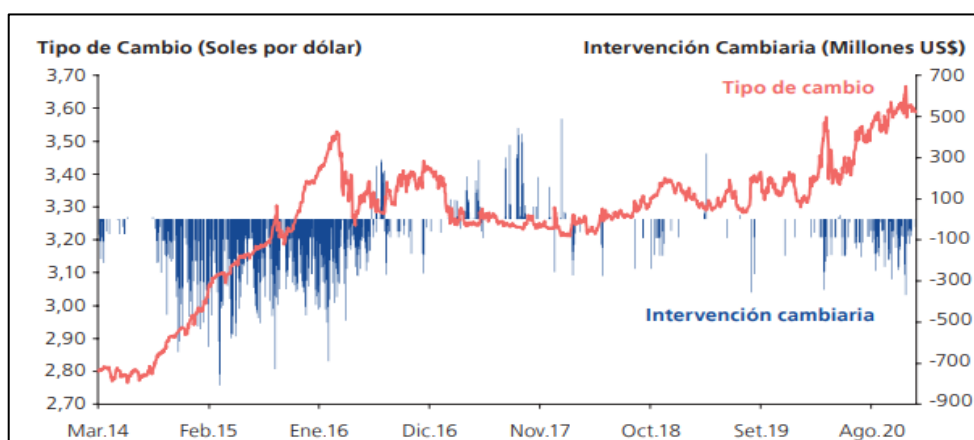


Figura 7. Tipo de cambio e intervención cambiaria de BCRP.

Fuente: BCRP

Sin embargo, el Perú se encuentra dentro de los países con menor volatilidad cambiaria de la región pese a la reciente depreciación tomando como ejemplo la moneda chilena si nuestro sol se hubiera depreciado al mismo ritmo que el peso chileno, el tipo de cambio nacional estaría en 3,64 soles por dólar y si lo comparamos con la moneda colombiana se requerirían 3,73 soles por dólar. Por último, con la aparición del nuevo coronavirus Covid-19, ha tenido un efecto negativo no solo en la salud de las personas sino también a sociedades enteras sin importar raza, sexo o condición y de igual modo golpeando fuertemente sus economías, en el caso de nuestro país durante el primer trimestre del año 2020 la población económicamente activa está representada por el 50.9%, por lo que la población económicamente activa desocupada, la cual busca activamente un trabajo ascendió a 360 mil 700 personas.

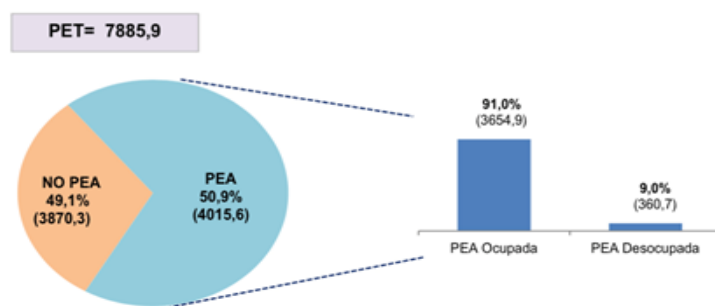


Figura 8. Población en edad para trabajar según condición de actividad.

La imagen se refiere a la población en edad de trabajar según condición de actividad del trimestre febrero, marzo y abril 2020. Fuente: INEI - Encuesta Permanente de Empleo.

Sin embargo, para el último trimestre del año 2020, la PEA está representada por el 61,4%, por lo que, la población económicamente activa desocupada, la cual busca activamente un trabajo ascendió a 738 mil 300 personas.

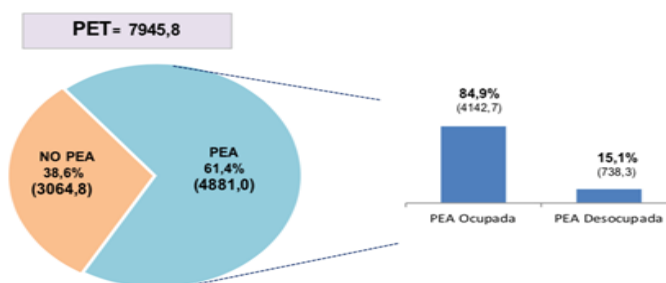


Figura 9. Población en edad para trabajar según condición de actividad.

La imagen se refiere a la población en edad de trabajar según condición de actividad del trimestre septiembre, octubre, noviembre 2020. Fuente: INEI - Encuesta Permanente de Empleo.

En conclusión, se podría deducir que para el año 2020 más personas, con respecto a años anteriores, forman parte de la población que busca activamente una fuente de ingreso, esto claramente fue ocasionado por la llegada del nuevo coronavirus y el estado de emergencia dispuesto por el gobierno lo cual ha provocado que personas pierdan su puesto de trabajo y que las empresas adopten un estado de personal mínimo para sus actividades.

3.1.1.3 Factor Social – Cultural

El consumidor busca mantener un estilo de vida saludable y balanceado, consumidores que buscan obtener una figura esbelta y un estado de salud óptimo optando por productos naturales y de alto contenido vitamínico. Es así, que bajo este contexto lo ideal es apostar por ofrecer a este segmento un producto natural y sobre todo con ingredientes oriundos de nuestro país con un empaque amigable con el medio ambiente.

Tendencia a comprar productos con ingredientes naturales del Perú.

- Según IPSOS en julio del 2019, el 88% de peruanos busca tener una buena alimentación.
- Según Perú Retail la nueva normalidad ha convertido a las plataformas online como favoritas para las compras; el 60% lo hizo por redes sociales, el 46% a través de páginas web y el 43% a través de aplicaciones de delivery.
- A raíz de la cuarentena por la CoVid19; se ha empezado a priorizar el estilo sano con productos que fortalezcan y protejan la salud; según IAB Perú.
- Veganismo; según una encuesta de la Red Vegana entre los años 2016 y 2018, la cantidad de veganos en nuestro país creció en un 3%, llegando a un total de 34.9%.

3.1.1.4 Factor Tecnológico

Según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE) en el 2019 el comercio electrónico en el Perú registro movimiento por más de 4,000 millones de dólares, un aumento del 31% respecto al año anterior. Asimismo, a inicios de año, la misma entidad, estimo que el e-commerce crecería un 40% en el 2020. Sin embargo, por el impacto del COVID la entidad ha cambiado su estimación señalando que podría crecer entre un 70 a 90%. Los compradores digitales del Perú se centran en la ciudad de Lima.

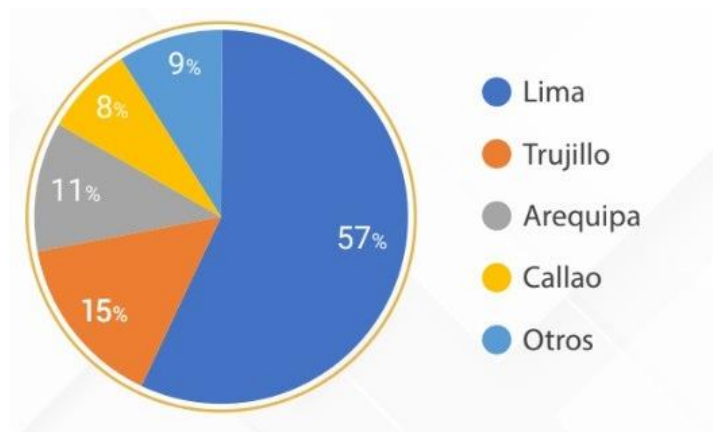


Figura 10. Comercio electrónico Perú: La Guía más completa del mercado (agosto 2020)

Como se puede observar en el gráfico el comercio online ha crecido en este último año, se observa que en Lima abarca el porcentaje más alto con 57% en compras por internet. Fuente: IPSOS.

Según el reporte de IPSOS, el 55% de los peruanos reafirma su intención de realizar compras por plataforma digitales, siendo la preferida de los encuestados, Mercado Libre, Linio y Amazon.

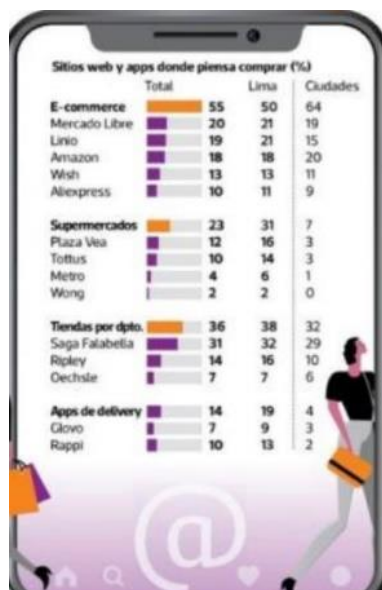


Figura 11. El 91% de los peruanos piensa comprar online en los próximos meses ¿Dónde lo harán?

Fuente: IPSOS

Entre las principales barreras de entrada que existe para este sector es que en el Perú según IPSOS sólo el 51% de la publicación nacional urbana son bancarizados, en otras palabras, cuentan con algún producto bancario a su nombre, lo que perjudica las compras en línea.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el primer trimestre del 2020, el 40,1% de los hogares del país tiene conexión a Internet. EL 62,9% de los hogares de Lima Metropolitana tiene acceso a internet. Además, el 40,5% del resto urbano tiene acceso a internet.

Tabla 1
Población de 6 años y más que hace uso de Internet, según área de residencia.

Área de residencia	Ene-Feb-Mar 2019 P/	Ene-Feb-Mar 2020 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Total	54,0	60,3	6,3 ***
Lima Metropolitana	74,4	78,5	4,1 ***
Resto urbano 1/	57,5	64,2	6,7 ***
Área rural	16,4	23,8	7,4 ***

Nota: Elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

A continuación se detallará la población que hace uso a internet según su nivel educativo. En primer lugar, la población universitaria con un 94,7%, seguido por la población con educación no universitaria, la población con educación secundaria representa un 64,8%, finalmente la población con primaria o menor nivel que representa un 25,0%.

Tabla 2
Población de 6 años y más que hace uso de Internet, según nivel educativo

Nivel educativo	Ene-Feb-Mar 2019 P/	Ene-Feb-Mar 2020 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Total	54,0	60,3	6,3 ***
Primaria 1/	18,8	25,0	6,2 ***
Secundaria	58,5	64,8	6,3 ***
Superior no universitaria	83,0	87,0	4,0 ***
Superior universitaria	92,2	94,7	2,5 ***

Nota: Elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

En el primer trimestre del 2020, se registró que en el 93,3% de los hogares del Perú existe al menos un miembro de familia con teléfono celular. En Lima Metropolitana el 96,2%, seguido por el resto urbano con 95,2%. Seguido por los hogares del área rural con un 85,0%.

Tabla 3
 Hogares que tienen telefonía móvil, según área de residencia

Área de residencia	Ene-Feb-Mar 2019 P/	Ene-Feb-Mar 2020 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Total	91,5	93,3	1,8
Lima Metropolitana	95,6	96,2	0,6
Resto urbano 1/	94,1	95,2	1,1
Área rural	80,3	85,0	4,7

Nota: Elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

3.1.1.5 Factor Ecológicos

En Perú cada año proyecta nuevos retos con el cuidado relacionados al medio ambiente y a la ecología, el incremento de contaminación se da principalmente por relave en ríos y lagunas debido a la extracción del petróleo y minería afectando a millones de familias peruanas, por ello nos proyectamos a elaborar y comercializar barras nutricionales a base de frutos y algas andinas un producto artesanal 100% natural enriquecidas con proteínas saludables con beneficios altamente nutricionales, las cuales se requiere cumplir con las leyes sanitarias establecidas por La Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), que tiene entre sus funciones, la expedición el registro sanitario y además certificar que el producto está apto para el consumo humano.

Asimismo, considerando los cuidados que se debe tener con el medioambiente el empaque de estas barritas no serán bolsas de plástico, serán ecológicos y podrá ser reciclado y neutralizado, el producto estará en contacto directo con papel especial y su envoltura final será en papel que cuente con las certificaciones correspondientes al cuidado del medio ambiente como son PEFC y FSC. De esta manera estaremos preservando el medio ambiente, que la envoltura no contribuya a la contaminación.

3.1.1.6 Factor legal

Involucran aquellas normativas vigentes para la elaboración de productos alimenticios en nuestro país.

- Higiene e inocuidad de alimentos – HACCP; para garantizar que los alimentos son inocuos y aptos para el consumo humano.
- Información al consumidor - RE-1169/2011; involucra a la información nutricional obligatoria que deben tener los alimentos envasados, ello debe figurar en el

etiquetado (ingredientes). Asimismo, se considera en esta guía los alérgenos en caso de contenerlos.

- Registro Sanitario de alimentos DIGESA, va a garantizar que el producto cumple con los lineamientos técnicos normativos y requisitos para productos que han pasado por un proceso de transformación, ya sean fabricados nacionalmente o importados.
- Plan de contingencia ante la Covid19; para garantizar que los trabajadores pueden desempeñar sus funciones en las mejores condiciones sin atentar contra su salud.

3.1.2 Análisis de la industria

Las 5 fuerzas Porter, nos permitirá tener un mejor escenario de la idea de negocio en todos los aspectos. Con este análisis, se podrá definir nuevas estrategias. Además, permitirá detectar amenazas o encontrar oportunidades, el cual hará analizar el nivel de competencia.

3.1.2.1 Poder de negociación de los compradores o clientes

Tabla 4
Poder de negociación de los clientes

Fuerza de Porter	Aspectos	Análisis	Puntuación (Del 0 al 1)
Poder de negociación de los clientes	Creciente mercado consumidor	Las nuevas tendencias en cuanto al tema de la buena alimentación incrementan el número de consumidores en búsqueda de productos altamente energéticos y naturales.	1
	Valor agregado	Nuestro producto tiene como principal insumo algas andinas (Cushuro) y demás compuestos naturales, que se obtienen en las zonas altoandinas del país.	1
	Costo de cambio de producto	En este mercado los costos por el cambio de producto son alto por la poca variedad de productos naturales de la misma categoría que existe en el país.	1
	Amenaza de productos sustitutos	En el mercado actual, el costo de cambio del producto es alto debido a la variedad	1

		productos naturales sustitutos que existe en el país.	
--	--	---	--

Nota: Elaboración propia.

En conclusión, el poder de negociación que tienen los clientes y compradores es alto ya que en el mercado actual existe variedad de productos sustitutos igualmente naturales y con contenido energético, sin embargo, las bondades del insumo principal de nuestro producto le brindan un valor agregado el cual lo hace resaltar sobre las demás barras y cumple con el exigente requerimiento de los clientes que buscan alimentarse de manera saludable.

3.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores

La amenaza de negociación de los proveedores es medio bajo pues en el Perú existe un amplio número de proveedores en el sector agro, sin ninguno en especial con mayor participación de mercado. Para nosotros, sería fácil sustituirlos con otros que ofrezcan una calidad similar con un buen precio.

Tabla 5
Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Fuerza De Porter	Aspectos	Análisis	Puntuación (Del 0 Al 1)
Poder de negociación de los proveedores	Número de proveedores importantes	En el mercado nacional hay una amplia gama de proveedores sin ninguno en particular que domine el mercado.	1
	Disponibilidad de sustitutos para suministros del proveedor	Usualmente los proveedores son compañía del sector agro, aun así, existen sustitutos que proveen los suministros.	1
	Costo de cambio de proveedor	En este mercado los costos por el cambio de proveedor son bajo por la variedad de ofertas que existe en el país.	1

	Amenaza de proveedores de integrarse hacia delante	Las empresas agro no están interesadas en integrarse hacia delante por el poco margen que deja el producto.	1
	Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Se recurrirá a cierto proveedor por la calidad del fruto, por lo que este punto es vital.	0

Nota: Elaboración propia.

3.1.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

La amenaza de competidores entrantes es un tema muy sensible, ya que en este punto corremos el riesgo de que nuevas empresas ingresen al sector. Después del análisis realizado hemos obtenido tres puntos de los cinco aspectos a evaluar, esto hizo que la amenaza sea alta. Por tanto, planteamos estrategias para afrontar el ingreso de nuevos competidores. (Horna et al., 2019 p.20).

Tabla 6
Amenaza de nuevos competidores entrantes

Fuerza de Porter	Aspectos	Análisis	Puntuación (Del 0 Al 1)
Amenaza de Competidores Entrantes	Diferenciación del producto ofrecido en el mercado actual	Es el único producto en barra que contiene componentes 100% natural nutritivos de Cushuro y Camu Camu.	0

	Canales de distribución	La falta de restricciones legales genera un mercado competitivo, esto genera nuevos competidores, por el libre mercado existe la amenaza extranjera.	1
	Costo del cambio del cliente	No es muy alta, por lo que el cliente puede cambiar de un producto a otro según su preferencia.	1
	Requerimiento de capital para el ingreso a la industria	Los nuevos competidores en el mercado deben tener un buen respaldo financiero para poder competir con productos o marcas existentes.	1
	Efecto o consecuencia de la experiencia en la industria	No es necesario tener experiencia, sin embargo, nos ayuda a la fidelización y mejora con los clientes y proveedores, para crear estrategias de mercado.	0

Nota: Elaboración propia.

3.1.2.4 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es importante de analizar, ya que un segmento que tiene muchos o varios productos sustitos no resulta atractivo, sobre todo si existe tecnología de punta para producir en masa o si existe una competencia a nivel de costos. (The Power MBA, s.f.).

Tabla 7
Amenaza de productos sustitutos

Fuerza de Porter	Aspectos	Análisis	Puntuación (del 0 al 1)
Amenaza de productos sustitutos	Diferenciación del producto ofrecido en el mercado actual	El producto competirá a nivel de precios de venta con los demás productos sustitutos; que básicamente son: Snacks deshidratados, batidos o bebidas que contengan las mismas propiedades energéticas.	1
	Canales de venta	Mejorar los canales de venta existentes, ello incluye adaptarse a los nuevos hábitos de consumo del segmento al que nos dirigimos. Por ello es importante adaptarse a las ventas por canales digitales.	1
	Diversificación hacia posibles productos sustitutos	En un futuro próximo se extienden los productos ofrecidos, para incrementar el Market share.	1

Nota: Elaboración propia.

3.1.2.5 Rivalidad entre competidores

La rivalidad con nuestros competidores nos lleva a estar atentos y ver la forma en que podemos sobresalir en comparación a ellos, ya sea publicitando más nuestros productos, ofreciendo un valor agregado en él, produciendo mayor cantidad a fin de minimizar costos, teniendo mayores canales de distribución, es decir cumpliendo las estrategias planteadas para llegar a tener una buena posición en nuestro sector. (The Power MBA, s.f.).

Tabla 8
Rivalidad entre competidores

Fuerza de Porter	Aspectos	Análisis	Puntuación (del 0 al 1)
Rivalidad entre competidores	Diferenciación de costos al ingresar al mercado	Cuando se ingresa quiere ingresar una marca nueva de productos naturales como serían las barras nutritivas de Cushuro, es importante mantener un precio bajo en comparación a nuestra competencia	1
	Canales de distribución	Es importante considerar diferentes canales de distribución, con la finalidad de que el producto tenga presencia en diferentes puntos de venta.	1
	Los competidores están diversificados más que concentrados en un solo producto.	Al ingresar al mercado con un solo producto como sería nuestras barras energéticas de Cushuro, podría ponernos en desventaja ya que no contamos con otra variedad inicialmente.	1
	La industria de productos naturales está creciendo rápidamente	Esto es un indicativo que el mercado está buscando productos naturales y sobre todo nutritivos.	1

Nota: Elaboración propia.

3.2 Análisis Interno. Cadena de valor

Dentro de esta cadena se tiene las actividades primarias, son estas las que ayudan en el proceso interno de la empresa es aquí donde se puede mejorar los procesos y así obtener mayores mejoras económicas o burocráticas. (Aguirre et al., 2019 p.20).

3.2.1 Actividades primarias

Logística Interna: Para poder desarrollar el negocio es indispensable que el área de logística interna se hará cargo de las compras de los insumos y materia prima y al mismo tiempo seleccionar los productos a elaborar, además de llevar un control de las materias primas, al ser insumos artesanales se debe tener control estricto de los insumos. (Aguirre et al., 2019 p.20).

Producción: Para emprender nuestra propuesta de negocio se deberá tercerizar el proceso de producción y elaboración, puesto que no contamos con un capital fuerte, para adquirir maquinarias para la fabricación es por ello que no podemos cubrir el costo, aparte de ello su mantenimiento que implica con su uso. (Aguirre et al., 2019 p.20).

Logística Externa: Control y seguimiento de los productos terminados en los supermercados, snack, minimarkets, control en inventario por cada producto y la distribución en fecha y hora. (Aguirre et al., 2019 p.21).

Marketing y ventas: Esta área es primordial e importante para que nuestro negocio tenga una participación permanente en el mercado, nos enfocamos en tener un producto novedoso de calidad es por ello que es indispensable una buena difusión y promoción, para que nuestra puesta en marcha en la ejecución ayude al producto a llegar al consumidor y tener una buena impresión en el cliente. (Aguirre et al., 2019 p.21).

Servicio: Este proceso es de gran apoyo, porque nos permite obtener una información sobre los estudios a los clientes sobre sus gustos, preferencias, de esa forma podremos mejorar el producto con encuestas con relación al producto. (Aguirre et al., 2019 p.21).

3.2.2 Actividades de apoyo

Infraestructura de la organización: Este proceso uno de los importantes ya que nos permite una mejor organización dentro y fuera de la empresa, mejorando las tomas de decisiones, con diferentes áreas de contabilidad y finanzas, logística (almacén) planificación, comercial, nos ayuda en los temas administrativos que son importantes para la organización. (Aguirre et al., 2019 p.21).

Dirección de recursos humanos: Esta área es vital porque se encarga de la búsqueda de las personas idóneas para formar parte de la organización a fin de poder trabajar para lograr las metas y poder brindar servicio de calidad a nuestros clientes. (Aguirre et al., 2019 p.21).

Desarrollo de tecnología: Con el apoyo de la tecnología podremos tener ventaja competitiva, si lo sabemos utilizar de una forma planificada, con programas que nos ayuden a ahorrar nuestro tiempo y nos faciliten los accesos con las redes sociales. (Aguirre et al., 2019 p.21).

Compras: El área de compras se encargará de abastecer de los productos y/o insumos para la producción de los productos además de contar con su buena administración para el ahorro de los costos fabriles. (Aguirre et al., 2019 p.20).



Figura 12. Actividades de apoyo en la Cadena de Valor

Fuente: Porter (1987:55)

3.3 Análisis FODA

El análisis FODA nos permitirá tener mejor enfoque para ayudarnos a ser más competitivos en el mercado al cual nos dirigimos, ya que mediante esta herramienta se podrá aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y reducir el efecto de las amenazas.

Tabla 9
Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p>F.1 Producto con alto beneficio nutricional.</p> <p>F.2 Cuenta con una mezcla de productos de calidad acorde a las necesidades nutricionales.</p> <p>F.3 El producto puede ser consumido para todo público</p> <p>F.4 Producto tiene insumos relevantes como el cushuro, camu camu y frutas oriundas del Perú.</p>	<p>O.1 Desarrollo de nuevos proyectos innovadores.</p> <p>O.2 Genera idea de negocio para la comercialización.</p> <p>O.3 Ingreso al mercado con una propuesta diferente 100% natural.</p> <p>O.4 Crecimiento del mercado en la utilización de insumos naturales.</p> <p>O.5 Estudios del producto Cushuro indicando su beneficio para el consumo humano.</p>
Debilidades	Amenazas

<p>D.1 Poca experiencia en el sector alimenticio.</p> <p>D.2 No capacitar al personal administrativo en gestión de la industria alimenticia.</p> <p>D.3 Tecnología en la producción que nos ayude a minimizar costos de producción.</p> <p>D.4 No tener una buena negociación con los proveedores.</p> <p>D.5 Poca implementación de publicidad en las redes sociales para el lanzamiento de barras energéticas de cushuro.</p>	<p>A.1 Nuevos competidores.</p> <p>A.2 Debido al cambio climático el Cushuro se ve afectado en su crecimiento.</p> <p>A.3 Productos sustitutos.</p> <p>A.4 Incremento del Cushuro, como insumo principal, y que no nos permita ser competitivos en el sector de productos naturales.</p> <p>A.5 La poca cultura alimenticia y preferencia por los productos naturales en el país.</p>
---	---

Nota: Elaboración propia.

Tabla 10
Matriz FODA Cruzado

Variables internas					
Fortalezas			Debilidades		
F1	Producto con alto beneficio nutricional.		D1	Poca experiencia en el sector alimenticio.	
F2	Equipo de trabajo multidisciplinario.		D2	No contar con clientes al iniciar el proyecto.	
F3	El producto puede ser consumido para todo público.		D3	No tener una buena relación con los proveedores.	
F4	Producto tiene insumos relevantes como el cushuro, camu camu y frutas oriundas del Perú.		D4	Baja capacidad de producción	
F5	Capacidad de financiar el proyecto con inversión propia.		D5	Sistema de producción artesanal	
Variables externas					
Oportunidades		Estrategias ofensivas		Estrategias adaptativas	
O1	Peruanos cuidan cada vez más su alimentación.	O1-F3	Estrategia de penetración de mercado con el fin de introducir el producto.	D1-O3	Contratar a personal con experiencia en el rubro.
O2	Crecimiento del e-commerce en Perú.	O3-F5-F3	Campañas de publicidad para posicionar la marca en la mente de los consumidores. BTL.	D2-O2	Implementar estrategias de marketing digital para impulsar las ventas.
O3	Ingreso al mercado con una propuesta diferente.	F5-O4	Desarrollo de producto con alto valor nutricional.	D4-D5-O4	Compra de máquinas y equipos para aumentar la producción.
O4	Crecimiento del mercado en la utilización de insumos naturales.	F2-O3	Consolidar un equipo de trabajo dinámico para crear propuestas diferenciadas y con valor	D3-O4	Reforzar la relación con los proveedores para mantener el abastecimiento de los insumos
O5	Estudios del producto Cushuro indicando su beneficio para el consumo humano.				
Amenazas		Estrategias defensivas		Estrategias supervivencia	
A1	Crisis política y económica.	F5-A5	Negociar un contrato con garantía solidaria de los accionista a los proveedores.	D3-A4	Estrategias de costos para no elevar el precio del producto.
A2	Debido al cambio climático el Cushuro se vea afectado en su crecimiento.	F5-A4	Negociar abastecimiento para los próximos 3-6 meses.	D1-D2-A3	Estrategias de fidelización con los clientes que prefieren la marca.
A3	Productos sustitutos.	F1-A3	Campañas publicitarias resaltando los beneficios nutricionales de las frutas oriundas del Perú.	D5-A4	Estrategias de mejora continua aplicado a los procesos para optimizar los recursos.
A4	Incremento del precio del Cushuro	F4-A2	Incrementar la línea de productos con fruts diferentes al cushuro para diversificar la marca.		
A5	Pocas facilidades crediticias de los proveedores.				

Nota: En la tabla 10 se puede observar el análisis FODA cruzado de Andinabar. Elaboración propia.

3.4 Visión

Ser líderes en el mercado de alimentos saludables y llevar nuestros productos a todas las familias peruanas.

3.5 Misión

Guiados por nuestros objetivos y valores, trabajamos como un equipo de trabajo sólido orientado a construir un estilo de vida saludable para nuestros consumidores.

3.6 Estrategia genérica

La estrategia genérica de Andinabar, es la diferenciación, pues la principal propuesta de valor se genera a partir de aprovechar las bondades nutricionales del cushuro principalmente. En primer lugar, el cushuro contiene vitaminas B1, B2, B5 y B8, así como calcio, hierro, potasio y sodio que favorecen al fortalecimiento del sistema nervioso, óseo, digestivo y cardiovascular. Asimismo, contiene más proteínas que la carne y el pescado, y más calcio que la leche. Además, provee de colágeno al cuerpo y desintoxica el organismo.



Figura 13. Estrategia genérica de Andinabar

Fuente: Elaboración propia

3.7 Objetivos estratégicos

Nuestro objetivo estratégico se basa en la calidad del producto, que posee beneficios nutricionales de acuerdo con ello el público podrá conocerlo y consumirlo, por ello el crecimiento de poder comprar de nuestro producto nos permitirá captar y construir en el mediano plazo una cartera de clientes, a través de redes sociales sobre los beneficios que brinda el producto que son esenciales para mantener una buena salud.

Estrategia de desarrollo de mercado, como objetivo a corto plazo se buscará desarrollar una línea de productos paralela con incursionando en nuevos mercados de productos naturales, sin perder nuestro objetivo de cuidar y proteger de los consumidores, teniendo en cuenta que existen en el mercado productos nutricionales que cuentan también con publicidad y preferencia.

Alianzas estratégicas con Retail, entre las acciones a realizar a mediano y largo plazo, esta colocar el producto en las zonas más accesibles a la visibilidad del cliente, adicionalmente se activarán promociones de introducción de producto a este tipo de establecimiento, para poder ingresar al mercado y nos permita competir con otros productos nutricionales.

4 INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO

En este capítulo se efectuó la investigación sobre la propuesta del diseño del producto ofrecido.

4.1 Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis

Para realizar la investigación y validación se usará como instrumento de recolección de datos la encuesta. Se elaboraron 20 preguntas que se realizaron a 125 personas que formen parte de nuestro segmento de mercado propuesto.

A continuación, se enumeran las preguntas base de la entrevista:

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?
2. ¿En distrito vive?
3. Genero
4. ¿Cuál es el rango promedio de ingresos?
5. ¿Cree usted que cuida su salud?
6. ¿Qué tipo alimentos saludables consume?
7. En su vida diaria, ¿Compra snacks saludables?
8. ¿Con que frecuencia compra snacks saludables?
9. ¿Dónde sueles comprar un snack saludable?
10. ¿Conoce usted el Cushuro y sus beneficios?
11. Compraría un producto a base de cushuro.
12. ¿A base de qué es el snack saludable que consume?
13. ¿Qué característica considera usted al comprar un snack saludable?
14. ¿Qué presentación le gustaría que tenga el empaque del snack saludable?
15. ¿Qué tan importante es para usted que en la etiqueta indique el valor nutricional del snack saludable?
16. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un snack saludable?
17. ¿Dónde te gustaría comprar un snack saludable?
18. ¿Cuáles son las marcas de snack saludable que prefieres?
19. ¿De qué sabor te gustaría el snack saludable?
20. ¿Por qué medio te gustaría recibir información de nuestro snack saludable?

También, hemos elaborado una página de Facebook que dirige a los visitantes a la landing page de Andinabar, ello con la finalidad de conocer el alcance de los productos ofrecidos. Finalmente se promocionó la publicación llegando a un alcance 4281 personas que vieron al menos una vez la publicación y un total de 72 interacciones en sólo una semana. A continuación, una vista de la página principal de Andinabar en la fan page y landing page.

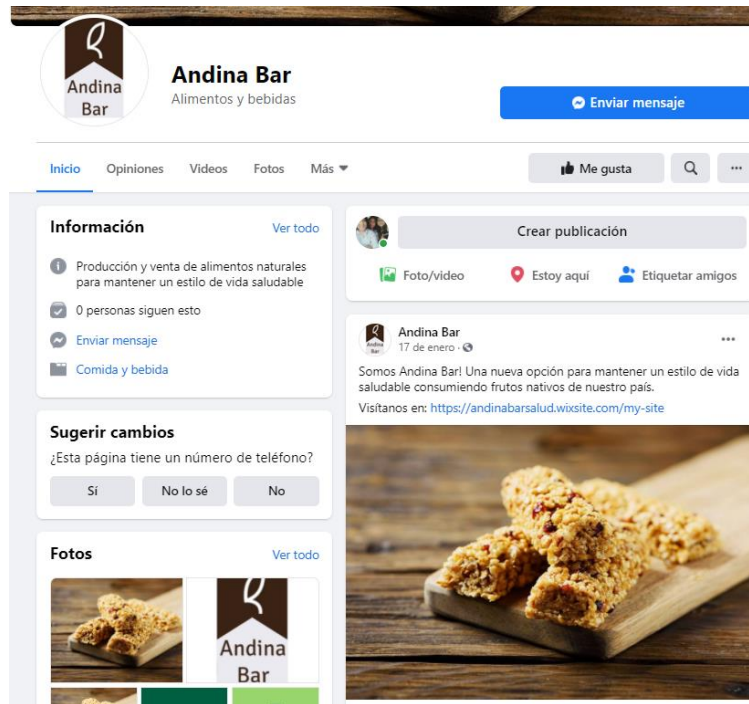


Figura 14. Fan Page Andinabar

Fuente: Elaboración Propia

Público

Este anuncio llegó a 4.281 personas de tu público.

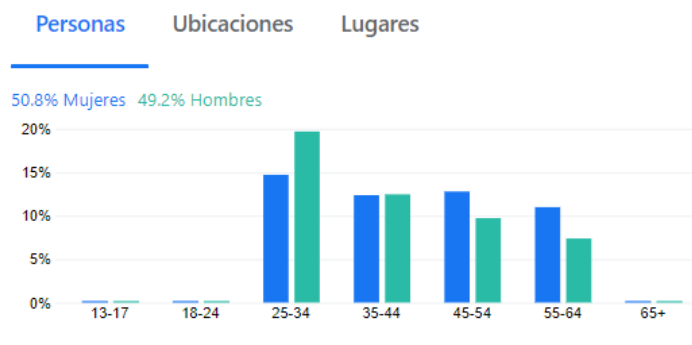


Figura 15. Alcance del anuncio en el Fan Page de Andinabar

Fuente: Elaboración Propia

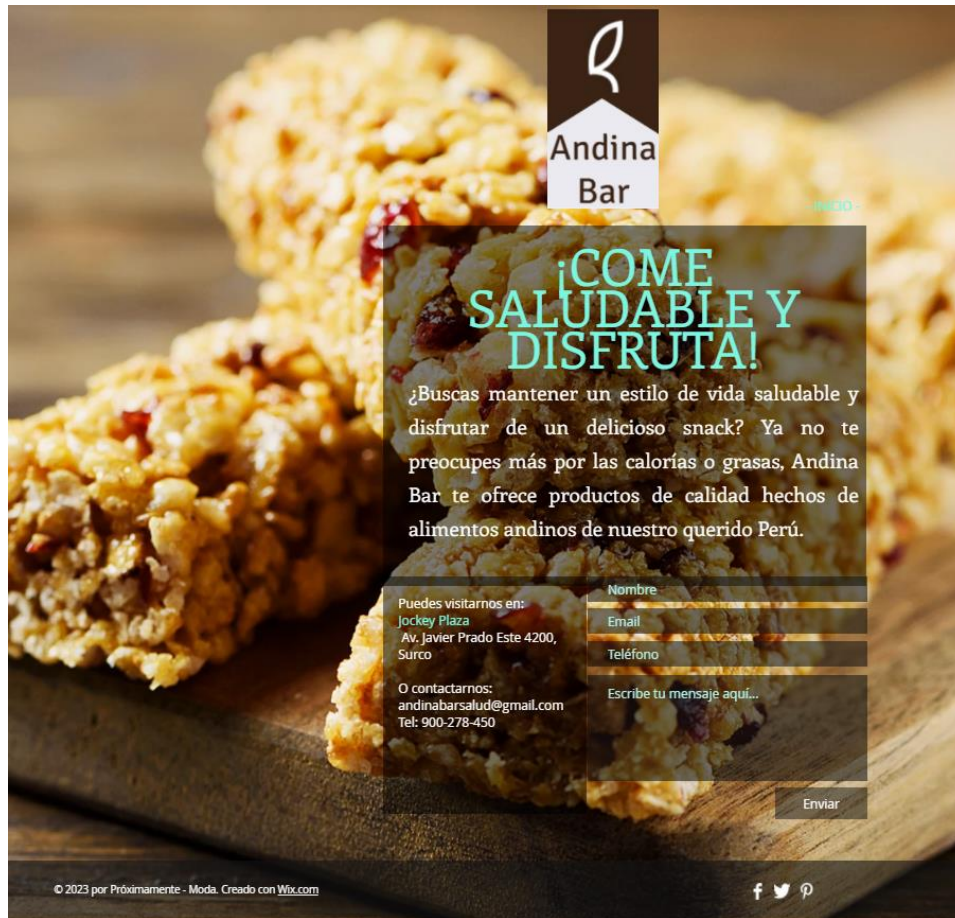


Figura 16. Landing Page Andinabar

Fuente: Elaboración Propia

4.2 Resultados de la investigación

A continuación, los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a 125 personas, en Lima Metropolitana de los sectores A y B de 25 a 60 años. De esta encuesta rescataremos datos puntuales orientados a la preferencia hacia los productos saludables.

- El 80.8% cree que cuida su salud.
- El 71.2% consume frutas, el 12.8% cereales, el 8.8% yogurt, 5% barras nutricionales y 2.4% snacks saludables.
- El 51.6% compra snacks saludables en su vida diaria; con una frecuencia de una vez por semana un 75.7%, 16.2% 2 veces por semana, 4.5% 4 veces o más por semana y 3.6% 3 veces por semana.
- El 59% compra sus snacks saludables en supermercados, el 17.2% en bodegas, el 14.8% en minimarkets y el 9% en mercados.

- El 83.2% no conoce el Cushuro y sus beneficios, mientras que el 16.8% si los conoce.
- El 84.4% compraría un producto en base a Cushuro y el 15.6% no lo haría.
- El 47.9% consume snacks naturales, 24% procesados, 18.2% artesanales y el 9.9% orgánicos.
- El 58.3% considera que la característica principal para comprar un snack es los nutrientes, el 35% el sabor y el 6.7% las calorías.
- El 67.5% considera que el empaque que más le gustaría es biodegradable, el 17.1% empaque transparente, el 9.8% en papel arroz y el 5.7% en la caja.
- El 77% cree que es muy importante que el snack tenga en la etiqueta el valor nutricional y el 19% cree que es importante.
- El 56.3% pagaría entre 2 a 4 soles por snack, el 31.7% de 4 a 6 soles y el 7.1% de 6 a 8 soles.
- El 38.9% compraría los snacks en minimarkets y bodegas, el 11.1% en autoservicios y el 9.5% en mercados.
- De los encuestados el 33.1% prefiere sabor chocolate para sus snacks, el 20.2% vainilla, el 16.9% pie de manzana, el 16.1% chocochip y el 13.7% fresa.
- Les gustaría recibir información de los snacks por redes sociales al 69.8%, el 13.5% por página web, el 11.1% por e-mail.

Aprendizaje de las encuestas:

- Se debe utilizar frutas como ingredientes principales para los snacks.
- Se debe impulsar las ventas en supermercados, bodegas y minimarkets.
- Se debe reforzar la comunicación con los clientes para informarles acerca de los beneficios nutricionales del Cushuro.
- Es importante que los snacks sean naturales y tengas propiedades nutricionales que se puedan observar en el etiquetado.
- Se debe optimizar los recursos para competir a nivel de precios, ya que los rangos esperados por los futuros clientes oscilan entre 2 a 6 soles en su mayoría.

4.3 Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

Tendencias:

- Los consumidores optan por alimentos naturales en un 47.9% y valoran los nutrientes que pueda poseer el producto en un 58.3%: ello alineado al aumento de personas que buscan mantener un estilo de vida saludable en Lima en un 88%; según IPSOS.
- Los consumidores prefieren saber del producto mediante redes sociales en un 69.8% y por página web en un 13.5%; lo que refuerza las estadísticas sobre el incremento de compras por internet en el Perú fue en un 57%, cuando se había pronosticado un aumento del 40%, según IPSOS.

Patrones:

- Los consumidores prefieren productos naturales y artesanales en un 66.1%, en lugar de productos procesados o refinados que solo alcanza el 24%.
- Los consumidores buscan disposición inmediata para los productos, es importante trabajar la publicidad en supermercados, bodegas y minimarkets; ya que estos los prefieren en un 91%.

Anexos:

- Los gráficos de las encuestas que se realizaron al público consumidor se encuentran en nuestros anexos, con sus respectivas tabulaciones.
- Anexo 01 – Encuestas realizadas

Conclusiones: La población limeña en casi un 88% busca alimentarse saludablemente y prefieren comprar en línea en un 57%; por lo que el producto según las encuestas es bastante aceptado, debido a las propiedades nutricionales y la disposición que los clientes tendrán en diversos supermercados, minimarkets y bodegas. El precio puede oscilar entre 2 y 6 soles.

5 PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es parte importante en el proyecto, ya que en esta por intermedio de ella se analiza y define la segmentación, el mercado disponible y operativo al cual se dirige la idea de negocio.

5.1 Planeamiento de objetivos de marketing

Andinabar ingresará al mercado nacional en el año 2021, con los siguientes objetivos de mediano y corto plazo:

Objetivos en el corto plazo:

- Lograr en el primer año 10 000 seguidores en nuestra fan page, y al menos 4000 interacciones en la página web con un 25% de conversión.
- Incrementar las ventas en el segundo año en un 12% por el canal moderno.

Objetivos a mediano plazo:

- A partir del tercer año ampliar la gama de productos para mejorar la presencia en el mercado nacional.
- Tener como socios estratégicos a ONGs y el Estado Peruano para incentivar el canal de licitaciones.
- Incrementar las ventas en 4% cada año.

5.2 Estrategias de marketing

5.2.1 Segmentación

5.2.1.1 Estrategia de segmentación concentrada

Se utilizará la estrategia concentrada ya que, al ser un emprendimiento, se cuenta con recursos limitados, por lo que centrarse en un solo segmento, permitirá atenderlo de manera óptima y puede generar más rentabilidad. Este tipo de estrategia suelen adoptar las organizaciones nuevas en el mercado ya que no cuentan con la capacidad de abordar varios segmentos.

✓ Segmentación geográfica:

Hombres y mujeres que se preocupen por su alimentación de 25 a 60 años que pertenezcan al NSE A y B de la Zona 6 (Lince, Pueblo Libre, San Miguel, Magdalena, Jesús María) y Zona 7 (Miraflores, Surco, La Molina, Miraflores, San Isidro y San Borja) de Lima Metropolitana.

✓ Segmentación social:

En una primera instancia nuestro producto se lanzará en todo lo que abarca Lima - Metropolitana, por lo que Andinabar se centrará en hombre y mujeres de 25 a 60 años que se preocupen de su salud alimenticia que pertenezcan nivel socioeconómico A y B según APEIM la distribución de nivel socio económico sería la siguiente.

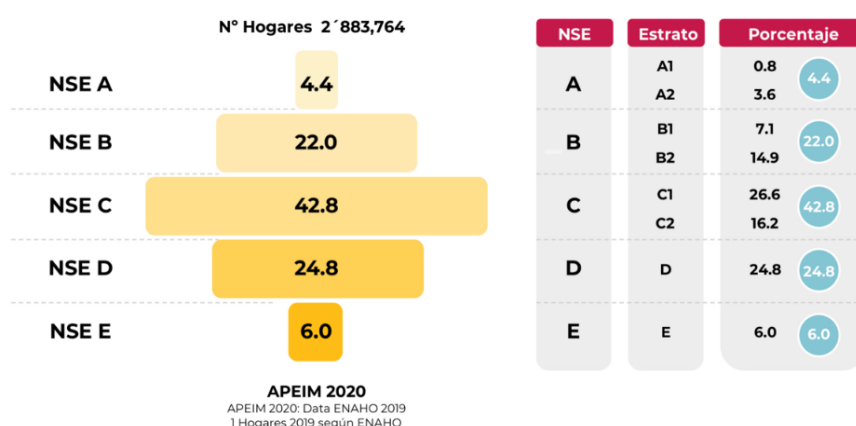


Figura 17. Distribución de hogares según el nivel socioeconómico 2020 en Lima-Metropolitana

Fuente: APEIM NSE-2020

A partir del cuadro anterior podemos deducir que el nivel socioeconómico A y B están dentro los niveles con un porcentaje de personas con un 4.4% y 22.0 % respectivamente siendo el nivel B el de mayor número de hogares.

Zona	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)
Total	100%	4.4%	22.0%	42.8%	24.8%	6.0%	4030	1.5%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100%	0.6%	12.9%	43.3%	33.6%	9.6%	296	5.7%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100%	0.8%	25.8%	43.1%	25.9%	4.3%	345	5.3%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100%	0.3%	14.7%	49.8%	26.9%	8.4%	273	5.9%
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	100%	1.5%	24.1%	44.2%	23.8%	6.4%	524	4.3%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100%	0.4%	14.3%	42.6%	35.8%	6.9%	341	5.3%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100%	16.8%	46.7%	30.7%	4.8%	1.0%	272	5.9%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100%	33.0%	45.3%	16.1%	5.1%	0.5%	344	5.3%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100%	3.5%	20.5%	50.6%	22.2%	3.2%	288	5.8%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100%	0.4%	13.6%	50.6%	28.4%	7.1%	305	5.6%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi)	100%	0.9%	18.6%	46.0%	27.0%	7.6%	1009	3.1%
Otros	100%	3.4%	8.5%	45.9%	26.5%	15.7%	33	17.1%

Figura 18. Distribución de zonas APEIM por NSE 2020 – Lima Metropolitana

Fuente: APEIM NSE-2020

Asimismo, como puntos de ventas estratégicos de acuerdo con los NSE escogidos se optará por atender en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina).

✓ Segmentación conductual

Este tipo de segmentación nos permitirá segregar y agrupar a los posibles clientes según el comportamiento al momento de la compra final, así como también el conocimiento que tienen sobre el producto. Además, esta herramienta permitirá adaptar el producto y crear campañas de marketing que se adapten a la necesidad del cliente. Por ese motivo nuestro producto estará dirigido a todas personas conocedoras de los beneficios alimenticios de los productos naturales, ya que “Andinabar” es una barra de cereal que tiene como principal ingrediente el Cushuro, el cual tiene un alto valor nutricional rico en hierro.

✓ Segmentación Demográfica

De acuerdo con este tipo de segmentación del mercado nuestro producto irá dirigido a hombres y mujeres de lima metropolitana dentro de los niveles socioeconómicos A y B, ya que en estos NSE el gasto promedio mensual para los Alimentos dentro del hogar se estima en entre S/1613 y S/1464 soles, del mismo modo el gasto promedio para el cuidado personal ronda entre los S/384 y S/289 soles.

Promedios	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
GRUPO 1: Alimentos dentro del hogar	S/1,244	S/1,613	S/1,464	S/1,300	S/1,327	S/1,257	S/985	S/834
GRUPO 2: Bebidas alcohólicas y estupefacientes	S/8	S/30	S/11	S/7	S/9	S/4	S/2	S/2
GRUPO 3: Vestido y calzado	S/180	S/384	S/271	S/171	S/175	S/163	S/103	S/79
GRUPO 4: Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	S/513	S/1,170	S/731	S/473	S/494	S/437	S/339	S/242
GRUPO 5: Muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda	S/202	S/1,055	S/314	S/138	S/146	S/125	S/93	S/78
GRUPO 6: Salud	S/247	S/545	S/384	S/229	S/246	S/200	S/144	S/88
GRUPO 7: Transporte	S/118	S/698	S/240	S/60	S/64	S/52	S/32	S/9
GRUPO 8: Comunicaciones	S/282	S/633	S/483	S/271	S/309	S/209	S/111	S/71
GRUPO 9: Recreación y cultura, otros bienes y servicios	S/128	S/404	S/236	S/97	S/103	S/85	S/59	S/45
GRUPO 10: Educación	S/295	S/1,019	S/570	S/225	S/270	S/153	S/103	S/43
GRUPO 11: Restaurantes y hoteles, alimentos fuera del hogar	S/70	S/149	S/100	S/66	S/69	S/61	S/43	S/45
GRUPO 12: Bienes y servicios diversos, cuidado personal	S/196	S/384	S/289	S/183	S/192	S/168	S/125	S/103

Promedio del gasto familiar mensual	S/3,482	S/8,083	S/5,094	S/3,219	S/3,405	S/2,914	S/2,139	S/1,640
Promedio del ingreso familiar mensual	S/4,803	S/13,016	S/7,309	S/4,239	S/4,608	S/3,637	S/2,770	S/2,041

Figura 19. Ingresos y Gastos según NSE 2020-Lima Metropolitana

Fuente: APEIM NSE-2020

Es importante mencionar que la cantidad de personas dentro del segmento de mercado que se ha elegido, hombres y mujeres entre 18 a 56 años, cumple un porcentaje significativo de la población total de Lima Metropolitana ya que el 25.5% lo cubren personas entre 25 a 39 años, seguido por las personas de 40 y 55 años, obteniendo el 19.7% de la población, mientras que de 56 años a más edad obtiene un 14.9% de la población limeña.

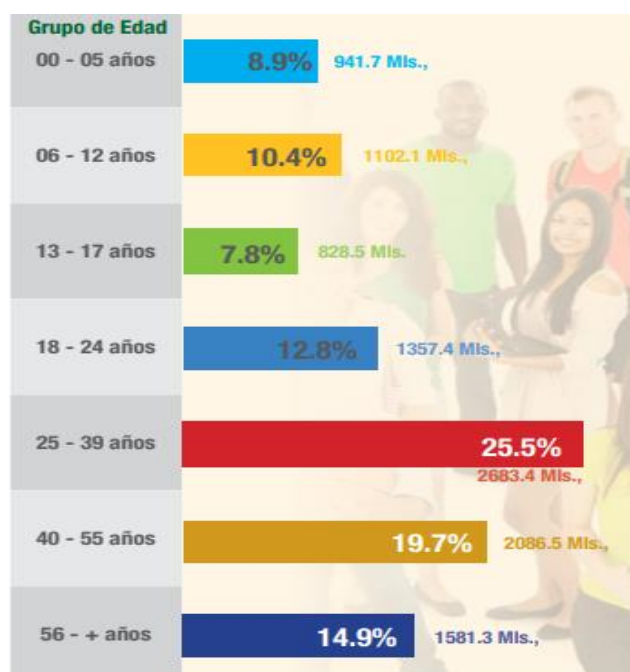


Figura 20. Población

Fuente: CPI-Perú población 2019

✓ Segmentación psicográfica

Se ha decidido segmentar y escoger a los progresistas y a las modernas ya que son consumidores que se preocupan por su imagen, compran productos saludables, y sobre todo se encuentran en el NSE A y B principalmente.

Los progresistas: este segmento es uno mixto, que incluye a personas con un ingreso mayor al del promedio. Son personas modernas, educadas, liberales que se enfocan mucho en su imagen personal. Siempre buscan la innovación en su consumo y están a la vanguardia de las últimas tendencias. Le interesan mucho cuidar su estatus, y son asiduos consumidores de productos, light.

Modernas: son mujeres que estudian y/o trabajan que siempre buscan su crecimiento personal. Se arreglan y maquillan y se encuentran en busca de reconocimiento por parte de la sociedad. Les encanta salir de compra, generalmente de marca.

5.2.2 Posicionamiento

En la actualidad existe una alta tendencia en la población por el cuidado personal y la alimentación saludable, la cual viene incrementándose respecto a años anteriores, esta nueva tendencia para los peruanos se aferra más al consumo de verduras y frutas tal como lo menciona América Retail “85% de peruanos prefiere consumir productos naturales hechos a base de plantas y vegetales”. Por tal motivo, nuestro producto al ser un snack el cual cuenta con su principal insumo, Cushuro, está altamente valorado por su nivel alimenticio rico en hierro. Ahora bien, nuestro producto busca competir en el sector de alimentos saludables ofreciendo un producto con un valor agregado el cual utilizara el Cushuro como ingrediente principal, insumo llegara a ser beneficioso para el segmento de mercado de personas de entre 25 y 60 años del NSE A y B.

Por tal motivo, la estrategia de posicionamiento a utilizar es dar a conocer de las magníficas bondades del Cushuro y los beneficios que podría lograr con nuestros consumidores. La forma para promocionar nuestro producto será a través del uso de redes sociales, landing Pages, páginas web, así como también con asociaciones estrategias para su comercialización a través de tiendas por Retail, además de resaltar los beneficios de nuestro producto y por ende de nuestra marca Andinabar.

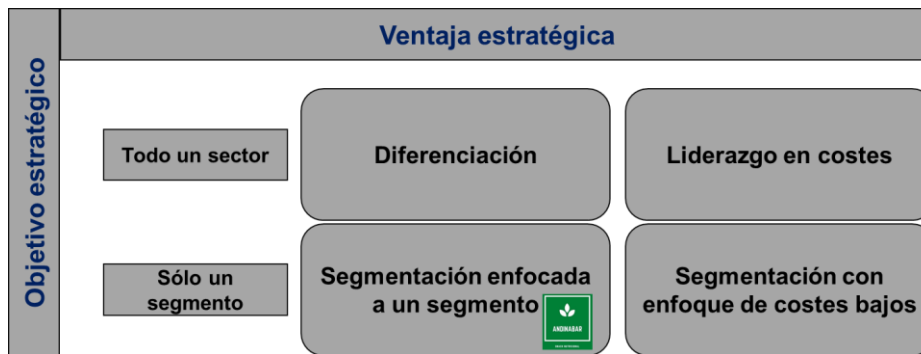


Figura 21. Estrategia de posicionamiento de Andinabar

Fuente: Elaboración propia

5.3 Mercado objetivo

5.3.1 Tamaño de mercado total

Para la medición del mercado total se utilizará información del reporte anual Market Report realizado por la Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública-CPI.

Para el año 2019, según el informe realizado por CPI la población total del país es de 32,495.5 millones de personas, siendo hombres 16,269.4 y mujeres 16,226.1, teniendo una división de alrededor del 50% para cada sexo.



Figura 22. Total, de Población en el Perú según sexo

Fuente: CPI-Market Report 2019.

No.	DISTRITO	Población	%	Hogares
1	San Juan de Lurigancho	1,157.6	11.0	286.7
2	San Martín de Porres	724.3	6.8	183.7
3	Ate	667.2	6.3	172.5
4	Comas	575.8	5.4	137.9
5	Villa María del Triunfo	442.2	4.2	107.7
6	Villa El Salvador	437.1	4.1	99.0
7	San Juan de Miraflores	393.3	3.7	92.9
8	Puente Piedra	367.7	3.5	91.5
9	Carabaylo	365.8	3.5	89.4
10	Los Olivos	360.5	3.4	93.3
11	Santiago de Surco	360.4	3.4	103.5
12	Chorrillos	347.9	3.3	86.3
13	Lima	294.4	2.8	81.1
14	Lurigancho	267.6	2.5	69.2
15	Independencia	233.5	2.2	56.4
16	El Agustino	220.6	2.1	54.0
17	Santa Anita	217.9	2.1	58.1
18	Rimac	192.3	1.8	50.2
19	La Victoria	191.1	1.8	52.9
20	San Miguel	170.3	1.6	47.6
21	La Molina	154.0	1.5	41.4
22	San Borja	122.9	1.2	35.7
23	Pachacamac	121.5	1.1	31.5
24	Miraflores	107.8	1.0	38.4
25	Surquillo	99.6	0.9	30.1
26	Lurín	97.9	0.9	24.6
27	Brena	93.4	0.9	26.2
28	Magdalena Vieja	90.7	0.9	27.0
29	Jesús María	82.0	0.8	24.3
30	Ancon	70.1	0.7	18.3
31	Magdalena del Mar	65.8	0.6	19.8
32	San Isidro	65.5	0.6	21.4
33	Lince	59.6	0.6	18.6
34	San Luis	57.2	0.5	15.1
35	Chaclacayo	47.1	0.4	11.6
36	Cieneguilla	38.3	0.4	10.0
37	Barranco	37.5	0.4	11.8
38	Santa Rosa	31.0	0.3	9.1
39	Punta Hermosa	17.6	0.2	6.0
40	Pucusana	16.5	0.2	4.6
41	San Bartolo	8.1	0.1	2.2
42	Punta Negra	7.8	0.1	2.1
43	Santa María del Mar	1.1	0.0	0.3
TOTAL PROVINCIA DE LIMA		9,480.5	89.8	2,444.0
44	Callao	498.9	4.6	123.9
45	Ventanilla	351.7	3.3	88.8
46	Bellavista	81.7	0.8	20.8
47	La Perla	67.0	0.6	18.1
48	Mi Perú	50.5	0.5	12.0
49	Carmen de la Legua Reynoso	46.5	0.4	11.9
50	La Punta	4.1	0.0	1.3
TOTAL PROVINCIA DEL CALLAO		1,100.4	10.2	276.8
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0	2,720.8

Figura 23. Lima metropolitana 2019: Población y hogares según distritos

Fuente: CPI-Market Report 2019.

Según la información recopilada, para el 2019 el total de población en Lima metropolitana asciende a 10.580.9 millones de personas. Ahora bien, el 62% de hogares en el Perú considera que para tener una alimentación saludable es importante alimentarse con frutas y verduras. (El comercio, 2019). Por lo que, se puede deducir que gran parte de la población se preocupa por tener una alimentación balanceada, buena y sana.

De esa manera para poder determinar nuestro mercado objetivo: Personas que consumen productos naturales, se realizara la siguiente evaluación

Tabla 11
Personas con estilo de vida saludable

Crterios	N. ° de personas	Valoración
A nivel nacional	32,495.5	100%
Que consideran alimentarse sanamente	20,147.21	62%

Nota: Se determina el mercado objetivo. Elaboración propia.

El mercado de nuestro producto se dirigirá principalmente a personas dentro del nivel socioeconómico A y B de 25 a 60 años los cuales residen en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina, pertenecientes a las zonas 6 y 7 de Lima metropolitana. Por ello, de un total de personas en el país de 32,495.5 equivalente al 100%, el equivalente para Lima metropolitana es de alrededor del 32.5%.

Zona	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)
Total	100%	4.4%	22.0%	42.8%	24.8%	6.0%	4030	1.5%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100%	0.6%	12.9%	43.3%	33.6%	9.6%	296	5.7%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100%	0.8%	25.8%	43.1%	25.9%	4.3%	345	5.3%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100%	0.3%	14.7%	49.8%	26.9%	8.4%	273	5.9%
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	100%	1.5%	24.1%	44.2%	23.8%	6.4%	524	4.3%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100%	0.4%	14.3%	42.6%	35.8%	6.9%	341	5.3%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100%	16.8%	46.7%	30.7%	4.8%	1.0%	272	5.9%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100%	33.0%	45.3%	16.1%	5.1%	0.5%	344	5.3%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100%	3.5%	20.5%	50.6%	22.2%	3.2%	288	5.8%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100%	0.4%	13.6%	50.6%	28.4%	7.1%	305	5.6%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi)	100%	0.9%	18.6%	46.0%	27.0%	7.6%	1009	3.1%
Otros	100%	3.4%	8.5%	45.9%	26.5%	15.7%	33	17.1%

Figura 24. Distribución de zonas APEIM por NSE 2020 – Lima Metropolitana.

Fuente: APEIM NSE-2020.

Tabla 12
Variables de Segmentación

Variables de segmentación	Características	Datos	Resultados
Geográfica	Lima Metropolitana	9,480,5	
edades	25 a 60 años	77%	7.299,9
NSE	A y B	15%	1,094,9
Estilos de vida	Alimentación sana	62%	678,898

Nota: Se realiza la segmentación para el proyecto. Elaboración propia

Realizado los cálculos según la tabla de variables de segmentación, encontramos que, para Lima Metropolitana, para personas de entre los 25 y 60 años pertenecientes al NSE A y B y que se une a la nueva tendencia de la alimentación sana, resulta en un total de 678,898 personas.

5.3.2 Tamaño de mercado disponible

El mercado disponible está conformado por el conjunto de consumidores que viven en las zonas 6 y 7 según la distribución de zonas de NSE, es decir las personas que residen o laboran en los distritos de Miraflores, San isidro, San Borja, Surco y La Molina. En ese sentido, se puede concluir que la Zona 7 en los niveles A y B tienen un porcentaje de 33% y 45% respectivamente. Asimismo, según la encuesta realizada en este proyecto de investigación, de un total de 122 personas el 80.2% cree y se preocupa por el cuidado su salud alimentándose con alimentos naturales.

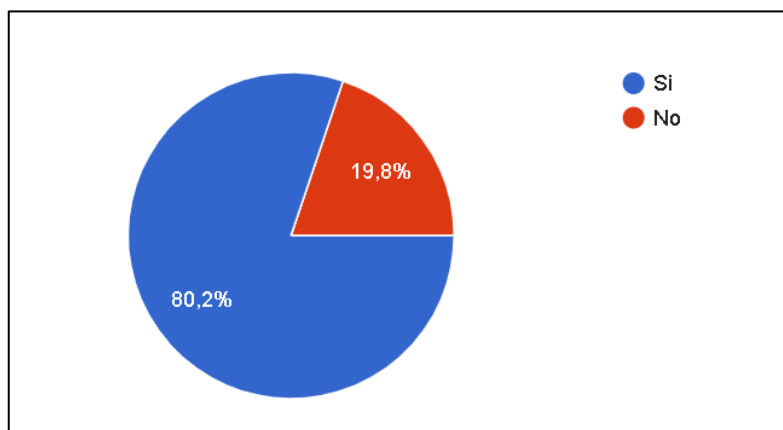


Figura 25. Personas que tienen una alimentación saludable

Se observa en el gráfico que un 82.2% cuida su salud. Elaboración propia.

Para determinar el mercado disponible se realizaron los siguientes cálculos utilizando la información recogida a través de las encuestas y del cálculo anterior del mercado total.

Tabla 13
Mercado Disponible

Criterio	Entrevistas	Valoración	Total de personas
Mercado Total	122	100%	678,898
Mercado Disponible	122	80.2%	544,476

Nota: Se determinó el mercado disponible para el proyecto. Elaboración propia

5.3.3 Tamaño de mercado operativo (target)

El mercado operativo va a depender del nivel de demanda de consumo de productos naturales y vitamínicos, para el 2018, según Euro monitor el crecimiento de la industria de productos lácteos, snacks saludables y hasta agua vitaminadas aumentado en 51%, sin embargo, el gran reto se encuentra en convertir las materias primas en productos limpios de azúcares y conservantes que minimice todo valor proteico. Además, la tendencia de los peruanos a comer saludable ha aumentado, razón por la cual, la encuesta realizada revelo que el 84,7% de las personas encuestadas compraría un producto a base de Cushuro.

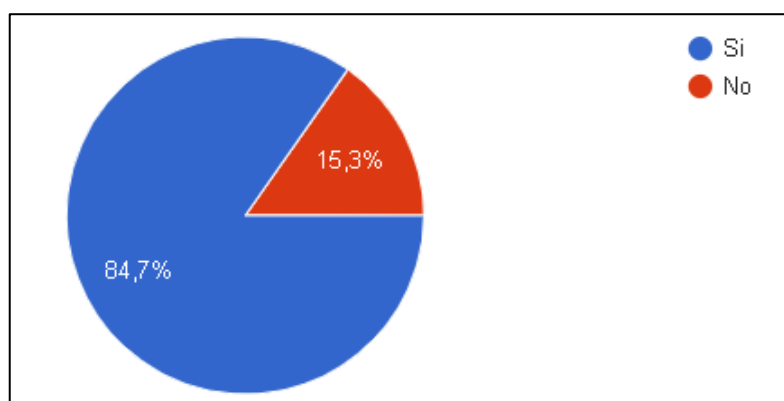


Figura 26. Personas que tienen una alimentación saludable

Se observa en el gráfico que un 82.2% compraría el producto. Elaboración propia.

Por lo que para el cálculo del mercado objetivo se trabajara con el 84.7%, ya que la ratio indica que las personas tienen una alta probabilidad de comprar un snack a base de Cushuro, por ese motivo si realizamos los cálculos utilizando los valores anteriormente develados se define los siguientes datos:

Tabla 14
Mercado Disponible

Mercado disponible	544,476	
% de personas que comprarían productos a base de Cushuro	84,7%	461,171

Fuente: Elaboración propia

5.3.4 Potencial de crecimiento del mercado

El potencial crecimiento del mercado revela que existe una preocupación en la población peruana por su salud alimenticia, así como lo demuestra Kantar Worldpanel KWP, los

segmentos más altos son los más preocupados por su salud ya que el 34% de los hogares limeños cambio sus hábitos de consumo (Gestión, 2017) siendo este motivo la razón principal para que exista un mayor consumo de snacks saludables. Del mismo modo, el 70% de los consumidores opina que para que un snack sea saludable deber contener fruta, quinua, aceite de frutos secos y aloe vera (Agraria.pe, 2018). Por último, según ADEX (2020) luego de la llegada del nuevo coronavirus más personas se enfocarán más en su salud y bienestar físico, lo cual concuerda con la encuesta realizada, en este proyecto de investigación, en la cual se concluye que el 77% de los encuestados considera muy importante el nivel nutricional del producto.

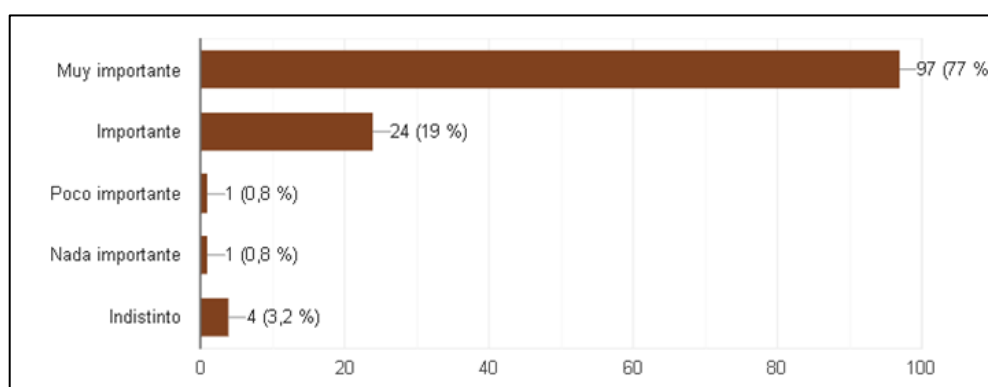


Figura 27. Importancia del valor nutricional de un producto

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, el 84% de nuestros encuestados estaría dispuesto a comprar un producto a base de Cushuro.

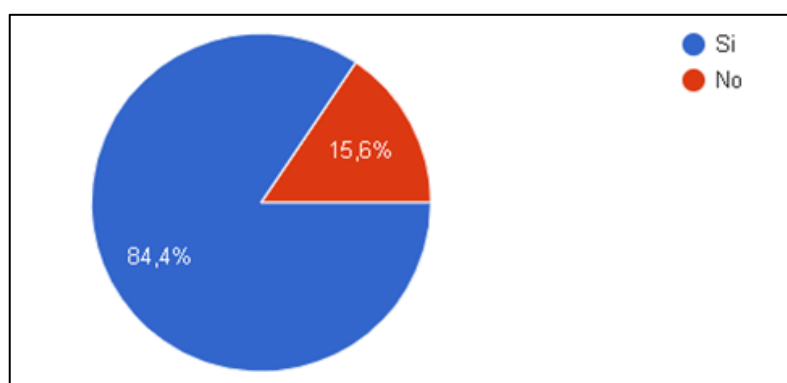


Figura 28. Disponibilidad de compra

Fuente: Elaboración propia.

5.4 Desarrollo y estrategia del marketing Mix

El desarrollo de cada estrategia será de suma importancia para el proyecto, ya que permitirá centrar los aportes para cada segmento. Asimismo, con el desarrollo de estas estrategias se determinará la motivación de compra, la percepción y las características que los consumidores buscan en el producto.

5.4.1 Estrategia de producto / servicio

El cushuro es un tipo de alga que crece en las profundidades de lagunas y arroyos al pie de los Andes. Aunque es diminuta (apenas tiene de 10 a 25 mm de diámetro), en su interior se esconde una poderosa fuente de nutrientes, por lo que es considerada por la ciencia como el alimento del futuro. Es un alimento ideal para fortalecer y estimular el crecimiento de los huesos y dientes; también para mantener (o elevar) los niveles de hemoglobina en la sangre; de este modo, previene la aparición de anemia en el organismo. Andinabar, contiene minerales y vitaminas esenciales para el organismo. Las vitaminas B1, B2 y B6, favorecen la asimilación de los hidratos de carbono para liberar energía; la vitamina C, además de su efecto antioxidante (evita la oxidación de los radicales libres), mejora la recuperación y la absorción de hierro (mineral indispensable para el transporte de oxígeno, desde los pulmones a los tejidos, sobre todo los músculos).



Figura 29. Insumo principal del producto – Cushuro

Fuente: Elaboración propia



Figura 30. Insumos adicionales al producto

El producto incluirá insumos naturales como el aguaymanto, camu camu y chocolate.

Para ingresar al mercado el producto Andinabar tendrá un alto valor nutricional a continuación lo detallamos:

Tabla 15
Composición Nutricional

Composición Nutricional por 275 grs.		
Composición	Cantidad (gr)	CDR (%)
Cushuro	200	60.20%
Calorías	392	20.50%
Carbohidratos	78	25.10%
Proteínas	8	16.70%
Fibra	1.5	5%
Grasas	5	9.40%
Sodio	0.45	0%
Calcio	0	0%
Hierro	11	137.50%
Magnesio	0	0%

Nota: Se realizó un análisis de la composición nutricional del producto. Elaboración propia

La estrategia genérica que desarrollara Andinabar es la de diferenciación. La propuesta de valor se sustenta que, a diferencia de otros productos, aprovecha las bondades nutricionales del cushuro, ideal para todo público sin límites de edad 100% natural, saludable un alimento de altas propiedades proteicas y vitamínicas.



Figura 31. Productos Vs. Mercados

Fuente: Elaboración propia.

5.4.2 Diseño de producto / servicio

Andinabar nace con una propuesta innovadora el diseño y desarrollo de la barra energética comenzó a través de la planificación, revisión, verificación y validación del producto en todo el proceso. Se realizó una investigación de mercado, en la que se determinó las características de la población que las consume, aspectos de valor agregado y calidad del producto. Para llevar a cabo dicha investigación se realizaron las siguientes actividades: método de encuesta y se determinó los sabores de mayor preferencia en nuestras tres presentaciones la barra energética Andinabar tendrá como tiene como principal nutriente el Cushuro con sabor a Aguaymanto, Camu camu y Chocolate su composición lo acompaña Calorías, Carbohidratos, fibra, sodio, calcio, hierro, magnesio.

Preparación de la barra Andinabar: Para poder encontrar la composición de la barra nutritiva, se tuvo que formular composiciones previas que nos permitiera homogenizar y relacionar los componentes del cushuro. Para la formulación final se utilizaron las siguientes harinas en los porcentajes indicados en el paréntesis: harina integral de trigo (40%), amaranto entero (11%), harina de frijol (34%) y harina de soya (15%). Las diferentes harinas se colocaron en el tazón de la batidora y se adicionaron los siguientes ingredientes: mantequilla, bicarbonato de sodio, levadura en polvo, miel de abeja, canela en polvo, huevo, sal, vainilla y leche en polvo. Le agregamos hojuelas de avena. Después de 10 minutos de amasado a la máxima velocidad la mezcla se transfirió a una placa de metal para darles forma, se pre-cortaron y posteriormente se cocieron durante 18 minutos a 190 °C en un horno casero. Transcurrido el tiempo las barras se dejaron enfriar a temperatura ambiente y se desmoldaron para almacenarse en su empaque.

Tabla 16
Composición de nutrientes de Andinabar

Ingredientes	Cantidad gramos
Cushuro	12.95
Kiwicha popeada	3.7
Ajonjolí	1.9
Almendra	2
Harina	3.2
Miel	1.95
Huevo	1.5
Levadura de horno	1
Mantequilla	0.5
Canela en polvo	1.5
chocolate	3.5
camu camu	3.5
Aguaymanto	3.5

Nota: Se procedió a elaborar la composición de los insumos del producto. Elaboración propia

Descripción del producto

Nuestra presentación en el mercado tiene las siguientes características:

- Tipo de envase: polietileno de doble film, resistente a la humedad.
- Tamaño del envase: caja de cartón lisos, las que contienen 05 unidades de 275 g \pm 2 g. Dimensiones del producto: Largo: 10 cm. Ancho: 3 cm. Altura: 1.3 cm. Peso: aprox. 25 g \pm 2 g.

1. Presentación del producto barra energética Andinabar cushuro con aguaymanto



Figura 32. Presentación del producto. Cushuro con aguaymanto

Fuente: Elaboración propia

2. Presentación del producto barra energética Andinabar cushuro con Camu camu



Figura 33. Presentación. Cushuro con camu camu

Fuente: Elaboración propia

3. Presentación del producto barra energética Andinabar cushuro con chocolate



Figura 34. Presentación del producto. Cushuro con chocolate

Fuente: Elaboración propia

5.4.3 Estrategia de precios (análisis de costos, precios de mercado)

Andinabar está dirigido a hombres y mujeres que se preocupen por su alimentación, y que estén dentro del nivel socioeconómico A y B, así como, de las edades de 25 a 60 años. La introducción de las barras energéticas al mercado se hará a través de la estrategia de penetración, ya que lanzaremos un producto nuevo con un precio bajo en relación con los competidores que comercializan barras energéticas de kiwicha, quinua, etc. Con la finalidad de obtener una mayor cuota e ingresar con mayor rapidez y facilidad al mercado. Asimismo, un volumen alto en nuestras ventas reducirá los costos de producción.

Tabla 17

Precios de competidores de Andinabar.

Cereal en Barra ÁNGEL Life Granola

Caja 132 Gr. - 6und

Precio S/ 5.60



Cereal NATURE VALLEY Granola de avena con chocolate en barra

Caja 210Gr. – 6 Und.

Precio S/ 13.50



Barra de Granos Andinos, Aguaymanto y Linaza

MAMALAMA - Caja 5 Und.

s/ 13.9



Barra de Proteína Chocolate Wild Protein

Caja 5 unid

Precio S/26.90



Barras de Almendras, Hojuelas Avena y Frutos Secos Sabor Chocolate Dyfferent Pack 6 Paquetes de 55 g c/u

Precio S/23.90



Nota: Se realizó una investigación de la competencia de Andinabar. Elaboración propia

Se observa que un 56% está dispuesto a pagar de S/. 2 a S/. 4 soles por un snack saludable. Por otro lado, un 32% está dispuesto a pagar de S/. 4 a S/. 6, un 7% está dispuesto a pagar de S/. 6 a S/. 8, un 3% de S/. 8 a S/. 10, y un 2% está dispuesto a pagar más de S/. 10 por un snack saludable. De acuerdo al análisis de la encuesta hemos validado que el 44% del marco muestral está dispuesto a pagar el precio de lanzamiento: S/ Precio unitario de barra Andinabar S/. 6.00 soles

Precio del Producto: Para ingresar al mercado competitivo de barras nutricionales incorporamos Andinabar con un precio de lanzamiento:

Precio unitario de barra Andinabar S/. 6.00 soles

Precio de caja de 05 unidades S/. 25.00 soles

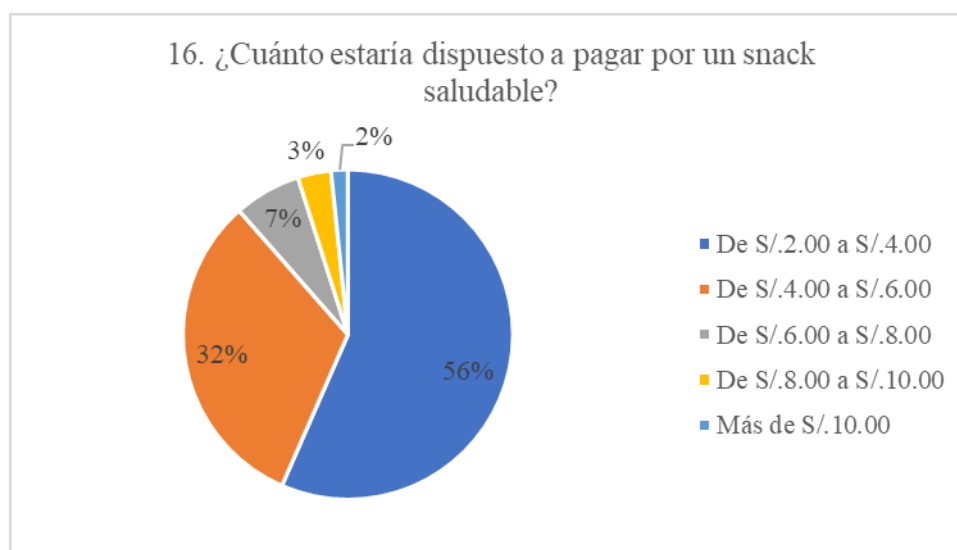


Figura 35. A la pregunta ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un snack saludable?

Fuente: Elaboración propia.

5.4.4 Estrategia comunicacional

Andinabar empleará estrategias para comunicar, promocionar y dar a conocer al público objetivo los beneficios de consumir las barras nutricionales Andinabar mediante los siguientes circuitos de comunicación:

Redes Sociales: A través de la página de Facebook llegaremos a los clientes poniendo anuncios, los cuales deben contener los beneficios que proporciona Andinabar y cada uno de sus componentes. Incentivando a través de la información de sus bondades, conseguiremos que las personas se motiven a llevar una vida saludable, y consumir las barras nutricionales de cushuro.

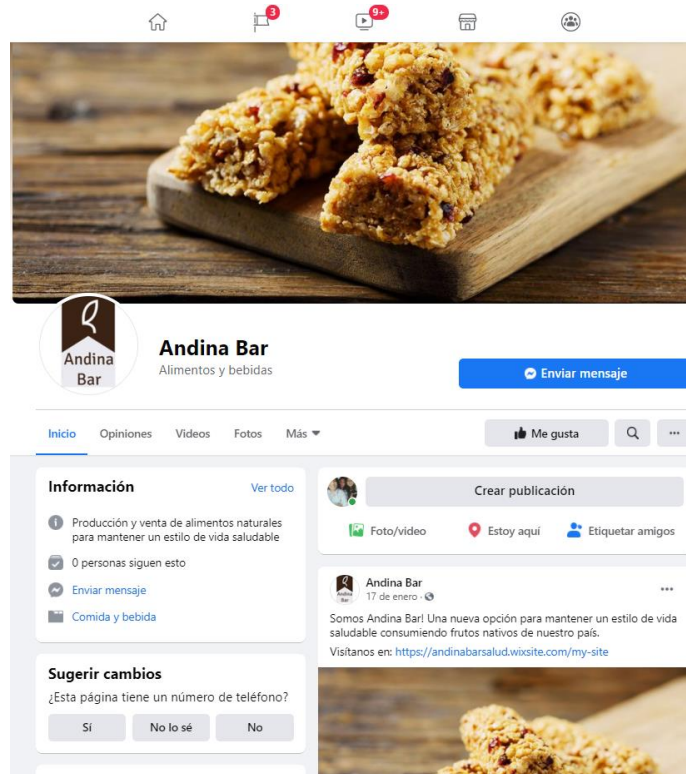


Figura 36. Página Principal Facebook

Fuente: Elaboración propia

Banners publicitarios: Pondremos Banners en la entrada de los colegios, Gimnasios, consultorios nutricionales, tiendas de comida saludable, a fin de dar a conocer los puntos de distribución y los puntos de venta en donde los clientes pueden adquirir los productos.



Figura 37. Banner publicitario

Fuente: Elaboración propia

Participación en Ferias y Campañas: Buscando bio-ferias de comidas saludables, así como, campañas que promuevan el deporte, tales como competencias de triatlón, maratones etc., todo lugar en donde la vida sana y el comer saludable, sea promocionado.

Degustaciones de Producto: Ingresar en las tiendas de productos naturales, con la finalidad de brindar degustaciones de los diferentes sabores de Andinabar, con la finalidad de que el público objetivo pueda probar las barras nutricionales, de esta manera se anime a consumirlo, y lo adquieran teniendo la seguridad de que los sabores serán de su agrado, de esta forma llegaremos directamente al público objetivo y podremos ver su reacción con relación a los sabores de su preferencia.

Página web: Una página web dinámica, amigable de fácil uso para el usuario, a través de ella se brindará información sobre Andinabar a base de cushuro, los beneficios que aporta a las personas que lo consumen, asimismo, se utilizará este recurso tecnológico para realizar la promoción del producto y desde esta plataforma el público podrá ingresar y encontrar información de los tipos de promociones que encontrará en los autoservicios, minimarkets, tiendas de productos naturales, gimnasios etc.

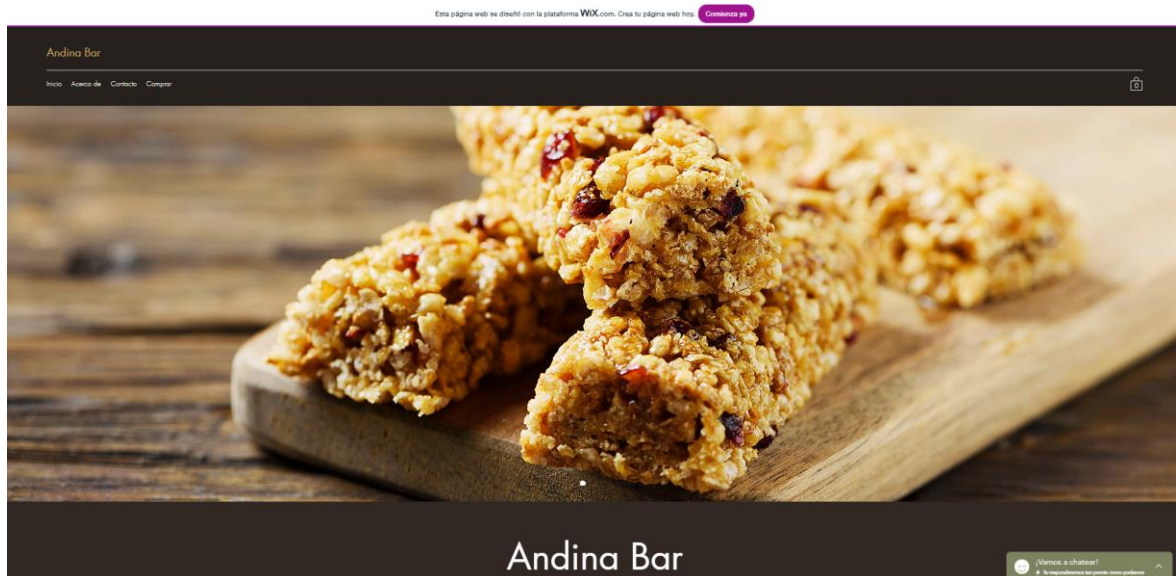


Figura 38. Página Web Andinabar

Fuente: Elaboración propia

Ferias saludables: Participación en feria de productos saludables, de pequeñas y medianas empresas, cuando organizan las municipalidades o centro comerciales aprovechar la oportunidad como una ventana de promoción para nuestro producto.

Diseño de la imagen en la presentación de la página web.



Figura 39. Diseño publicitario Camu Camu

Fuente: Elaboración propia



Figura 40. Diseño publicitario Aguaymanto

Fuente: Elaboración propia



Figura 41. Diseño publicitario Chocolate

Fuente: Elaboración propia

5.4.5 Estrategia de distribución

Nuestro producto será distribuido por nuestra empresa directamente desde nuestros almacenes a nuestro primer canal de distribución, que son: las tiendas de productos naturales, autoservicios, gimnasios y minimarkets. A medida que el consumo vaya incrementando y el producto se haga conocido, contaremos con un segundo canal de distribución, el cual será las bodegas que estén ubicadas en los distritos tales como: Lince, Miraflores, Jesús María, Surco, La Molina, San Isidro y San Borja.

Por los primeros seis meses, la distribución del producto para los clientes estará a cargo del personal propio de la empresa. Inicialmente se asignará por concepto de movilidad el monto de S/ 100.00, el cual irá incrementado S/ 50.00 cada mes, hasta el mes de junio. Posteriormente, se contratará a un personal motorizado para los repartos los cuales se harán de lunes a viernes a razón de ocho horas diarias, se presupuestará un monto de S/ 950.00 por sueldo + S/ 150.00 por concepto de gasolina, con el costo de las prestaciones y agasajos equivale a un aproximado de S/ 1,615.00 mensuales. Además, el motorizado contará con una caja de repartos donde se colocará el logo de la empresa como forma de publicidad.

Por un lado, nosotros como fabricantes que distribuiremos a los detallistas o minoristas quienes pueden ser bodegas, cafetín de los colegios, tiendas que venden productos naturales, entre otros, estos a su vez se encargaran de hacer llegar nuestras barras energéticas enriquecidas con cushuro al consumidor final que son las madres de familia que adquieren estos productos para sus hijos.



Figura 42. Tipos de canales

Fuente: Elaboración propia.

5.5 Plan de ventas y proyección de la demanda

Para elaborar el plan de ventas y la proyección de la demanda se considerará los empaques vendidos. Por ello, se iniciará el primer año tomando como referencia dicho crecimiento, es decir, la empresa espera vender mensualmente los empaques a 6 soles valor de venta y además cajas con 5 unidades de las barras nutricionales.

Tabla 18: Presupuesto de ventas Andinabar (periodo 2021-2025)

PROYECCION DE VENTAS EN UNIDADES AÑO 1			
	Barra Andinabar	Caja 5 unidades	Total
enero	3128	1043	4170
febrero	3240	1080	4320
marzo	3353	1118	4470
abril	3353	1118	4470
mayo	3465	1155	4620
junio	3578	1193	4770
julio	3690	1230	4920
agosto	3803	1268	5070
setiembre	3938	1313	5250
octubre	4050	1350	5400
noviembre	4163	1388	5550
diciembre	4275	1425	5700
TOTAL			58,710

Nota: De esta manera se obtiene que el primer año se esperan vender 58,710 productos Andinabar.

Tabla 19: Proyección de ventas en unidades a 5 años

PROYECCION DE VENTAS EN UNIDADES A 5 AÑOS

Mes	Cantidad				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
enero	4170	5711	5850	5992	6137
febrero	4320	5723	5862	6004	6150
marzo	4470	5734	5873	6016	6162
abril	4470	5746	5885	6028	6174
mayo	4620	5757	5897	6040	6187
junio	4770	5769	5909	6052	6199
julio	4920	5780	5921	6064	6211
agosto	5070	5792	5932	6076	6224
setiembre	5250	5803	5944	6088	6236
octubre	5400	5815	5956	6101	6249
noviembre	5550	5827	5968	6113	6261
diciembre	5700	5838	5980	6125	6274
TOTAL	58,710	69,296	70,977	72,700	74,464

Nota: La tabla muestra el plan de ventas en unidades a 5 años mostrando una tendencia creciente de las ventas.

En el quinto año se esperan vender 74,464 productos.

Tabla 20: Proyección de ventas en soles el primer año

PROYECCION DE VENTAS EN SOLES AÑO 1

	Barra Andinabar	Caja 5 unidades	Total
enero	18,765	26,063	44,828
febrero	19,440	27,000	46,440
marzo	20,115	27,938	48,053
abril	20,115	27,938	48,053
mayo	20,790	28,875	49,665
junio	21,465	29,813	51,278
julio	22,140	30,750	52,890
agosto	22,815	31,688	54,503
setiembre	23,625	32,813	56,438
octubre	24,300	33,750	58,050
noviembre	24,975	34,688	59,663
diciembre	25,650	35,625	61,275
Total			S/ 631,133

Nota: Para el primer año se espera vender S/. 631,133.

Tabla 21: Proyección de ventas en soles a 5 años

PROYECCION DE VENTAS EN SOLES A 5 AÑOS					
Mes	Cantidad				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
enero	44,828	61,398	62,887	64,413	65,976
febrero	46,440	61,520	63,013	64,542	66,108
marzo	48,053	61,643	63,139	64,671	66,241
abril	48,053	61,767	63,265	64,801	66,373
mayo	49,665	61,890	63,392	64,930	66,506
junio	51,278	62,014	63,519	65,060	66,639
julio	52,890	62,138	63,646	65,190	66,772
agosto	54,503	62,262	63,773	65,321	66,906
setiembre	56,438	62,387	63,901	65,451	67,040
octubre	58,050	62,512	64,028	65,582	67,174
noviembre	59,663	62,637	64,157	65,713	67,308
diciembre	61,275	62,762	64,285	65,845	67,443
TOTAL	631,133	744,929	763,006	781,521	800,485

Fuente: Elaboración propia

Nota: Para el primer año se proyecta vender 631,133 soles y para el quinto año 800,485 soles.

El ciclo del producto en adelante seguirá en su etapa de crecimiento, ya que al final de la proyección, solo se ha obtenido la participación del 11.5% del target y quedaría por explotar el 89% aproximadamente del target. Se podría considerar continuar con el proyecto, pues con el cushuro se podría diversificar el producto.

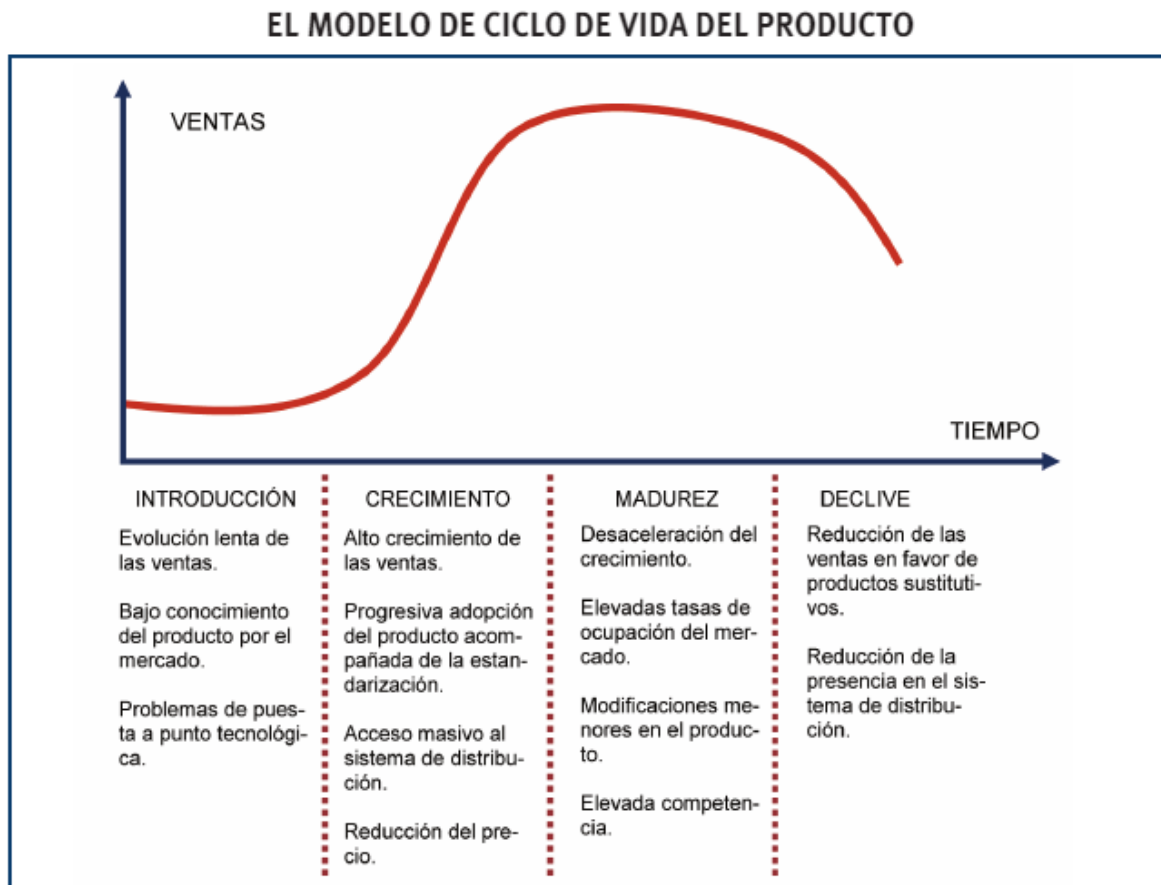


Figura 43. Modelo de Ciclo de Vida del Producto

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra el presupuesto de ventas para Andinabar durante el primer año de operaciones, considerando una estacionalidad mayor en los meses de mayo a agosto, invierno y menores ventas durante los meses de verano y vacaciones donde los niños pasan más tiempo en casa y por ende pueden recibir una alimentación más controlada.

5.6 Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing se basa en una estrategia de marketing presencial y en línea. De esta forma se promocionará la marca, principalmente en redes sociales por su costo bajo de promoción y además debido a la coyuntura actual sería la mejor alternativa. Por otro lado, las impulsadoras contarán con un bono como incentivo por las ventas realizadas y ofrecerán regalos para promocionar las barras de Andinabar. Es por ello, la importancia de invertir en el área de marketing para que se pueda llegar a los clientes potenciales tanto de manera presencial como en redes sociales.

Tabla 22: Presupuesto de marketing

PRESUPUESTO DE MARKETING										
ELABORACIÓN	CANTIDAD	VECES	PRECIO UND.	PRECIO (S./)	MENSUAL (S./)	1ER TRIMESTRE	2do TRIMESTRE	3er TRIMESTRE	4to TRIMESTRE	
MARKETING TRADICIONAL										
flyers	Impresión	1 millar	Mensual	0	0	90	270	270	270	270
Tarjetas de presentación	Impresión	1 millar	Mensual	0	150	150	150	150	150	150
triptico	Impresión	2 millar	Mensual	0	300	300	600	600	600	600
Campaña publicitaria	Independencia	1 unid.	anual	15,000	15,000		15,000		15,000	
Regalos	Obsequios a clientes	30 unid.	Mensual	12	360	360	1,080	1,080	1,080	1,080
Incentivos de Fuerzas de Ventas	Bonos	5 unid.	Mensual	100	500		1,500	1,500	1,500	1,500
MARKETING ONLINE										
Página Web	Diseño página web	1 unid.	Mensual	1,119	69	6	1,133	17	17	17
Dominio y Hosting	Mantenimiento de la web	1 unid.	anual				414			
Fan Page (facebook)	Alimentación de fanpage	1 unid.	Mensual	450	450	450	1,350	1,350	1,350	1,350
Avisos virtuales	Google	1 unid.	Mensual	400	400	400	1,200	1,200	1,200	1,200
Video publicitarios	fiverr	1 unid.	Mensual	250	250	250	750	750	750	750
SUB TOTAL							17,479	2,006	23,447	6,917
										21,917
										6,917
										59,199
										TOTAL ANUAL

Fuente: Elaboración propia

Nota: El presupuesto de marketing asignado es de 59,199 soles para el primer año.

Tabla 23: Presupuesto de marketing en 5 años

PRESUPUESTO DE MARKETING					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MARKETING TRADICIONAL					
flyers	1,080	1,188	1,307	1,437	1,581
Tarjetas de presentación	600	660	726	799	878
triptico	2,400	2,640	2,904	3,194	3,514
Campaña publicitaria	30,000	33,000	36,300	39,930	43,923
Regalos	4,320	4,752	5,227	5,750	6,325
Incentivos de Fuerzas de Ventas	6,000	6,600	7,260	7,986	8,785
MARKETING ONLINE					
Página Web	1,185	1,304	1,434	1,577	1,735
Dominio y Hosting	414	455	501	551	606
Fan Page (facebook)	5,400	5,940	6,534	7,187	7,906
Avisos virtuales	4,800	5,280	5,808	6,389	7,028
Video publicitarios	3,000	3,300	3,630	3,993	4,392
TOTAL ANUAL	59,199	65,119	71,631	78,794	86,673

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra el plan de marketing proyectado a 5 años

6 PLAN DE OPERACIONES

La creación de productos y servicios en una organización comprenden todas aquellas actividades, que tienen como fin satisfacer las necesidades del mercado. La definición de las mismas cumple un rol fundamental en el funcionamiento y operación de una empresa, en ese aspecto, resulta vital delimitar las líneas de acción o pautas a seguir para poder operar, de acuerdo a las políticas que la Gerencia general, con aprobación de los accionistas crean convenientes.

6.1 Políticas operacionales

6.1.1 Calidad

Andinabar es una empresa que produce y comercializa barras energéticas que ofrece nutrientes que complementan la alimentación de los consumidores. Para poder llevarlo a cabo requiere de lineamientos de acción que les permita a los trabajadores serles útil ante diversas situaciones. Para ellos se presentan las principales políticas de calidad:

- ✓ Compromiso en el cumplimiento de las normas de calidad de todos los trabajadores.
- ✓ Responsabilidad e integridad ante las labores realizadas tanto ante cliente interno como al cliente externo.
- ✓ Los productos actuales y nuevos deberán ser creados tomando siempre en consideración las demandas y requerimientos del mercado.
- ✓ Cumplir el ISO 9001:2015 (Sistema de gestión de calidad) para poder garantizar la calidad en la producción de los productos de Andinabar, a través del requerimiento de producción a empresas especializadas en el servicio de Maquila (producción de marcas blancas a terceros) que cumplan con dicho estándar de calidad en su producción.
- ✓ ISO 22001(sistema de gestión para asegurar la inocuidad de los alimentos) Otro estándar de calidad requerido para poder asegurar y garantizar la inocuidad de los productos y así generar confianza en los clientes.
- ✓ ISO 14001(Sistema de Gestión Ambiental - SGA) Con el fin de cumplir el compromiso de cuidar y proteger el medio ambiente y crear conciencia en otras empresas, se priorizará la contratación de empresas proveedoras de producción de alimentos responsables con el medio ambiente.

6.1.2 Procesos

Definir las políticas de procesos en una organización resultan fundamentales para poder lograr resultados óptimos, minimizando los costos y gastos y maximizando la rentabilidad. Esto puede llevarse a cabo siempre y cuando los procesos faciliten dicha eficiencia, para lo cual la definición de políticas de procesos es clave en ese sentido. En ese aspecto, las principales políticas de procesos son:

- Realizar las labores utilizando software ERP o software de gestión que permita centralizar la información generada.
- Los procesos establecidos deberán ser optimizados continuamente a fin de adecuarse a las exigencias del mercado, sobre todo en tiempos de cambio y conclusión como lo es una pandemia, crisis financiera, desastre natural, etc.

6.1.3 Planificación

Planificar es decidir previamente lo que se hará en un futuro, es por ello que decidir con antelación las acciones y estrategias a seguir para lograr los objetivos empresariales facilitan una eficiente labor. Por esto, las políticas de planificación más relevantes son las siguientes:

- Requerir los servicios de proveedores de servicios de Maquila y servicios de transporte y distribución con 6 meses de antelación al inicio de operaciones y entre mínimo 5 alternativas de elección.
- El plan estratégico, táctico, y operativo de la empresa estará bajo constante revisión en atención de las amenazas y oportunidades surgidas en el mercado.
- Expandirse constantemente utilizando la estrategia de desarrollo de mercados ingresando a nuevos distritos, provincias, regiones, y en el largo plazo a nuevos países, a fin de incrementar el nivel de ventas y consolidar la marca.
- Generar convenios con gimnasios, nutricionistas y médicos a fin de que puedan referir la barra nutricional a sus clientes.

6.1.4 Inventarios

Debido a que la producción será tercerizada a través de empresas de servicios de Maquila (producción de marcas blancas) y que se requerirán los servicios de distribución y transporte a los puntos de venta directa e indirecta (gimnasios, tiendas de abarrotes cercanas a gimnasios) se manejará un stock mínimo en la oficina que tendrá un área para el almacén de productos Andinabar. Es decir, los productos recibidos por esta empresa serán productos

terminados, los cuales a través de una empresa distribuidora serán trasladados directamente a los puntos de venta directa e indirecta, y el stock restante será almacenado en la oficina de Surquillo. Desde este punto se irán reabasteciendo los puntos de venta hasta que sea requerida un nuevo lote de producción.

6.2 Diseño de instalaciones

6.2.1 Localización de las instalaciones

Para poder definir las instalaciones más adecuadas y convenientes para la localización de la oficina, es necesario ponderar criterios relevantes como lo son el costo de alquiler, el área del local, el diseño del local, entre otros. Para ellos es recomendable utilizar la ponderación de factores, a fin de decidir objetivamente la mejor localización.

Tabla 24: Criterios de Ponderación

MACROLOCALIZACIÓN

FACTORES A TENER CUENTA = F

F1	Costo de alquiler
F2	Área del local
F3	Diseño del local
F4	Cercanía a clientes
F5	Disponibilidad de mano de obra

ALTERNATIVAS=A

A1	Surquillo
A2	San isidro
A3	San Borja

Calificación	Puntaje
Muy bueno	3
Bueno	2
Regular	1
Malo	0

Fuente: Elaboración propia

Nota: la tabla muestra los factores o criterios a ser evaluación y ponderados.

Tabla 25: Ponderación de alternativas de macro localización

MACROLOCALIZACIÓN						Ponderación de alternativas		
FACTORES DE LOCALIZACIÓN		Peso	Ranking individual			Ponderación de alternativas		
		%	Surquillo	San isidro	San Borja			
F1	Costo de alquiler	30%	3	3	3	0.9	0.9	0.9
F2	Área del local	15%	3	2	2	0.45	0.3	0.3
F3	Diseño del local	25%	3	1	2	0.75	0.25	0.5

F4	Cercanía a clientes	10%	2	2	2	0.2	0.2	0.2
F5	Disponibilidad de mano de obra	20%	2	2	2	0.4	0.4	0.4
100%						2.70	2.05	2.30

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra que el distrito de Surquillo es el más idóneo para la ubicación de la oficina.

Tabla 26: alternativas de Oficina

ALTERNATIVAS EN SURQUILLO		Precio	Área de local
A1	Av. Angamos Este 1067	S/. 1,800	100m2
A2	Av. República de Panamá	S/. 3,600	180m2
A3	Av. Aviación	S/. 2,900	110m2

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra las alternativas de oficinas en Suquillo que serán ponderadas.

Tabla 27: Ponderación de alternativas de Micro localización

MICROLOCALIZACIÓN						Ponderación de alternativas		
FACTORES DE LOCALIZACIÓN		Peso	Ranking individual			A1	A2	A3
		%	A1	A2	A3			
F1	Costo de alquiler	30%	2	1	3	0.6	0.3	0.9
F2	Área del local	15%	3	3	3	0.45	0.45	0.45
F3	Diseño del local	25%	3	3	2	0.75	0.75	0.5
F4	Cerca de avenidas principales	20%	3	3	2	0.6	0.6	0.4
F5	Facilidad de acceso	10%	3	3	2	0.3	0.3	0.2
100%						2.70	2.40	2.45

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra la ponderación de las alternativas de localización donde la oficina de Av. Angamos Este 1067 Surquillo

Figura 44: Frontis del local



Fuente: Urbania.pe

Figura 45: Ingreso a la oficina



Fuente: Urbania.pe

Figura 46: Vista interior del ingreso a la oficina



Fuente: Urbania.pe

Figura 47: Interior de la oficina



Fuente: Urbania.pe

6.2.3 Distribución de las instalaciones

Figura 49: Layout de la oficina



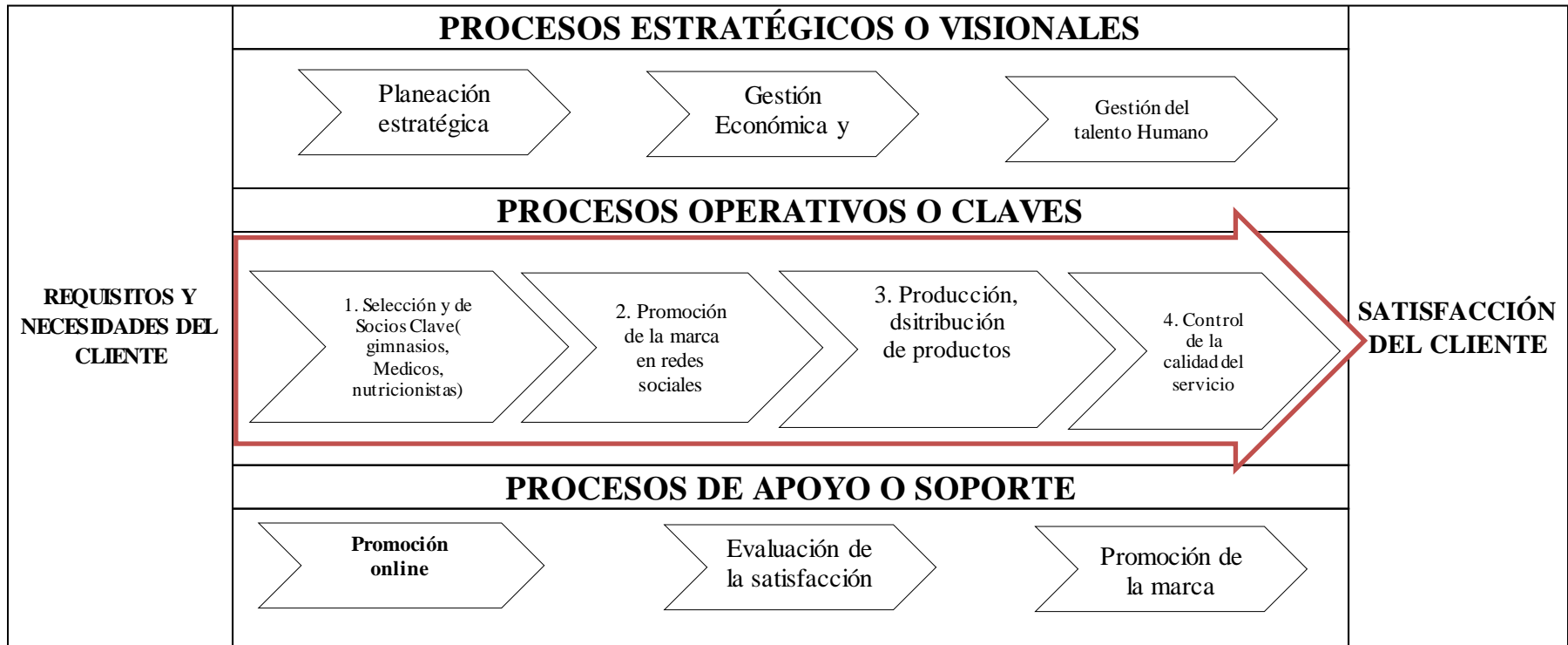
6.3 Especificaciones Técnicas del Producto/Servicio

Tabla 28: Composición nutricional de las barras de 275 g.

Composición Nutricional por 275 g.		
Composición	Cantidad (gr)	CDR (%)
Cushuro	200	60.20%
Calorías	392	20.50%
Carbohidratos	78	25.10%
Proteínas	8	16.70%
Fibra	1.5	5%
Grasas	5	9.40%
Sodio	0.45	0%
Calcio	0	0%
Hierro	11	137.50%
Magnesio	0	0%

6.4 Mapa de Procesos y PERT

Figura 50: Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

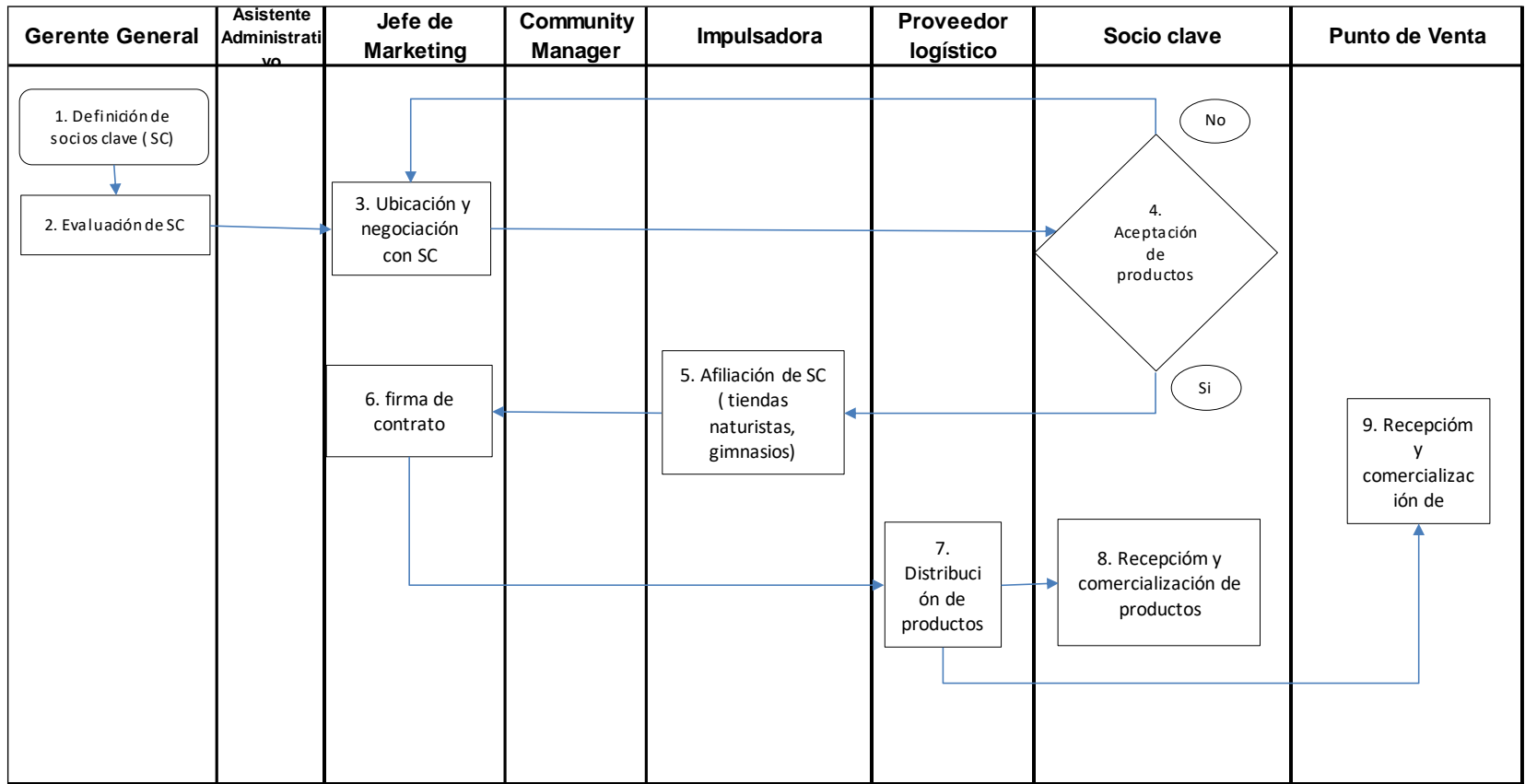
Tabla 29: Procesos de Selección de socios clave

Paso	Descripción	Área Responsable
1	Definición de socios clave (SC)	Gerencia General
2	Evaluación de SC	Gerencia General
3	Ubicación y negociación con SC	Jefe de marketing
4	Aceptación de productos	Socio clave
5	Afiliación de SC (tiendas naturistas, gimnasios)	Impulsadora
6	Firma de contrato	Jefe de marketing
7	Distribución de productos	Proveedor logístico
8	Recepción y comercialización	Socio clave
9	Recepción y comercialización	Punto de venta

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra las actividades y responsables del proceso de selección de socios clave, un proceso relevante para poder comercializar la marca en el mercado, considerando como socios clave a los propietarios de tiendas naturistas y gimnasios, quienes pueden aceptar la comercialización de las barras nutricionales Andinabar, siempre y cuando sean otorgadas a concesión o previo permiso, autorización o convenio.

Figura 51: Flujograma de Selección de socios clave



Fuente: Elaboración propia

Nota: La figura muestra el flujograma del proceso de selección de socios clave, los cuales facilitaran la cobertura de los productos Andinabar en el mercado objetivo.

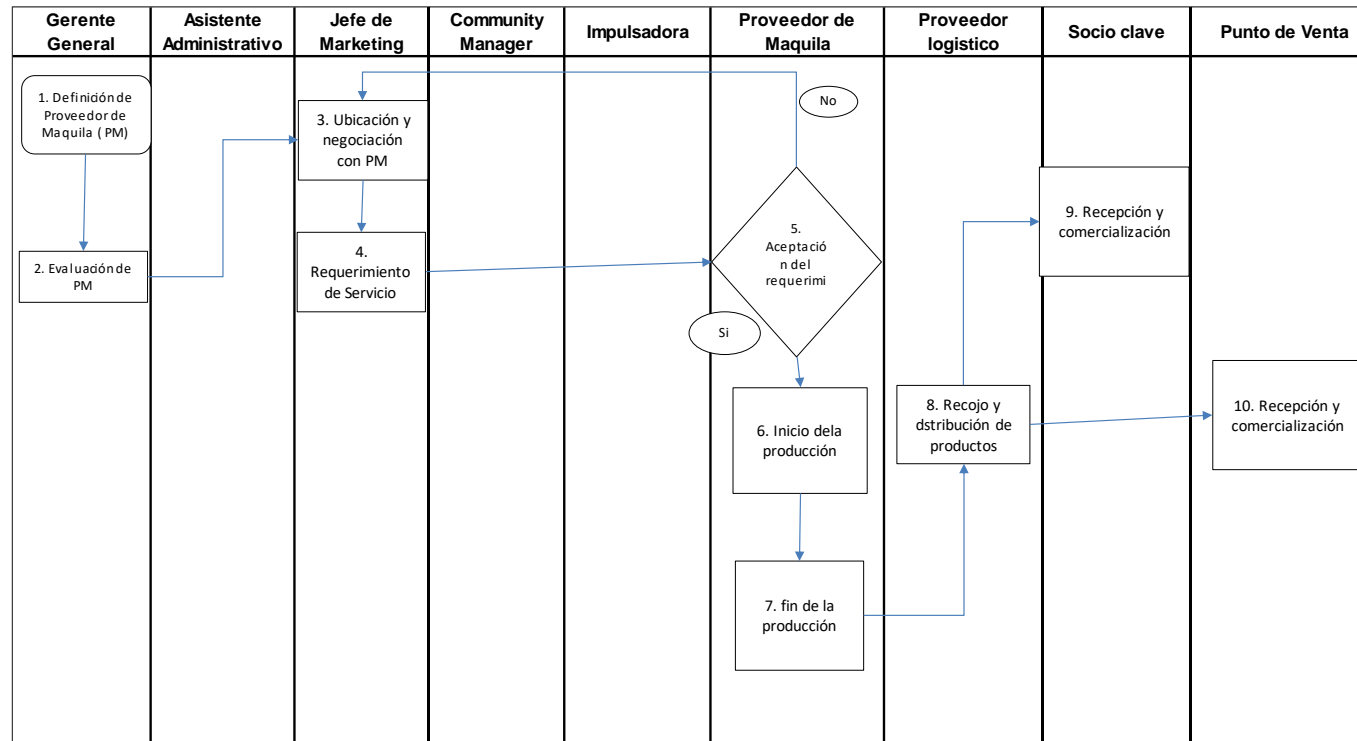
Tabla 30: Proceso de Producción y distribución

Paso	Descripción	Área Responsable
1	Definición de Proveedor de Maquila (PM)	Gerencia General
2	Evaluación de PM	Gerencia General
3	Ubicación y negociación con PM	Jefe de marketing
4	Requerimiento de Servicio	Jefe de marketing
5	Aceptación del requerimiento	Proveedor de Maquila
6	Inicio de la producción	Proveedor de Maquila
7	Fin de la producción	Proveedor de Maquila
8	Recojo y distribución de productos	Proveedor logístico
9	Recepción y comercialización	Socio clave
10	Recepción y comercialización	Punto de Venta

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra las actividades y responsables del proceso de producción y distribución de los productos Andinabar, donde se puede observar que la producción de las barras nutricionales será llevada a cabo por terceros.

Figura 52: Flujograma del proceso de producción y distribución



Fuente: Elaboración propia

Nota: La figura muestra el flujograma del proceso de producción y distribución de las barras nutricionales desde su producción en la empresa de maquila hasta su llegada a los puntos de venta directos e indirectos

PERT

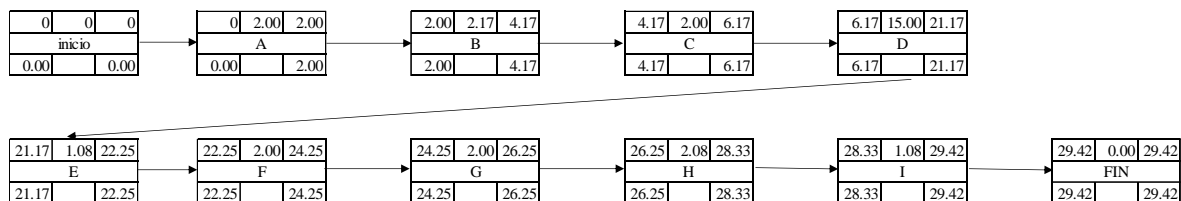
El PERT se realizó con la finalidad de obtener los tiempos en días del proceso de producción y distribución de los productos en los puntos de venta y tiendas naturistas, dando como resultado que el tiempo sería de 29 días y todas las actividades serían claves para no interrumpir dicho proceso, por lo tanto, no existen holguras.

Figura 53: Actividades Claves

N°	Actividades	Tiempo optimista (a)	Tiempo mas probable (m)	Tiempo pesimista (b)	Tiempo esperado $r=(a+4m+b)/6$	Predecesoras
A	Evaluación del proveedor de Maquila	1	2	3	2.00	-
B	Selección del proveedor de Maquila	1	2	4	2.17	A
C	Requerimiento de Servicio de Maquila	1	2	3	2.00	B
D	Producción de las barras AndinaBar	10	15	20	15.00	C
E	Recojo de los productos	0.5	1	2	1.08	D
F	Verificación del estado del pedido	1	2	3	2.00	E
G	Distribución en puntos de Venta	1	2	3	2.00	F
H	Almacenamiento en oficina y puntos de Venta	0.5	2	4	2.08	G
I	Comercialización de las barras	0.5	1	2	1.08	H

Fuente: Elaboración propia

Figura 54: Ruta crítica



Ruta crítica : Inicio-A-B-C-D-E-F-G-H-I-FIN
 Tiempo 29 días

Fuente: Elaboración propia

6.5 Planeamiento de la Producción

La producción de las barras nutricionales se realizará a través del servicio de Maquila, es decir, una empresa especializada en la producción de productos con marcas blancas (productos sin marca) a fin de que Andinabar le encargue la producción, de los productos y esta se dedique a distribuirlos en el mercado.

El servicio de Maquila contratado a la empresa Andes Natura consiste en encargarle la conceptualización del producto, formulación, registros sanitarios, control de calidad, producción de todas las líneas mencionadas, inclusión de marca, servicio de envasado y

acondicionado de alimentos y productos naturales. De tal manera, que el producto será entregado totalmente terminado y listo para su almacenamiento, permitiendo que la empresa se dedique a sus dos actividades clave que son distribución y comercialización.

6.5.1 Gestión de compras y Stock

Las compras estarán relacionadas principalmente con 2 servicios, la producción de las barras nutricionales ante terceros y el servicio logístico encargado de distribuir y entregar los productos en los puntos de venta directa (puntos de venta ubicados en gimnasios) y puntos de venta indirecta (tiendas de abarrotes).

6.5.2 Gestión de la Calidad

Debido a que la producción será llevada a cabo por terceros, la gestión de la calidad estará ligada a la selección de proveedores de servicios de maquila que cuenten con los ISOS: Cumplir el ISO 9001:2015 (Sistema de gestión de calidad), ISO 22001(sistema de gestión para asegurar la inocuidad de los alimentos), ISO 14001(Sistema de Gestión Ambiental - SGA). A fin de garantizar que los productos tengan la calidad requerida por el mercado nacional e internacional.

6.5.3 Gestión de los proveedores

Para no caer en riesgo operativo debido al incumplimiento de algún proveedor o socio clave, se tendrá en cartera de proveedores al menos 5 proveedores de servicios de maquila y 5 proveedores de servicios logísticos (distribución y transporte) a fin de que se cuente con alternativas elegibles ante cualquier imprevisto. Es necesario mencionar que el contacto y la contratación de los mismos será llevada con al menos 2 meses antes del requerimiento del servicio, con el fin de tener un tiempo prudencial para brindar el servicio, tal es el caso de los proveedores de servicios de publicidad y promoción, quienes requieren tiempo para poder realizar sus propuestas de trabajo.

6.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo

Los activos fijos son aquello que requiere una empresa para poder operar y producir sus productos o servicios en el mercado. Andinabar, al ser una empresa que terceriza su producción no requerirá de equipos ni maquinarias de producción, por lo tanto, solo requerirá equipos de oficina y de cómputo para poder llevar a cabo la promoción, distribución y comercialización de las barras nutricionales.

El siguiente cuadro muestra los activos fijos requeridos para iniciar operaciones:

Tabla 31: Activos fijos tangibles

ACTIVOS FIJOS TANGIBLES			
Activos Fijos	Cantidad	Precio Unitario	Sub Total S/.
Muebles	1	1,599	1,599
Laptop hp 14"	9	1,200	10,800
TV ultra hd 60"	1	2,100	2,100
TOTAL ACTIVOS FIJOS			14,499

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra los activos fijos tangibles requeridos por Andinabar los cuales de acuerdo con la tabla las laptops se deprecian a una tasa de 25% anual. Mientras que los demás por pertenecer a otros bienes del activo fijo se deprecian a una tasa de 10% anual.

Tabla 32: Activos fijos Intangibles

ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Sub Total S/.
Licencias de Software ERP	2	790	1,580
Desarrollo de la web	1	3,500	3,500
Diseño de Imagen Corporativa	1	1,800	1,800
TOTAL DE INVERSIÓN DE INTANGIBLES			6,880

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra los activos fijos intangibles los cuales están conformados por el desarrollo de la plataforma web, el diseño la imagen corporativa y las licencias de software.

6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos.

Para poder operar toda empresa u organización requiere incurrir en gastos y costos de producción, estos son necesarios para poder crear el producto o servicio ofrecido. Para ellos antes de iniciar operaciones es necesario realizar ciertos gastos necesarios, como lo son diseño de imagen corporativa, patente de marca, logotipo y slogan, constitución de la empresa, entre otros.

Tabla 33: *Gastos Preoperativos*

GASTOS PREOPERATIVOS			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Sub Total S/.
Constitución de la empresa	1	1,006	1,006
Patente (INDECOPI)	3	535	1,605
Licencias de funcionamiento	1	645	645
Garantía de Alquiler	2	1,800	3,600
Equipos de oficina y almacén	1	4,500	4,500
Artículos de Oficinas - Otros	1	1,000	1,000
Campaña de Lanzamiento	1	15,000	15,000
Selección e inducción del personal del personal	1	3,512	3,512
TOTAL DE INVERSIÓN DE GASTOS PREOPERATIVOS			30,868

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra los gastos preoperativos requeridos por Andinabar los cuales ascienden a S/ 30,868 soles, los cuales serán desembolsados en el año cero.

En el caso de los costos de producción estos están relacionados con el costo de producir las barras nutricionales

Tabla 34: Costos Variable Unitario

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Barra Andinabar	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
Caja 05 unidades	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra el costo variable unitario de S/ 2.50 soles por una barra Andinabar y de S/ 12.50 soles por una caja de 05 unidades. Este precio se mantendrá a lo largo del primer año.

Tabla 35: Costo de ventas

PROYECCION DE COSTOS DE VENTAS AÑO 1			
	Barra Andinabar	Caja 5 unidades	Total
enero	7,819	13,031	20,850
febrero	8,100	13,500	21,600
marzo	8,381	13,969	22,350
abril	8,381	13,969	22,350
mayo	8,663	14,438	23,100
junio	8,944	14,906	23,850
julio	9,225	15,375	24,600
agosto	9,506	15,844	25,350
setiembre	9,844	16,406	26,250
octubre	10,125	16,875	27,000
noviembre	10,406	17,344	27,750
diciembre	10,688	17,813	28,500
Total			293,550

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra el costo de ventas del primer año, el cual se obtiene multiplicando el costo variable unitario por la cantidad proyectada a venderse. De esta manera, el costo de ventas asciende a S/ 293,550.00 soles.

Tabla 36: Costos de Ventas a 5 años

PROYECCION DE COSTO DE VENTAS EN SOLES A 5 AÑOS					
Mes	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
enero	20,850	28,557	29,250	29,960	30,687
febrero	21,600	28,614	29,308	30,020	30,748
marzo	22,350	28,671	29,367	30,080	30,810
abril	22,350	28,729	29,426	30,140	30,871
mayo	23,100	28,786	29,485	30,200	30,933
junio	23,850	28,844	29,544	30,261	30,995
julio	24,600	28,901	29,603	30,321	31,057
agosto	25,350	28,959	29,662	30,382	31,119
setiembre	26,250	29,017	29,721	30,442	31,181
octubre	27,000	29,075	29,781	30,503	31,244
noviembre	27,750	29,133	29,840	30,564	31,306
diciembre	28,500	29,192	29,900	30,625	31,369
TOTAL	293,550	346,479	354,886	363,498	372,318

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra el costo de ventas proyectado a 5 años donde se puede apreciar un incremento constante de la cantidad vendida y en consecuencia del costo de ventas se incrementa pasando de S/ 293,550 soles en el primer año a S/ 372,318 soles en el quinto año.

El incremento constante del costo de ventas se encuentra alineado al incremento de las ventas proyectado y respaldado por el plan de marketing, a través de su plan de promoción y publicidad.

7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

7.1 Objetivos Organizacionales

De corto plazo

- Lograr que el clima laboral sea evaluado como regular al finalizar el primer año.
- Obtener en la evaluación del desempeño un resultado de bueno en al menos el 70% de los trabajadores el primer año.

De mediano plazo

- Lograr que el clima laboral sea evaluado como bueno al finalizar el tercer año.
- Obtener en la evaluación del desempeño un resultado de bueno en al menos el 80% de los trabajadores al finalizar el tercer año.

De largo plazo

- Lograr que el clima laboral sea evaluado como Excelente al finalizar el quinto año
- Obtener en la evaluación del desempeño un resultado de bueno en al menos el 90% de los trabajadores al finalizar el quinto año.

7.2 Naturaleza de la Organización

Se constituirá la empresa Andinabar S.A.C, como persona jurídica, con la finalidad de separar el patrimonio de los socios con el de la empresa, en ese sentido la empresa Andinabar será una Sociedad Anónima Cerrada.

Características de una Sociedad Anónima Cerrada

El capital está en acciones (S/ 1.00 soles = 1 acción)

Es considerada una sociedad de capitales (se forma con los aportes de los socios)

Tienen 2 socios como mínimo y 20 socios como máximo.

La contabilidad que se llevará es la estipulada para el Régimen Mype

Organización social

1. Junta General de Accionistas
2. La Gerencia General

Datos de la Empresa

Nombre Comercial : Andinabar

Tipo de contribuyente : Sociedad Anónima Cerrada

Razón social : Andinabar SAC

Domicilio Fiscal : Av. Juan de Arona con Petit Thouars

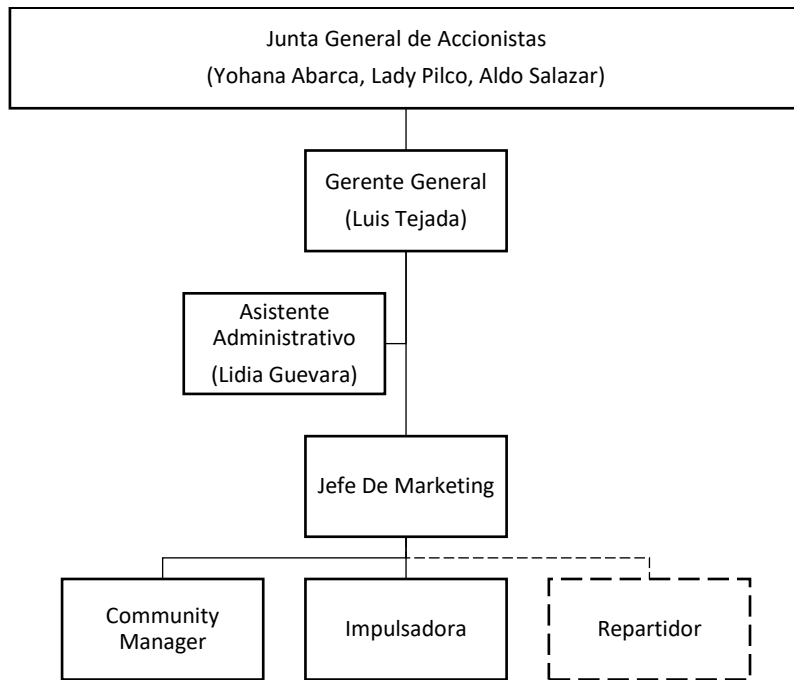
Actividad Económica CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) 5190: Venta al por mayor de otros productos

Comprobantes de Pago : factura, boleta de venta, nota de crédito, nota de débito, guía de Remisión – remitente.

7.2.1 Organigrama

El organigrama es la representación de la forma cómo se organiza una empresa, permite conocer las jerarquías y la ubicación de un trabajador dentro de una organización. La misma facilita la coordinación, evita conflictos y duplicidad de funciones. Permite que un trabajador pueda conocer su posición dentro de la organización. En el caso de Andinabar esta estructura es simple y horizontal para poder facilitar la coordinación de sus miembros, considerando que el centro del negocio es la comercialización y distribución de barras nutricionales a través de canales directos e indirectos.

Figura 55: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Nota: La figura muestra que, de los cinco accionistas de la empresa, dos de ellos se desempeñarán como gerente general en el caso de Luis Tejada y como asistente administrativa a Lidia Guevara. En el caso de Yohana Abarca, Lady Pilco y Aldo Salazar no realizarán labores dentro de la empresa, pero, desde su posición en la Junta General de Accionistas cumplirán un rol de supervisión, control y evaluación del desempeño del gerente general.

El organigrama muestra que los repartidores no pertenecen a la empresa, sino que es un proveedor de servicio de transporte y distribución quien se encarga de trasladar los productos de la empresa productora a los puntos de venta directa e indirecta.

7.2.2 Diseño de Puestos y Funciones

Gerente General

Funciones Generales

- Diseñar el plan estratégico de la empresa.
- Entrevistar, seleccionar y evaluar a los candidatos propuestas para las vacantes disponibles.
- Evaluar y retroalimentar el desempeño de los trabajadores en función de los resultados de los estados financieros.
- Informar periódicamente al directorio o en su defecto a la junta general de accionistas sobre los resultados obtenidos.
- Otras funciones que le encargue la junta general de accionistas.

Funciones Especificar

- Maximizar la rentabilidad sobre el capital invertido.
- Aminorar los costos y gastos operativos.
- Dirigir, evaluar y controlar al personal a su cargo.
- Evaluar y aprobar los requerimientos de servicios ante terceros.
- Contratar, nuevo personal según demanda del mercado.
- Otras funciones que le encargue la junta general de accionistas.

Tabla 37: Perfil de puesto Gerente General

FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

FECHA: 1/02/2021 SEDE: LIMA

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: GERENTE GENERAL CÓDIGO: _____

NIVEL: ALTO ASIGNACIÓN SALARIAL: _____

DEPENDENCIA: _____

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Planificar, organizar, dirigir y controlar las políticas y estrategias de la empresa en el corto, mediano y largo plazo, organizar los recursos humanos y materiales, controlar el cumplimiento de los objetivos y evaluar los resultados organizacionales.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

Profesional titulado en Administración, Marketing o ingeniería industrial.

MBA o Maestría en Finanzas

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

Experiencia en empresas comerciales y ventas de intangibles

Experiencia liderando de grupos. (mínimo 10 personas)

Experiencia laboral mínima de 8 años en puestos similares

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Planear, organizar, dirigir y controlar la empresa.	Diaria	
Brindar motivación y retroalimentación constante	Semanal	
Medir, evaluar y retroalimentar a los trabajadores en función de los estados financieros	Mensual	
Diseñar, evaluar y controlar el plan Estratégico, Marketing, financiero y de RRHH	Anual	

Convenciones

TIPO DE FUNCIÓN
PERIODICIDAD

Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Ética	x		
2	Orientación a los resultados	x		
3	Orientación al cliente	x		
4	Calidad de trabajo	x		
5	Compromiso	x		
5.2 TÉCNICAS				
1	Liderazgo	x		
2	Conocimiento de la industria y del mercado	x		
3	Pensamiento estratégico	x		

Fuente: Elaboración propia

Asistente administrativo

Funciones Generales

- Apoyar al gerente General en labores administrativas
- Recepcionar y gestionar documentación de terceros y de la empresa.
- Coordinar con repartidores la entrega del informe mensual de gestión.
- Efectuar informes y reportes de gestión.
- Otras funciones que le asigne el gerente general.

Funciones Especificar

- Organizar la agenda del gerente general.
- Apoyar al jefe de marketing en la valoración del rendimiento y desempeño de los repartidores.
- Apoyar al gerente general con el pago de los sueldos de los trabajadores.
- Recepcionar las llamadas o visitas de terceros en la oficina.
- Tramitar y Archivar documentos según se requiera.
- Otras funciones que le encargue la gerencia General.

Tabla 38: Perfil de puesto Asistente Administrativo.

FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO+A1:H31

FECHA: 1/02/2021 SEDE: LIMA

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: Asistente administrativo CÓDIGO: _____

NIVEL: INTERMEDIO ASIGNACIÓN SALARIAL: _____

DEPENDENCIA: _____

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Revisar, recibir y tramitar los documentos de la empresa. Apoyar en la gestión de reclamos, dudas o consultas de los clientes en coordinación con el community manager.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

Profesional técnica en administración o marketing.

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

Experiencia en servicio al cliente.

Experiencia mínima en el puesto de 1 años

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Preparar informes de gestión diaria.	Diaria	
Recepción y gestión de los documentos de la empresa.	Semanal	
Apoyar en la evaluación la gestión de los repartidores	Mensual	
Realizar sugerencias y aportes al plan operativo y de ventas.	Anual	

Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN PERIODICIDAD	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Calidad de trabajo	x		
2	Orientación al cliente	x		
3	Compromiso	x		
4	Orientación a los resultados	x		
5	Ética	x		
5.2 TÉCNICAS				
1	Integridad	x		
2	Servicio al cliente	x		
3	Prudencia	x		

Fuente: Elaboración propia

Jefe De Marketing

Funciones Generales

- Diseñar, elaborar y controlar el plan de marketing.
- Coordinar con proveedores de servicios de promoción la ejecución de los planes de promoción online y offline.
- Garantizar la satisfacción del cliente en relación a la calidad del servicio de entrega.
- Proponer cambios y mejoras al servicio a la gerencia general.
- Otras funciones que le asigne el gerente general.

Funciones Especificar

- Evaluar la gestión de los repartidores y el community manager.
- Coordinar con el community manager y empresas publicitarias el mensaje a transmitir en la publicidad en redes sociales.
- Orientar al community manager en la resolución de reclamos, quejas o consultas de los clientes.
- Otras funciones que le asigne el gerente general.

Tabla 39: Perfil de puesto-jefe de marketing

FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

FECHA: 1/02/2021 SEDE: LIMA

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: Jefe de marketing CÓDIGO: _____

NIVEL: MEDIO ASIGNACIÓN SALARIAL: _____

DEPENDENCIA: _____

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

diseñar el plan de marketing y promoción de la marca. Ejecutar, supervisar y controlar el cumplimiento de los objetivos y evaluar los resultados de marketing. Evaluar a los repartidores.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

Profesional titulado en Marketing.

Maestría en Marketing

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

Experiencia en ventas. (De preferencia empresas de servicios)

Experiencia liderando de grupos. (mínimo 10 personas)

Experiencia mínima de 5 años en puestos similares

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Organizar, dirigir y controlar la empresa.	Diaria	
Brindar motivación y retroalimentación constante	Semanal	
Medir evaluar y retroalimentar el rendimiento y desempeño de los repartidores	Mensual	
Diseñar, evaluar, ejecutar y controlar el plan de Marketing.	Anual	

Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	PERIODICIDAD	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
			Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Ética	x		
2	Calidad de trabajo	x		
3	Orientación al cliente	x		
4	Orientación a los resultados	x		
5	Compromiso	x		
5.2 TÉCNICAS				
1	Liderazgo	x		
2	Conocimiento de la industria y del mercado	x		
3	Empowerment	x		

Fuente: elaboración propia

Community Manager

Funciones Generales

- Crear contenido de interés en las principales redes sociales
- Impulsar la interacción de los seguidores o clientes potenciales en las redes sociales
- Resolver dudas, quejas o reclamos de los seguidores
- Promover la marca y la propuesta de valor a través del diseño de videos publicitarios
- Otras funciones que le asigne el jefe de marketing.

Funciones Especificar

- Crear post en Facebook, Instagram, Twitter y YouTube.
- Renovar la página web según las campañas de promoción realizadas.
- Ayudar al jefe de marketing en la promoción y comunicación de la propuesta de valor al mercado.
- Crear concursos o promociones que motiven el interés, interacción, comentarios o seguimiento de las redes sociales.
- Motivar el incremento de seguidores en las redes sociales.
- Otras funciones que le asigne el jefe de marketing.

Tabla 40: Perfil de puesto-Community Manager

FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

FECHA: 1/02/2020 SEDE: LIMA

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: Community Manager CÓDIGO: _____

NIVEL: INTERMEDIO ASIGNACIÓN SALARIAL: _____

DEPENDENCIA: _____

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Crear contenido atractivo y de interés para los visitantes de la fan page, canal de youtube, twitter, etc. Así, como comunicar adecuadamente a los fans los beneficios y cualidades de los servicios ofrecidos.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

Profesional técnico en Marketing

Cursos en ventas y atención al cliente

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

Experiencia en servicio al cliente y administración de redes sociales

Experiencia mínima en el puesto de 2 años

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Crear contenido atractivo y de interés para los visitantes de las redes sociales	Diaria	
Planear, organizar, ejecutar y monitorear los resultados de campañas online	Semanal	
Informar a la gerencia general sobre los reclamos, quejas o consultas.	Mensual	
Promover la interacción de los seguidores en las redes sociales.	Anual	

Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN PERIODICIDAD	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Calidad de trabajo	x		
2	Orientación al cliente	x		
3	Compromiso	x		
4	Orientación a los resultados	x		
5	Ética	x		
5.2 TÉCNICAS				
1	Integridad	x		
2	Servicio al cliente	x		
3	Prudencia	x		

Fuente: Elaboración propia

Impulsadores

Funciones Generales

- Promocionar interna y externa de los productos en los diferentes sectores del mercado y brindarle una buena atención al cliente y aplicar diferentes estrategias en ventas.

Funciones Especificar

- Demostración de bienes y servicios en establecimientos comerciales generalmente de consumo masivo.
- Preparar algún tipo de alimentos para ejecutar la promoción, muestreo o degustación.
- Otras funciones que le asigne el jefe de ventas.

Tabla 41: Perfil de puesto-Impulsadora

FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

FECHA: 1/02/2021 SEDE: LIMA

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: IMPULSADORA CÓDIGO: _____
 NIVEL: BAJO ASIGNACIÓN SALARIAL: _____
 DEPENDENCIA: _____

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Promocionar interna y externa de los productos en los diferentes sectores del mercado y brindarle una buena atención al cliente y aplicar diferentes estrategias en ventas.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA
Bachiller en Gestión de ventas, secretariado.
3.2 EXPERIENCIA LABORAL
Experiencia en servicio al cliente presencial y/o telefónica.
Experiencia mínima en el puesto de 1 año.

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Demostración de bienes y servicios en establecimientos comerciales generalmente de consumo masivo	Diaria	
Preparar algún tipo de alimentos para ejecutar la promoción, muestreo o degustación.	Diaria	
Recopilar información en forma directa o utilizando medios informáticos.	Semanal	
Elaborar inventarios, hacer pedidos e informes de ventas en el punto de venta.	Mensual	
Realizar sugerencias y aportes al gerente ventas.	Anual	

Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN PERIODICIDAD	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Calidad de trabajo	x		
2	Orientación al cliente	x		
3	Compromiso	x		
4	Orientación a los resultados	x		
5	Ética	x		
5.2 TÉCNICAS				
1	Integridad	x		
2	Servicio al cliente	x		
3	Prudencia	x		

Fuente: Elaboración propia

7.3 Políticas Organizacionales

Las políticas organizacionales de recursos humanos nos permiten tener una mejor comunicación de las expectativas hacia donde queremos alcanzar, sobre todo para realizar las tareas de trabajo del día a día en Andinabar, en gran parte ayudan al directorio a la toma de decisiones sobre los lineamientos y objetivos de las operaciones que pone en marcha la empresa, que vayan alineadas al desarrollo laboral de los trabajadores.

- Velar por la protección, por la salud, por el respeto, por la integridad y seguridad de la vida del personal.
- Garantizar que las decisiones que se tomen serían en base a los que sugeriría el área de recursos humanos lo cual contribuya a lograr las metas y objetivos de la empresa.
- Contribuir constantemente en las mejoras de desempeño del personal, profesional para que puedan mejorar su desempeño y puedan cumplir los objetivos y su productividad.
- Somos una empresa que se preocupa por el bienestar de su personal, con un enfoque conciliador de la vida del trabajador personal, laboral y familiar.
- Seguridad de información, Andinabar se reserva el derecho de preservar la información de manera confidencial de manera que se evite el robo o acceso a la misma.

7.4 Gestión Humana

7.4.1 Reclutamiento, selección, contratación e inducción

Detalle de la etapa de selección.

I. Entrevista telefónica

El psicólogo realiza una breve entrevista telefónica con el fin de corroborar la información presentada en el CV, validará expectativas salariales, disponibilidad y experiencia. Si las respuestas del candidato cumplen con las expectativas en este primer contacto, se le invita a una entrevista por competencias.

II. Entrevista por competencia.

Esta etapa es realizada por el psicólogo organizacional, bajo la metodología STAR, que le permitirá conocer a través de las respuestas del candidato ciertos comportamientos, habilidades y actitudes asociadas a una determinada competencia.

- III. Elaboración del informe del candidato para el cliente interno.
Con los resultados de la entrevista por competencias se elaborará un informe para el cliente interno, con la siguiente estructura:
- Datos generales del candidato y datos de la vacante.
 - Motivaciones y áreas de interés.
 - Fortalezas que se observó durante la entrevista personal y áreas de mejora.
 - Conclusiones
- IV. Entrevista con el cliente interno.
Esta entrevista es realizada por el Gerente General que se enfoca principalmente en el validar los conocimientos del candidato con el fin de corroborar que cumpla con el perfil.
- V. Comunicación a los candidatos no aptos.
Se envía un comunicado de agradecimiento a los candidatos no aptos a las siguientes etapas del proceso de selección: entrevista telefónica, entrevista por competencia y entrevista con el cliente interno.
- VI. Comunicación con el candidato seleccionado.
Se comunicará al candidato seleccionado para informarle acerca del proceso de incorporación a la organización.

En la etapa de contratación, se laborará el contrato del nuevo ingreso bajo la modalidad de contrato a plazo fijo por un periodo de prueba de 3 meses, inicialmente. Posterior a ello, se realizará el alta en el T-Registro. Además, se entregará el reglamento interno de trabajo, el reglamento de seguridad y salud en el trabajo y el MOF. Todos estos documentos serán leídos por el nuevo colaborador y deberán ser firmados por él, como compromiso de aceptación de cada documento.

La inducción general la hará el Gerente General, donde explicará acerca de la organización, la visión, misión y los valores. Además, se detallará los beneficios, los horarios de trabajo, fechas de pago, vestimenta y se absolverá cualquier inquietud que tenga el nuevo ingreso. La inducción específica la realizará el jefe inmediato y en ella se detallará acerca de las funciones y los procedimientos del puesto de trabajo.

7.4.2 Capacitación, motivación y evaluación del desempeño

Después del proceso de selección del personal para formar parte del staff profesional, se procede a establecer un Plan Anual de Capacitación (PAC) orientado a reforzar habilidades blandas, de liderazgo y conocimientos del negocio. La finalidad de este PAC es que el staff adquiera conocimiento que ayuden a mejorar su desempeño, de acuerdo con los resultados obtenidos en estas capacitaciones y a medida que se genere un crecimiento de actividades y la necesidad de más puestos, se establecerán planes de sucesión para puestos claves y garantizar la continuidad del negocio. Todas las capacitaciones serán pagadas o en su defecto se ejecutarán durante el horario de trabajo

El método de evaluación de desempeño que se va a aplicar es el método 360°; que consiste en ser evaluado por el superior inmediato, compañero de trabajo, clientes y de existir un subordinado; ello con la finalidad de conocer la percepción de cada uno de ellos y establecer planes de acción para cerrar esas brechas de ser necesario. Asimismo, lo que se busca es que se genere un feedback entre trabajador y supervisor inmediato para mejorar los resultados por puesto y como compañía. Es importante que la Gerencia se comprometa con estos procesos para lograr un óptimo resultado tanto a nivel organizacional como de sus miembros.

Para Andinabar el factor humano es esencial para la el correcto funcionamiento de la organización por lo que para mantener la motivación de nuestros colaboradores se aplicaran las siguientes prácticas:

- Reconocimiento: Andinabar reconocerá de manera continua el progreso y desarrollo de cada uno de sus colaboradores de tal manera que se puedan sentirse parte de la organización, estos reconocimientos estarán basados en el cumplimiento de las metas laborales que tenga cada colaborador, en el cumplimiento de las políticas organizacionales y el respeto que se debe guardar en el ámbito laboral. La forma en cómo se celebrará estos reconocimientos, será mediante actividades confraternidad e integración las cuales podrían desarrollarse en almuerzos y/o cenas.
- Continua retroalimentación: Está técnica de devolución de información continua, ayuda permanentemente a los colaboradores en comprender como va desenvolviendo en sus actividades y poder medir su desempeño de acuerdo a las expectativas de la organización. Para el logro exitoso del feedback se debe mantener una confianza y

motivar el aprendizaje continuo, para esto la comunicación efectiva es la herramienta principal que se debe usar en conjunto con los todos los colaboradores de manera que cumplan con las expectativas propuestas por la organización.

- Flexibilidad: Andinabar se mostrará empático con cada uno de sus colaboradores de tal manera que pueda crear un vínculo y compromiso con los clientes internos, por ese motivo la organización se mantendrá abierto y flexible, de acuerdo a cada situación que se presente, en el manejo de las políticas organizacionales respecto a descansos y permisos laborales, a fin de crear un ambiente de trabajo amigable. Es importante mencionar que estos tipos de requerimientos se deben solicitar con antelación a través del proceso administrativo correspondiente.

Tabla 42: Presupuestos actividades de confraternidad

PRESUPUESTO PARA ALMUERZO Y/O CENAS COORPORATIVOS

Cargo	Precio de carta S/	Total
Área Administrativa		
Gerente general	S/ 35.00	S/ 35.00
Secretaria	S/ 35.00	S/ 35.00
Jefe de marketing	S/ 35.00	S/ 35.00
Community Manager	S/ 35.00	S/ 35.00
Impulsadora	S/ 35.00	S/ 35.00
	Costo Total S/	S/ 175

Fuente: Elaboración Propia

7.4.3 Sistema de remuneración

Los trabajadores de puestos administrativos percibirán sueldos fijos, contarán con beneficios sociales y de ley. El régimen será PYME por lo que gozarán de asignación familiar, 15 días

de vacaciones anuales, derecho a una CTS por $\frac{1}{2}$ sueldo al año y lo mismo aplicable a gratificaciones. Finalmente, de darse el caso, por la continuidad de 5 años en la empresa, pasarían a contar con un contrato de estabilidad laboral.

El pago se realizará con una frecuencia quincenal, siendo el 40% la primera quincena y el 60% en la segunda quincena, los que se efectuarán mediante un depósito a la cuenta sueldo de cada uno de los trabajadores. Asimismo, las horas laboradas fuera del horario de trabajo establecido pasarán a formar parte de las horas extras, previamente aprobadas por el supervisor inmediato y en cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo.

Tabla 43: Planilla de Remuneraciones a 1 año

PROYECTADO AÑO 1:

Puesto	Remuneración Básica	Total Mensual	Anual	Vacaciones	Gratificación Julio	Gratificación Diciembre	ESSALUD (9%)	CTS Mayo	CTS Noviembre	Total Anual
Gerente General	5,000	5,000	60,000	2,500	2,500	2,500	8,100	1,250	1,250	78,100
Asistente Administrativo	1,200	1,200	14,400	600	600	600	1,944	300	300	18,744
Jefe de marketing	2,700	2,700	32,400	1,350	1,350	1,350	4,374	675	675	42,174
Community manager	1,000	1,000	12,000	500	500	500	1,620	250	250	15,620
Impulsadora 1	930	930	11,160	465	465	465	1,507	233	233	14,527
Impulsadora 2	930	930	11,160	465	465	465	1,507	233	233	14,527
Impulsadora 3	930	930	11,160	465	465	465	1,507	233	233	14,527
Impulsadora 4	930	930	11,160	465	465	465	1,507	233	233	14,527
Impulsadora 5	930	930	11,160	465	465	465	1,507	233	233	14,527
Total S/.	14,550	14,550	174,600	7,275	7,275	7,275	23,571	3,638	3,638	227,271

Fuente: Elaboración propia

7.5 Estructura de gastos de RRHH

La estructura de los gastos de recursos Humanos comprende mucho más que solo la planilla, comprenden otros gastos como lo son reclutamiento, selección, contratación, capacitación, inducción, motivación, evaluación del desempeño. Estos gastos se realizan en una primera etapa antes del inicio de las operaciones de una empresa nueva. Posteriormente, se llevarán a cabo al menos una vez al año en caso se requiera, ante modificaciones en los puestos ya sea por ampliación de operaciones, renuncia de algunos colaboradores y posterior

Tabla 44: Presupuesto de Recursos humanos a 1 año

SELECCIÓN										
	ELABORACIÓN	CANTIDAD	VECES	VALOR	VALOR	MENSUAL	1ER	2do	3er	4to
				UND.	(S/.)	(S/.)	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE
Publicidad para atraer personal	computrabajo	2 unidades	Anual	100	65					65
portales de internet	Facebook	1 anuncios	Anual	120	110					110
Empresas de selección	Proveedor de servicios	1 unid.	Anual	180	150					150
costos de pruebas	20 unid.	100 unid.	anual	20	180					180
SUB TOTAL					325	0	0	0	0	505
CAPACITACIÓN										
	ELABORACIÓN	CANTIDAD	VECES	VALOR	VALOR	MENSUAL	1ER	2do	3er	4to
				UND.	(S/.)	(S/.)	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE
Costo de materiales	Impresión	1 ciento	Anual	1	50		0	0	0	50
Alimentos y bebidas	varios	1 unid.	Anual	10	200					200
Alquiler de equipos audiovisuales	empresa proveedora	1 unid.	Anual	250	147	147				147
SUB TOTAL					397	147	0	0	0	397
DESARROLLO EMPRESARIAL										
	ELABORACIÓN	CANTIDAD	VECES	VALOR	VALOR	MENSUAL	1ER	2do	3er	4to
				UND.	(S/.)	(S/.)	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE
Medición de clima laboral	Proveedor	1 unid.	Anual	100	100		100	100	100	100
Medición de desempeño	Proveedor	1 unid.	Anual	120	120		120	120	120	120
Costo de consultoría	Proveedor	1 unid.	Anual	700	700					700
Encuestas de satisfacción	Proveedor	1 unid.	Anual	90	90					90
Clima laboral	Empresa	1 unidad	Anual	100	100					100
Formación de lideres	Proveedor	1 unid.	Anual	1,500	1,500		1,500			1,500
SUB TOTAL					2,610	0	1,720	220	220	2,610

Tabla 45: Presupuesto de Recurso humanos proyectado a 5 años

Presupuesto de Recursos humanos	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Planilla	227,271	227,271	227,271	227,271	227,271
Selección	505	505	505	505	505
Capacitación	397	397	397	397	397
Desarrollo Empresarial	2,610	2,610	2,610	2,610	2,610
TOTAL	230,783	230,783	230,783	230,783	230,783

Fuente: Elaboración propia

8 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

8.1 Supuestos generales

- Para la proyección de los resultados se considera el valor de venta de los productos.
- Las ventas proyectadas se consideran realizadas al contado
- El método de cálculo del capital de trabajo es el de variación de las ventas, considerando como capital de trabajo el 60% del primer mes del costo de materiales directos, bienes o servicios adquiridos para la venta.
- Cada socio aporta en partes iguales, es decir uno aporta el 20% de las acciones.
- El análisis financiero y la proyección de los mismos está en soles.
- El análisis financiero se realiza asumiendo que el negocio está en marcha perdurable en el tiempo. El primer año se analiza y proyecta de forma mensual, mientras que del año 2 al año 5 se realiza de forma anual, y a partir del año 6 se asume que el flujo de caja crecerá a una razón de la tasa de inflación.
- Los trabajadores en planilla gozan de beneficios laborales dependiendo del régimen laboral en que se encuentren.
- Debido al nivel de ventas se considera como régimen de pequeña empresa.
- Los trabajadores en Régimen Laboral Pequeña Empresa estarán afiliados a ESSALUD.
- Los trabajadores que se incorporen después del año uno, reciben la misma remuneración que sus colegas más antiguos de la misma categoría.
- No hay trabajadores del área de producción en la etapa preoperativa (mes cero).
- Los activos fijos son adquiridos en el mes cero.
- Se considera que todo lo producido se vende en el mismo período de producción.
- La comisión por ventas se incluye en la hoja gastos de administración de ventas sin IGV.
- El financiamiento externo es obtenido en el mes cero, plazo máximo 5 años.
- El primer año los pagos a cuenta mensuales del impuesto a la renta es el 1.5% de los ingresos netos, en el año 2 se regulariza el pago del año 1, el impuesto a la renta de los años 2,3,4 y 5 se pagan en su totalidad cada uno en sus respectivos años; el año 2 incluye la regularización del año 1.

8.2 Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización.

Los activos fijos tangibles son recursos tangibles que son requeridos para la operación regular de una organización. De acuerdo con SUNAT, para que un recurso sea considerado activo fijo tangible, debe tener un valor mayor al 25% de una Unidad Impositiva Tributaria (UIT 2021= S/ 4400 soles). En ese sentido, siendo que Andinabar es una empresa que terceriza su producción no realizará inversión en activos fijos como maquinarias y equipos de producción de las barras nutricionales. Es por ello, que la inversión en activos fijos tangibles está conformada por equipos de oficina como computadoras, y muebles para el uso del personal administrativo.

Tabla 46: Activo Fijos Tangibles

ACTIVOS FIJOS TANGIBLES			
Activos Fijos	Cantidad	Precio Unitario	Sub Total S/.
1 Muebles	1	1,599	1,599
2 Laptop hp 14"	9	1,200	10,800
3 TV ultra hd 60"	1	2,100	2,100
TOTAL ACTIVOS FIJOS			14,499

Fuente: Elaboración propia

Nota: El monto de la inversión en activos fijos tangibles es de S/ 14,499 soles debido a que la línea de productos de la marca Andinabar se realiza a través del servicio de maquila (producción de marcas blancas para terceros).

En el caso de la inversión en activos fijos intangibles, se componen por aquellos bienes o derechos que tiene la empresa sobre recursos que no son físicos. En este grupo se encuentran las marcas, los derechos de uso, patentes, marcas registradas, entre otros.

Tabla 47: Activos Fijos Intangibles

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Sub Total S/.
1 Licencias de Software ERP	2	790	1,580
2 Desarrollo de la web	1	3,500	3,500
3 Diseño de Imagen Corporativa	1	1,800	1,800
TOTAL DE INVERSIÓN DE INTANGIBLES			6,880

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los activos fijos intangibles están conformados por todos aquellos activos no materiales requeridos para el desarrollo de la plataforma web y el desarrollo de la marca corporativa Andinabar.

El monto de la inversión total del proyecto asciende a S/ 65,987 soles, los cuales están comprendidos por S/ 14,499 soles los cuales corresponde a los activos fijos tangibles, S/ 6,880 soles para activos fijos intangibles, S/ 30,868 soles para gastos preoperativos y S/ 13,379 soles para capital de trabajo.

Tabla 48: Resumen de Inversión

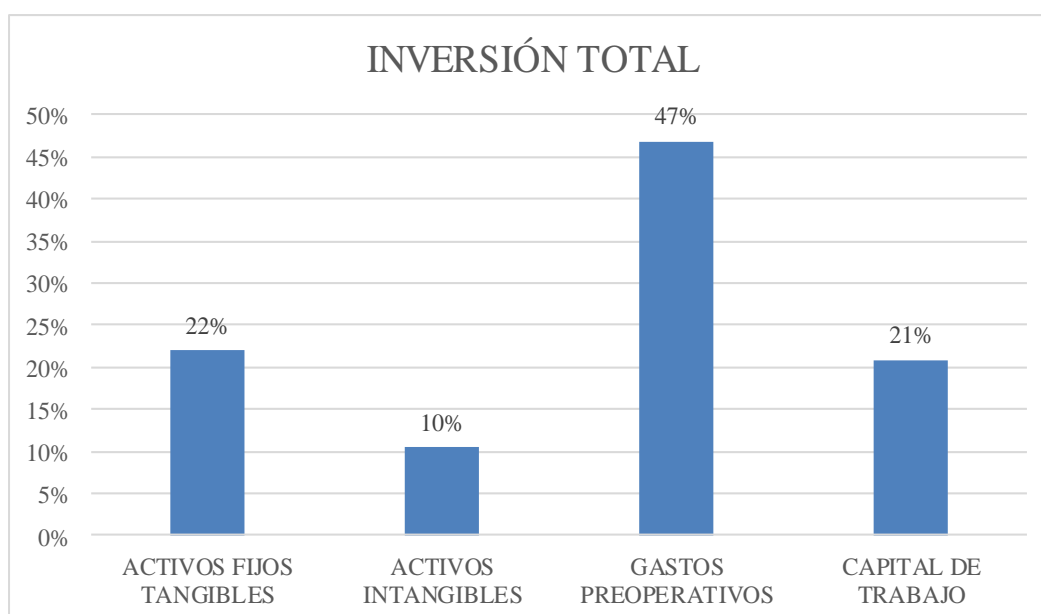
RESUMEN DE INVERSIONES		
DESCRIPCIÓN	Sub Total	%
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	14,499	22%
ACTIVOS INTANGIBLES	6,880	10%
GASTOS PREOPERATIVOS	30,868	47%
CAPITAL DE TRABAJO	13,739	21%
TOTAL DE INVERSIÓN	65,987	100%

Fuente: Elaboración propia

Nota: La siguiente tabla muestra la distribución de la inversión total.

En la tabla se puede apreciar que los gastos preoperativos es el componente de la inversión total que representa el 47% de la inversión total. Esto se debe a que dentro de los gastos preoperativos se consideran S/ 15,000 soles destinados a la campaña promocional para lanzar la marca al mercado, equipos de oficina y almacén la garantía del alquiler del local, entre otros gastos preoperativos requeridos.

Figura 56: Distribución de la inversión Total



Fuente: Elaboración propia

Nota: El cuadro grafica la distribución de la inversión total entre los activos fijos tangibles, activos fijos intangibles, gastos preoperativos y capital de trabajo.

8.3 Proyección de ventas

Para poder comprender el plan de ventas es necesario conocer los canales de venta que utilizará Andinabar para comercializar sus productos en el mercado. Los cuales son: canal directo, a través de impulsadoras en puestos de venta, ubicadas en tiendas de comercio de comida orgánica o natural y gimnasios, donde los deportistas requieren complementos nutricionales. En estas ubicaciones, son 5 las impulsadoras que tienen la responsabilidad de promocionar la marca y vender los productos a los potenciales clientes. Cada impulsadora tendrá una cuota de ventas mínima que debe cubrir al mes y de esa manera poder cumplir con la cuota de ventas mensual proyectada. Adicionalmente, se utilizará el canal indirecto, donde los productos serán distribuidos en cajas a bodegas, bajo la modalidad de concesión y podrán pagarla de forma mensual. De esta manera se tendrá la mayor cobertura y accesibilidad en los distritos a las que se dirige la barra nutricional.

Si se considera que se puede contar con 5 impulsadoras al mes y como mínimo 19 tiendas o bodegas minoristas que comercializan los productos Andinabar, se podrá cumplir con las cuotas de ventas proyectadas en la tabla 44.

Considerando que la proyección de ventas mensual está basada en la cuota de ventas de las impulsadoras, la cual es de 150 barras nutricionales en el primer mes, dando un total de 750 barras nutricionales y de 19 puntos de venta indirecta como tiendas o bodegas minoristas, donde cada una de ellas vende 180 barras al mes, da un total de 3420 barras nutricionales, lo que da como resultado 4170 productos vendidos en el primer mes. Posteriormente, con la promoción online, en redes sociales y la promoción offline, en puntos de alta afluencia como centros comerciales, se podrá impulsar la marca y la compra de los productos, logrando incrementar gradualmente el nivel de ventas y el número de productos vendidos por tienda o bodega.

Tabla 49: Proyección de ventas en unidades - Año 1

PROYECCION DE VENTAS EN UNIDADES AÑO 1			
	Barra AndinaBar	Caja 5 unidades	Total
enero	3128	1043	4170
febrero	3240	1080	4320
marzo	3353	1118	4470
abril	3353	1118	4470
mayo	3465	1155	4620
junio	3578	1193	4770
julio	3690	1230	4920
agosto	3803	1268	5070
setiembre	3938	1313	5250
octubre	4050	1350	5400
noviembre	4163	1388	5550
diciembre	4275	1425	5700
TOTAL			58,710

Fuente: Elaboración propia

Nota: El cuadro muestra el detalle de la cantidad vendida por producto y por mes.

La tabla 44 muestra la proyección de ventas en unidades del primer año el cual inicia con 4170 productos vendidos de los cuales 3128 son barras nutricionales y 1043 son cajas de 6 unidades comercializadas a través del canal indirecto. Con respecto a la proyección de ingresos, se espera lograr acumular S/44,828 soles en el primer producto de las ventas realizadas e incrementar gradualmente dicho ingreso hasta los S/ 61,275 soles en el doceavo mes, logrando un ingreso total para el primer año de S/ 631,133 soles.

Tabla 50: Proyección de Ingresos-Año 1

PROYECCION DE VENTAS EN SOLES AÑO 1			
	Barra AndinaBar	Caja 5 unidades	Total
enero	18,765	26,063	44,828
febrero	19,440	27,000	46,440
marzo	20,115	27,938	48,053
abril	20,115	27,938	48,053
mayo	20,790	28,875	49,665
junio	21,465	29,813	51,278
julio	22,140	30,750	52,890
agosto	22,815	31,688	54,503
setiembre	23,625	32,813	56,438
octubre	24,300	33,750	58,050
noviembre	24,975	34,688	59,663
diciembre	25,650	35,625	61,275
Total			S/631,133

Fuente: Elaboración propia

Nota: El cuadro muestra el detalle de los ingresos mensuales por producto y por mes.

La proyección de ingresos se basa en una perspectiva realista de las ventas, es decir no son proyecciones pesimistas, pero tampoco son moderadas o esperadas, sino que se encuentran en el medio de ambas. Esto con el fin de poder minimizar la diferencia entre los resultados proyectados y los resultados obtenidos en el momento de ejecutar el proyecto.

Tabla 51: Proyección de ventas en unidades a 5 años

PROYECCION DE VENTAS EN UNIDADES A 5 AÑOS					
Mes	Cantidad				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
enero	4170	5711	5850	5992	6137
febrero	4320	5723	5862	6004	6150
marzo	4470	5734	5873	6016	6162
abril	4470	5746	5885	6028	6174
mayo	4620	5757	5897	6040	6187
junio	4770	5769	5909	6052	6199
julio	4920	5780	5921	6064	6211
agosto	5070	5792	5932	6076	6224
setiembre	5250	5803	5944	6088	6236
octubre	5400	5815	5956	6101	6249
noviembre	5550	5827	5968	6113	6261
diciembre	5700	5838	5980	6125	6274
TOTAL	58,710	69,296	70,977	72,700	74,464

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se observa una tendencia progresiva en el nivel de ventas.

El incremento en las ventas de 18.03% del año 2 en relación con el año 1 se debe a una mayor cobertura del producto, sustentado en un mayor número de tiendas o bodegas y a un mayor nivel de ventas de las mismas. Sin embargo, el incremento en el nivel de ventas de los años siguientes pasa a ser de 2.43% considerando un incremento bastante moderado de las ventas del producto.

Tabla 52: Proyección de ventas en soles a 5 años

PROYECCION DE VENTAS EN SOLES A 5 AÑOS					
Mes	Cantidad				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
enero	44,828	61,398	62,887	64,413	65,976
febrero	46,440	61,520	63,013	64,542	66,108
marzo	48,053	61,643	63,139	64,671	66,241
abril	48,053	61,767	63,265	64,801	66,373
mayo	49,665	61,890	63,392	64,930	66,506
junio	51,278	62,014	63,519	65,060	66,639
julio	52,890	62,138	63,646	65,190	66,772
agosto	54,503	62,262	63,773	65,321	66,906
setiembre	56,438	62,387	63,901	65,451	67,040
octubre	58,050	62,512	64,028	65,582	67,174
noviembre	59,663	62,637	64,157	65,713	67,308
diciembre	61,275	62,762	64,285	65,845	67,443
TOTAL	631,133	744,929	763,006	781,521	800,485

Fuente: Elaboración propia

Nota: El cuadro muestra un crecimiento constante, aunque moderado, de las ventas año a año.

8.4 Proyección de costos y gastos operativos

Todo proyecto luego de haber realizado la inversión inicial debe incurrir en costos y gastos operativos para poder producir sus productos y/o servicios. En el caso de los costos operativos, esos son todos aquellos costos que debe realizar para poder fabricar, producir los productos, en este caso barras nutricionales Andinabar, los cuales, para efectos de ahorro y eficiencia, serán realizadas por terceros, garantizando la calidad de los productos y enfocando las actividades de la empresa a la promoción y comercialización de estos.

Calcular el costo variable unitario de cada producto es indispensable para posteriormente, luego de multiplicarlo por la cantidad vendida, se pueda obtener el costo de ventas. En ese aspecto, se existen 2 presentaciones para comercializar las barras nutricionales, la primera es la presentación en unidad con un costo variable unitario de S/ 2.50 soles y la presentación en caja de 6 unidades por un valor de S/ 12.50 soles

Tabla 53: Costo Variable Unitario

PRODUCTOS	COSTO
Barra AndinaBar	2.50
Caja 5 unidades	12.50
Promedio	5.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: El cuadro muestra el costo variable unitario de cada producto de Andinabar.

Al multiplicar el costo variable unitario de cada presentación por la cantidad vendida se obtiene el costo de ventas, el cual es definido como el costo de producción de una determinada cantidad de productos o servicios.

En el caso del costo de ventas del año 1, se proyecta que el costo de ventas sea de S/ 293,550 soles.

Tabla 54: Costo de Ventas a 5 años

PROYECCION DE COSTOS DE VENTAS AÑO 1			
	Barra AndinaBar	Caja 5 unidades	Total
enero	7,819	13,031	20,850
febrero	8,100	13,500	21,600
marzo	8,381	13,969	22,350
abril	8,381	13,969	22,350
mayo	8,663	14,438	23,100
junio	8,944	14,906	23,850
julio	9,225	15,375	24,600
agosto	9,506	15,844	25,350
setiembre	9,844	16,406	26,250
octubre	10,125	16,875	27,000
noviembre	10,406	17,344	27,750
diciembre	10,688	17,813	28,500
Total			293,550

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los costos de ventas son los costos relacionados a la producción de un producto. En este caso, el costo de ventas del primer año es de S/ 293,550 soles.

Los gastos administrativos están conformados por aquellos gastos realizados por planificar, organizar, ejecutar y controlar las operaciones de la empresa, son por general fijos, es decir se realizarán todos los meses. Entre ellos se pueden mencionar a los gastos de alquiler, servicios básicos como luz, agua, internet, cable, servicios de contabilidad, útiles de oficina, salarios del personal, entre otros.

Tabla 55: Gastos Administrativos a 5 años

GASTOS ADMINISTRATIVOS								
Descripción	Cantidad	Gasto Mensual	Total Mensual	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Alquiler de Oficina	1	1,800	1,800	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600
Internet, cable y Telefonía Fija (duo 15r		170	170	2,040	2,040	2,040	2,040	2,040
Servicio de Luz.		90	90	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080
Servicio de Agua		80	80	960	960	960	960	960
Mantenimiento		450	450	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400
Servicio de Telefonía Movil		65	130	1,560	1,560	1,560	1,560	1,560
Útiles de Oficina		300	300	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Salarios de personal	1	18,939	18,939	227,271	227,271	227,271	227,271	227,271
Servicios Contables	1	800	800	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Total S/.			22,759	273,111	273,111	273,111	273,111	273,111

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra los gastos administrativos están conformados por los costos fijos, es decir alquiler, servicios, de agua, luz, salarios de personal, servicios contables, entre otros.

Tabla 56: Gastos de Ventas a 5 años

GASTOS DE VENTAS								
Descripción	Cantidad	Gasto Mensual	Total Mensual	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Gastos de Marketing				59,199	65,119	71,631	78,794	86,673
Servicio de Telefonía Smartphone	1	50	50	599	617	635	654	674
Gastos de movilidad	2	100	200	2,400	2,640	2,904	3,194	3,514
Bonificación				600	600	600	600	600
Total S/.				62,798	68,976	75,770	83,243	91,461

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los gastos de ventas son aquellos gastos relacionados a la venta y promoción de los productos. En este caso se obtiene un gasto de ventas en el primer año de S/ 62,798 soles.

Tabla 57: Costos Operativos a 5 años

GASTOS OPERATIVOS	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Gastos Administrativos	273,111	273,111	273,111	273,111	273,111
Gastos de Ventas	62,798	68,976	75,770	83,243	91,461
Total S/.	335,909	342,087	348,881	356,354	364,572

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los gastos operativos están conformados por los gastos administrativos y los gastos de ventas.

Los costos operativos son la suma de los gastos administrativos y los gastos de ventas, de esa manera se obtiene que, en el primer año los costos operativos son de S/ 335,909 soles y a medida que el gasto de ventas se incrementa, debido a un incremento gradual de la inversión en marketing, se incrementa también el costo operativo en los siguientes años, dando como resultado un costo de ventas para el quinto año de S/ 364,572 soles.

Tabla 58: Gastos preoperativos

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Sub Total S/.
Constitución de la empresa	1	1,006	1,006
Patente (INDECOPI)	3	535	1,605
Licencias de funcionamiento	1	645	645
Garantía de Alquiler	2	1,800	3,600
Equipos de oficina y almacén	1	4,500	4,500
Artículos de Oficinas - Otros	1	1,000	1,000
Campaña de Lanzamiento	1	15,000	15,000
Selección e inducción del personal del personal	1	3,512	3,512
TOTAL DE INVERSIÓN DE GASTOS PREOPERATIVOS			30,868

Fuente: Elaboración propia

Nota: El cuadro muestra el detalle de los gastos preoperativos.

Los gastos preoperativos son aquellos gastos necesarios que deben realizarse al momento de constituir una empresa, ejecutarla y deben ser realizados antes del inicio de las operaciones. Entre ellos están los gastos de constitución, el alquiler de la oficina, las patentes de marca, slogan y logotipo, artículos de oficina, garantía del alquiler del local, la campaña de lanzamiento y la selección e inducción del personal.

8.5 Cálculo del capital de trabajo

Para calcular el capital de trabajo existen 4 métodos: el método contable, el método de ciclo de conversión de efectivo, el método de porcentaje de las ventas y el método de presupuesto de efectivo también conocido como el método del máximo déficit acumulado. Se realiza proyectando el flujo de caja y calculando el máximo déficit acumulado el cual será considerado como el monto máximo requerido para operar, es decir el capital de trabajo requerido, el cual es de S/ 13,739 soles.

Tabla 59: Flujo de Caja y Capital de Trabajo

FLUJO DE CAJA Y CAPITAL DE TRABAJO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ingresos por Ventas	44,828	46,440	48,053	48,053	49,665	51,278	52,890	54,503	56,438	58,050	59,663	61,275
Costos de ventas	20,850	21,600	22,350	22,350	23,100	23,850	24,600	25,350	26,250	27,000	27,750	28,500
Gastos Administrativos	22,759	22,759	22,759	22,759	22,759	22,759	22,759	22,759	22,759	22,759	22,759	22,759
Gastos de Ventas	5,233	5,233	5,233	5,233	5,233	5,233	5,233	5,233	5,233	5,233	5,233	5,233
Total Costos y Gastos	48,842	49,592	50,342	50,342	51,092	51,842	52,592	53,342	54,242	54,992	55,742	56,492
Variación de Caja	-4,015	-3,152	-2,290	-2,290	-1,427	-565	298	1,160	2,195	3,058	3,920	4,783
Caja inicial		-4,015	-7,167	-9,457	-11,747	-13,175	-13,739	-13,442	-12,282	-10,087	-7,029	-3,109
Caja final	-4,015	-7,167	-9,457	-11,747	-13,175	-13,739	-13,442	-12,282	-10,087	-7,029	-3,109	1,674
Capital de trabajo	-13,739											
Capital de trabajo	13,739											

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra que el cálculo de capital de trabajo a través del método de presupuesto de efectivo o también llamado método de máximo déficit acumulado, donde el resultado es de S/ 13,739 soles.

8.6 Estructura y opciones de financiamiento.

Como ya se ha mencionado en los supuestos del proyecto cada socio aportara en partes iguales el 12% del capital social invertido. Es decir, cada uno aportará S/ 13,197 soles a un precio por acción de S/ 0.66 soles.

Tabla 60: Aporte de accionistas

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO		
PATRIMONIO	39,592	60.00%
PASIVO	26,395	40.00%
TOTAL	65,987	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra la distribución de la inversión según pasivo y patrimonio.

Tabla 61: Estructura del Financiamiento tradicional

Aportante	Nro acciones	% partic	Valor acción S/	Inversión Total S/
Aldo	12,000	12%	0.66	7,918
Lidia	12,000	12%	0.66	7,918
David	12,000	12%	0.66	7,918
Yohanna	12,000	12%	0.66	7,918
Lady	12,000	12%	0.66	7,918
MiBanco	40,000	40%	0.66	26,395
	100,000	100%		65,987

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra el aporte de cada socio considerando que cada accionista tendrá el 20% de las acciones dicha participación a cambio de que aporte S/ 13,197 soles.

La inversión total del proyecto es de S/ 65,987 soles de los cuales el 60% está conformado por el capital social o patrimonio y el 40% por financiamiento a través de financiamiento de capital de trabajo con Mi Banco a una tasa de costo efectiva anual de 30.85%.

Figura 57: Cotización en Mi Banco

NOTA: Elegir las características del préstamo con las celdas **Naranjas** e ingresar datos en las celdas de **Amarillo** y presione el botón **Calcular**.

Monto Solicitado	26,394.60 Soles	Tipo de Cronograma	Mensual	Sin Gracia	Fecha Fija
Tasa Efectiva Anual	30.00 %			Solo para Gracia Relativa y	
Plazo (cuotas)	36				
Fecha Desembolso	12/02/2021				
Dia de Pago	1				
Monto Prestado	26,630.54	Cargos	% ITF	0.005%	1.30
TCEA	30.85 %	Seg. Desgravamen	Si	234.64	
		Microseguros		-	
		<input type="checkbox"/> Fam. Prot.-Plan Familiar		-	
		<input type="checkbox"/> Negocio Protegido		-	
		<input type="checkbox"/> Familia Protegida		-	
		<input type="checkbox"/> Protección Financiera		-	

Fuente: Mi Banco

Opciones de financiamiento

Para poder ejecutar un proyecto es necesario definir cuál o cuáles será el tipo de financiamiento con el que se podrá cubrir la inversión total. Es necesario mencionar que existen 2 tipos de financiamiento: el financiamiento tradicional y el financiamiento no tradicional.

- Financiamiento tradicional

Un primero tipo de financiamiento tradicional es a través de la deuda, es aquel financiamiento recibido por todas aquellas instituciones que conforman el sistema financiero, como lo son los bancos, financieras, cajas de ahorro y crédito, cajas rurales, entidades que apoyan la inversión como. La segunda forma mediante la venta de acciones a terceros, ya sea una persona natural o jurídica, quien formara parte de la empresa como un nuevo accionista.

- Financiamiento no tradicional

Está conformado por fuentes que no se encuentran dentro del financiamiento tradicional como los ahorros propios, préstamos obtenidos de familiares y amigos, préstamo personales o créditos de los accionistas, inversionistas ángeles, quienes son personas con experiencia y excedente de capital que están dispuestos a invertir en nuevos emprendimientos a cambio de una rentabilidad atractiva. Asimismo, se encuentran entidades gubernamentales o privadas que apoyan el desarrollo y financiamiento de emprendimientos innovadores como lo son jurídica, quien, o en

diversas instituciones educativas como startUPC, EmprendeUP, USIL Ventures, Wayra, entre otros, quienes aportan capital semilla a través de concursos y premios a emprendimientos innovadores.

En el caso de este proyecto ha sido proyectado considerando el financiamiento tradicional para efectos académicos.

Tabla 62: Cronograma de pagos

SIMULACION DE CRONOGRAMA DE PAGOS

N°	FECHA PAGO	SALDO	CAPITAL	INTERESES	CUOTA SIN ITF	ITF	CUOTA
		26,630.54					
1	1/04/2016	26,152.04	478.50	608.50	1,087.00	0.05	1,087.05
2	2/05/2016	25,662.60	489.44	597.56	1,087.00	0.05	1,087.05
3	1/06/2016	25,142.86	519.74	567.26	1,087.00	0.05	1,087.05
4	1/07/2016	24,611.63	531.23	555.77	1,087.00	0.05	1,087.05
5	1/08/2016	24,087.00	524.63	562.37	1,087.00	0.05	1,087.05
6	1/09/2016	23,550.38	536.62	550.38	1,087.00	0.05	1,087.05
7	3/10/2016	23,019.06	531.32	555.68	1,087.00	0.05	1,087.05
8	2/11/2016	22,440.88	578.18	508.82	1,087.00	0.05	1,087.05
9	1/12/2016	21,833.21	607.67	479.33	1,087.00	0.05	1,087.05
10	2/01/2017	21,261.37	571.84	515.16	1,087.00	0.05	1,087.05
11	1/02/2017	20,644.34	617.03	469.97	1,087.00	0.05	1,087.05
12	1/03/2017	19,982.94	661.40	425.60	1,087.00	0.05	1,087.05
13	3/04/2017	19,382.36	600.58	486.42	1,087.00	0.05	1,087.05
14	2/05/2017	18,709.36	673.00	414.00	1,087.00	0.05	1,087.05
15	1/06/2017	18,035.92	673.44	413.56	1,087.00	0.05	1,087.05
16	3/07/2017	17,374.48	661.44	425.56	1,087.00	0.05	1,087.05
17	1/08/2017	16,658.60	715.88	371.12	1,087.00	0.05	1,087.05
18	1/09/2017	15,952.24	706.36	380.64	1,087.00	0.05	1,087.05
19	2/10/2017	15,229.74	722.50	364.50	1,087.00	0.05	1,087.05
20	2/11/2017	14,490.73	739.01	347.99	1,087.00	0.05	1,087.05
21	1/12/2017	13,713.25	777.48	309.52	1,087.00	0.05	1,087.05
22	2/01/2018	12,949.82	763.43	323.57	1,087.00	0.05	1,087.05

23	1/02/2018	12,149.07	800.75	286.25	1,087.00	0.05	1,087.05
24	1/03/2018	11,312.53	836.54	250.46	1,087.00	0.05	1,087.05
25	2/04/2018	10,492.45	820.08	266.92	1,087.00	0.05	1,087.05
26	2/05/2018	9,637.38	855.07	231.93	1,087.00	0.05	1,087.05
27	1/06/2018	8,763.41	873.97	213.03	1,087.00	0.05	1,087.05
28	2/07/2018	7,876.65	886.76	200.24	1,087.00	0.05	1,087.05
29	1/08/2018	6,963.76	912.89	174.11	1,087.00	0.05	1,087.05
30	3/09/2018	6,046.27	917.49	169.51	1,087.00	0.05	1,087.05
31	1/10/2018	5,083.92	962.35	124.65	1,087.00	0.05	1,087.05
32	2/11/2018	4,116.88	967.04	119.96	1,087.00	0.05	1,087.05
33	3/12/2018	3,123.95	992.93	94.07	1,087.00	0.05	1,087.05
34	2/01/2019	2,106.00	1,017.95	69.05	1,087.00	0.05	1,087.05
35	1/02/2019	1,065.55	1,040.45	46.55	1,087.00	0.05	1,087.05
36	1/03/2019	-	1,065.55	21.97	1,087.52	0.05	1,087.57
			26,630.54	12,501.98	39,132.52		39,134.32

Fuente: Mi banco

Nota: La tabla muestra el cronograma de pagos a realizarse en un periodo de 3 años con cuotas fijas de S/ 1087.05 soles durante 35 meses y una cuota final de S/. 1087.57 soles en la cuota 36.

8.7 Estados Financieros (Balance General, Estado de GGPP, Flujo de Efectivo)

El estado de ganancias y pérdidas muestra una utilidad negativa en el primer justificado por el bajo nivel de ventas en los primeros meses. Posteriormente, en los años siguientes se muestra una incremento gradual de la utilidad, la cual pasa de S/ S/ 30,410 soles en el primer año a S/ S/ 39,511 soles en el quinto año, esto se debe a que marca se posiciona mejor en el mercado debido a un eficiente plan de promoción y marketing.

Tabla 63: Estado de Resultados

	ESTADO DE RESULTADOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Ventas	631,133	744,929	763,006	781,521	800,485
Costo de Ventas	293,550	346,479	354,886	363,498	372,318
Utilidad Bruta	337,583	398,451	408,119	418,023	428,166
Gastos Administrativos	273,111	273,111	273,111	273,111	273,111
Gastos de Ventas	62,798	68,976	75,770	83,243	91,461
EBITDA	1,674	56,364	59,238	61,669	63,594
Depreciación de Activos	3,100	3,100	3,100	3,100	0
Amortización de Intangibles y Costos Diferidos	7,550	7,550	7,550	7,550	7,550
Utilidad Operativa	-8,976	45,715	48,589	51,020	56,045
Gastos Financieros	6,456	4,413	1,739		
Utilidad Antes de Impuestos	-15,432	41,302	46,850	51,020	56,045
Impuesto a la Renta	0	12,184	13,821	15,051	16,533
Utilidad Neta	-15,432	29,118	33,029	35,969	39,511
Reserva Legal	0	2,912	3,303		

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra que el primer año se incurre en pérdidas, mientras que en los años siguientes se observa resultados positivos con tendencia al alza.

Tabla 64: Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados.

ANÁLISIS VERTICAL					ESTADO DE RESULTADOS								
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	ANÁLISIS HORIZONTAL								
					Var.2/1	Var.%	Var. 3/2	Var.%	Var.% 4/3	Var.%	Var. 5/4	Var.%	
100%	100%	100%	100%	100%	S/	113,797	18%	S/	18,076	2.4%	S/	18,515	2.4%
47%	47%	47%	47%	47%	S/	52,929	18%	S/	8,408	2%	S/	8,821	2%
53%	53%	53%	53%	53%	S/	60,868	18%	S/	9,669	2%	S/	10,144	2%
43%	37%	36%	35%	34%	S/	-	0%	S/	-	0%	S/	-	0%
10%	9%	10%	11%	11%	S/	6,178	10%	S/	6,794	10%	S/	8,218	10%
0%	8%	8%	8%	8%	S/	54,690	3268%	S/	2,874	5%	S/	1,925	3%
0%	0%	0%	0%	0%	S/	-	0%	S/	-	0%	S/	-	0%
1%	1%	1%	1%	1%	S/	-	0%	S/	-	0%	S/	-	0%
-1%	6%	6%	7%	7%	S/	54,690	-609%	S/	2,874	6%	S/	5,025	10%
-2%	6%	6%	7%	7%	S/	56,734	-368%	S/	5,548	13%	S/	4,170	9%
0%	2%	2%	2%	2%	S/	12,184		S/	1,637	13%	S/	1,230	9%
-2.45%	3.91%	4.33%	4.60%	4.94%	S/	44,549	-289%	S/	3,911	13%	S/	2,940	9%

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra el análisis vertical y horizontal del estado de resultados.

El análisis vertical muestra como el margen neto se incrementa gradualmente a partir del segundo año. Por otro lado, se observa un incremento considerable de las ventas en el año 2 en comparación con el año 1, esto se debe a que, según el ciclo del producto, Andinabar se encuentra en

la etapa de crecimiento. Sin embargo, a partir el segundo año el nivel de ventas se estabiliza manteniéndose un crecimiento promedio anual de 2.4% en los siguientes años.

En el caso del estado de situación financiera, considerando un indicador clave para el accionista como lo es el patrimonio, se observa un incremento gradual del mismo a partir del segundo año, superando una leve caída en el primer año, para finalizar el quinto año con un patrimonio total de S/ S/ 166,138 soles. Este resultado es favorable para los accionistas de la empresa pues evidencia una eficiente gestión de los activos y del patrimonio de la empresa la cual se incrementa, mostrando que la planificación financiera agrega valor al accionista.

En el caso del análisis vertical del estado de situación se observa un incremento gradual del activo corriente, explicado por el mayor nivel a partir del segundo año. El pasivo se reduce gradualmente a medida que se van cumpliendo con las obligaciones de largo plazo, hasta finalizar el quinto año sin deudas. El patrimonio se incrementa sostenidamente sustentado en un mayor nivel de utilidad neta, donde el mayor incremento del patrimonio se da en el segundo año en comparación con el primero.

Tabla 65: Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Efectivo	8,244	1,400	27,371	47,756	76,465	105,591
Mercadería	5,496	934	18,247	31,837	50,977	70,394
Total Activo Corriente	13,739	2,334	45,618	79,593	127,442	175,985
Activos Fijo	14,499	14,499	14,499	14,499	14,499	14,499
Depreciación Acumulada	0	-3,100	-6,200	-9,299	-12,399	-12,399
Intangibles y Costos Diferidos	37,748	37,748	37,748	37,748	37,748	37,748
Amortización de Int. Acumulada	0	-7,550	-15,099	-22,649	-30,198	-37,748
Total Activo No Corriente	52,247	41,598	30,948	20,299	9,650	2,100
Total Activos	65,987	43,932	76,567	99,892	137,091	178,085
Tributos por pagar		0	12,184	13,821	15,051	16,533
Parte Corriente de DLP	6,623	8,667	11,340	0		
Deuda a Largo Plazo	20,007	11,340	0	0		
Total Pasivo	26,631	20,007	23,525	13,821	15,051	16,533
Capital Social	39,592	39,592	39,592	39,592	39,592	39,592
Reserva Legal		0				
Utilidad neta		-15,432	29,118	33,029	35,969	39,511
Utilidades Acumuladas		0	-15,432	13,686	46,716	82,684
Total Patrimonio	39,592	24,160	53,278	86,307	122,276	161,788
Total Pasivo y Patrimonio	66,222	44,167	76,803	100,128	137,327	178,321

Fuente: Elaboración propia

Nota: El cuadro muestra el estado de situación financiera del proyecto, el cual muestra un incremento constante del patrimonio.

Tabla 66: Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Situación Financiera

ANÁLISIS VERTICAL					BALANCE GENERAL							
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	ANÁLISIS HORIZONTAL							
					Var.2/1	Var.%	Var. 3/2	Var.%	Var. 4/3	Var.%	Var. 5/4	Var.%
3%	36%	48%	56%	59%	S/ 25,971	1855%	S/ 20,385	74%	S/ 28,709	60%	S/ 29,126	38%
2%	24%	32%	37%	40%	S/ 17,314	1855%	S/ 13,590	74%	S/ 19,139	60%	S/ 19,417	38%
5%	60%	80%	93%	99%	S/ 43,285	1855%	S/ 33,975	74%	S/ 47,848	60%	S/ 48,543	38%
33%	19%	15%	11%	8%	S/ -	0%	S/ -	0%	S/ -	0%	S/ -	0%
-7%	-8%	-9%	-9%	-7%	-S/ 3,100	100%	-S/ 3,100	50%	-S/ 3,100	33%	S/ -	0%
86%	49%	38%	28%	21%	S/ -	0%	S/ -	0%	S/ -	0%	S/ -	0%
-17%	-20%	-23%	-22%	-21%	-S/ 7,550	100%	-S/ 7,550	50%	-S/ 7,550	33%	-S/ 7,550	25%
95%	40%	20%	7%	1%	-S/ 10,649	-26%	-S/ 10,649	-34%	-S/ 10,649	-52%	-S/ 7,550	-78%
100%	100%	100%	100%	100%	S/ 32,635	74%	S/ 23,325	30%	S/ 37,199	37%	S/ 40,994	30%
0%	0%	16%	14%	11%	S/ 12,184		S/ 1,637	13%	S/ 1,230	9%	S/ 1,482	10%
10%	20%	15%	0%	0%	S/ 2,674	31%	-S/ 11,340	-100%	S/ -	0%	S/ -	0%
30%	26%	0%	0%	0%	-S/ 11,340	-100%	S/ -	0%	S/ -	0%	S/ -	0%
0%	0%	0%	0%	0%	S/ -	0%	S/ -	0%	S/ -	0%	S/ -	0%
40%	45%	31%	14%	11%	S/ 3,517	18%	-S/ 9,704	-41%	S/ 1,230	9%	S/ 1,482	10%
60%	90%	52%	40%	29%	S/ -	0%	S/ -	0%	S/ -	0%	S/ -	0%
0%	0%	0%	0%	0%	S/ -		S/ -		S/ -		S/ -	
0%	0%	-20%	14%	34%	-S/ 15,432		S/ 29,118	-189%	S/ 33,029	241%	S/ 35,969	77%
0%	0%	-20%	14%	34%	S/ -		S/ -		S/ -		S/ -	
60%	55%	69%	86%	89%	S/ 29,118	121%	S/ 33,029	62%	S/ 35,969	42%	S/ 39,511	32%
100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	S/ 32,635	74%	S/ 23,325	30%	S/ 37,199	37%	S/ 40,994	30%

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se puede observar como la proyección de resultados muestran el incremento del patrimonio, pasando de S/ 26,681 soles en el primer año a S/ 166,138 soles en el quinto año, lo que demuestra que la gestión agrega valor se incrementa el patrimonio de los accionistas. Para un potencial inversionista, que busca rentabilizar su dinero, es un indicador por cuya inversión en la empresa Andinabar será rentable.

8.8 Flujo Financiero

Tabla 67: Flujo de Caja Económico y Financiero

FLUJO DE CAJA ECONOMICO Y FINANCIERO						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Ingresos por Ventas	631,133	744,929	763,006	781,521	800,485	
Costos Variables	293,550	346,479	354,886	363,498	372,318	
Gastos Administrativos	273,111	273,111	273,111	273,111	273,111	
Gastos de Ventas	62,798	68,976	75,770	83,243	91,461	
Depreciación de Activos	3,100	3,100	3,100	3,100	0	
Amortización de Intangibles y Costos Diferidos	7,550	7,550	7,550	7,550	7,550	
Utilidad Operativa	-8,976	45,715	48,589	51,020	56,045	
Impuesto a la Renta	0	12,800	13,605	14,286	15,692	
Depreciación de Activos	3,100	3,100	3,100	3,100	0	
Amortización de Intangibles y Costos Diferidos	7,550	7,550	7,550	7,550	7,550	
Flujo Económico Operativo	1,674	36,014	38,084	39,834	40,352	
Inversion en Activos	-14,499					
Valor Residual					4,673	
Intangibles - Gastos Preoperativos	-37,748					
Inversion en Capital de Trabajo	-13,739				13,739	
FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	-65,987	1,674	36,014	38,084	39,834	58,764
Flujo Actualizado	-65,987	1,426	26,151	23,565	21,004	26,404
Acumulado	-65,987	-64,560	-38,409	-14,843	6,160	32,564
FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	-65,987	1,674	36,014	38,084	39,834	58,764
FLUJO DE CAJA DEL FINANCIAMIENTO	26,631	-11,175	-11,778	-12,566		
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	-39,356	-9,501	24,237	25,517	39,834	58,764
Flujo Actualizado	-39,356	-8,304	18,513	17,035	23,241	29,965
Acumulado	-39,356	-47,660	-29,147	-12,112	11,129	41,093

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se observan flujos positivos en todos los años de operaciones en el flujo de caja de libre disponibilidad. Sin embargo, en el flujo de caja neto del inversionista se observa un resultado negativo en el primer año para recuperarse en los años siguientes.

8.9 Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital.

Para calcular la tasa de rentabilidad promedio anual del accionista o COK es necesario considerar variables macroeconómicas como lo son la tasa libre riesgo, que de acuerdo con el Tesoro de los Estados Unidos de Norteamérica con fecha 11 de febrero es de 1.17% a un valor de 10 años. Otra variable a considerar es el Beta Desapalancado, que para efectos del sector se eligió el Beta desapalancado de Productos y servicios al consumidor el cual tiene un valor según Damodaran (2021) de 0.79. La prima de mercado es otro valor que según Datos macro (2021) con fecha 12 de febrero de 2021 es de 1.62. El riesgo país es otra variable para considerar que según Invenómica (2021) con fecha 11 de febrero es de 1.34 para Perú. Otras dos variables para considerar son la inflación de EEUU según datos de Datos Macro es de 1.4% y la inflación de Perú proyectada en un máximo de 2.1% según Expansión (2021).

Tabla 68: Método CAPM

METODO CAPM	
Tasa Libre de Riesgo	1.17%
Beta Desapalancado	0.79
Beta Apalancado	1.161
Prima de Mercado	1.62%
Riesgo Pais	1.34%
COK soles	14.42%
Inflacion EEUU	1.40%
Inflacion PERU	2.10%
Impuesto a la Renta	29.5%

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se puede observar que la tasa de rendimiento promedio anual o COK es de 14.97%.

Para el cálculo del WACC o Costo Promedio Ponderado de Capital es necesario conocer la proporción de la inversión total que será cubierta con capital propio y a raves de deuda, en este caso es de 60% y 40% respectivamente. Adicionalmente, es necesario conocer el valor del COK, el cual es de 14.97%, y la tasa de impuesto a la renta la cual es de 29.5%. De esa manera, se puede calcular el WACC multiplicando la proporción de la deuda aportada por capital propio por el COK y da un valor de 8.65% al cual se le suma el producto del 40% de la Deuda por la tasa de costo efectiva anual a la cual será adquirida dicha deuda, a la cual se le quitará el crédito fiscal, resultando en 8.70%. Finalmente se suman ambos valores resultando en 17.35%.

Tabla 69: Costo Promedio Ponderado de Capital o WACC

WACC	PESO	COSTO	COSTO REAL	PESO*C.Real
CAPITAL PROPIO	60.00%	14.42%	14.42%	8.65%
DEUDA	40.00%	30.85%	21.7%	8.70%
			WACC	17.35%

Fuente: Elaboración propia

Nota: En el caso del WACC o costo promedio ponderado de capital, el cual, como su nombre lo dice, es el promedio de las tasas de todos los que financian un proyecto. También, al igual que el COK tiene un valor de 17.68%, esto se debe a que el financiamiento será 40% a través de deuda.

8.10 Indicadores de rentabilidad

Para poder determinar si un proyecto es viable y rentable es necesario evaluar si el mismo cumple con ciertas condiciones. En el caso del análisis económico del proyecto, el cual implica que es financiado en un 60% por capital propio y 40% a través de deuda con Mi Banco, se debe evaluar si el Valor actual Neto Económico o VANE es mayor o igual a cero. En segundo lugar, se debe verificar si la Tasa interna de retorno económica o TIRE del flujo de caja de libre disponibilidad es mayor a la tasa del promedio ponderado de capital o WACC.

Tabla 70: Indicadores Económicos

INDICADORES ECONOMICOS	
TASA DE DESCUENTO (WACC)	17.35%
VANE	S/32,564
INDICE DE RENTABILIDAD	1.49
PERIODO DE RECUPERACION DESCONTADO	3.77 AÑOS
TIRE	32.18%

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra los principales indicadores financieros del proyecto como el WACC, VANE, IR, PER, TIRE.

Como muestra el cuadro, las dos condiciones antes mencionados se cumplen en el caso del análisis del flujo de caja de libre disponibilidad. Entonces, siendo que el VANE tiene un valor de S/ 42,177 soles, es decir es mayor o igual a cero y que la TIRE es de 32.11% y

es superior al WACC de **14.18%**, se puede concluir que el proyecto es viable, rentable y agrega valor a los que participan de su financiamiento, Por lo tanto se recomienda aceptar, aprobar y/o ejecutar dicho proyecto.

Tabla 71: Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS		
TASA DE DES CUENTO (COK)	14.42%	
VANF	S/41,093	
INDICE DE RENTABILIDAD	2.04	
PERIODO DE RECUPERACION DESCONTADO	3.63	AÑOS
TIRF	37.03%	

Fuente: Elaboración propia

El análisis del flujo de caja Neto del inversionista o FCNI muestra una Tasa interna de retorno financiera o TIRF de 38.54%, la cual es mayor al COK de 14.97% y muestra un Valor actual neto de S/ 41,952 soles, el cual es mayor o igual a cero. Entonces, siendo que la TIRF es mayor al COK y que el VANF es mayor o igual a cero, se puede interpretar que el proyecto agrega valor, es viable y rentable si se financia íntegramente con capital propio. En ese sentido, se recomienda aprobarlo, aceptarlo y/o ejecutarlo.

8.11 Análisis de riesgo

8.11.1 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad realizado se basa en la sensibilidad del precio de venta y del costo de venta y cómo este impacta en el margen neto. Este análisis permite conocer con antelación cuales son los diferentes resultados del margen neto ante las diversas variaciones del precio y costo de ventas.

Tabla 72: Análisis de Sensibilidad del Precio de Venta y Costo de Venta

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	
Ingresos por Ventas	631,133	100%
Costo de Ventas	293,550	47%
Utilidad Bruta	337,583	53%
Gastos Administrativos	273,111	43%
Gastos de Ventas	62,798	10%
Depreciación de Activos	3,100	0%
Amortización de Intangibles y Costos Diferidos	7,550	1%
Utilidad Operativa	-8,976	-1%
Gastos Financieros	6,456	1%
Utilidad Antes de Impuestos	-15,432	-2%
Impuesto a la Renta	0	0%
Utilidad Neta	-15,432	-2%
Margen Neto	-2.45%	0%

Fuente: Elaboración propia

Nota: El cuadro muestra como en el primer año se tiene una pérdida de 237 soles lo que da como resultado un margen neto negativo.

Tabla 73: Análisis de Sensibilidad del Margen Neto

Margen sobre las Ventas		VARIACIÓN DE LAS VENTAS						
ALGORITMO	-2.45%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
VARIACIÓN DE LOS COSTOS DE VENTAS	-15%	-12.32%	-6.08%	-0.49%	3.26%	6.54%	9.51%	12.23%
	-10%	-15.05%	-8.66%	-2.94%	1.59%	4.94%	7.99%	10.77%
	-5%	-17.79%	-11.24%	-5.39%	-0.12%	3.35%	6.47%	9.32%
	0%	-20.52%	-13.83%	-7.84%	-2.45%	1.75%	4.95%	7.86%
	5%	-23.26%	-16.41%	-10.28%	-4.77%	0.16%	3.42%	6.40%
	10%	-26.00%	-19.00%	-12.73%	-7.10%	-2.00%	1.90%	4.95%
15%	-28.73%	-21.58%	-15.18%	-9.42%	-4.21%	0.38%	3.49%	

Fuente: Elaboración propia

Nota: El cuadro muestra como ante diversas variaciones del costo de ventas y precio de ventas se obtienen diferentes márgenes netos. Lo cual ayuda a prever los diferentes escenarios ante variaciones.

La tabla 67 muestra que en un entorno la utilidad neta es de negativa, con 15,432 soles y un margen neto de -2.45%. Sin embargo, si las ventas se incrementan en 5% debido a un mayor posicionamiento de la marca y de mayor cantidad de establecimientos donde se comercialice los productos Andinabar, y el costo de ventas se mantiene igual, se observa un margen neto

de 1.75%. En el caso contrario, si las ventas se reducen en 5% el margen neto se contrae hasta el -7.84%. Es decir, un análisis de sensibilidad permite conocer los diferentes resultados ante diferentes variaciones de variables sensibles, y de esa manera poder tomar medidas correctivas oportunas.

8.11.2 Análisis por escenarios (por variables)

Para poder realizar dicho escenario se ha considerado el Precio de venta y el costo de ventas como las variables más sensibles del proyecto. De esta manera, en el escenario pesimista, si el precio de ventas se reducen en 3% y el costo de ventas se incrementa en 6% el resultado del VPN del FCNI es menor a cero y la TIR del FCNI es menor al COK, lo que indica que el proyecto no es viable ni rentable.

Tabla 74: Análisis de Escenarios

ANÁLISIS DE ESCENARIOS (3 VARIABLES EN SIMULTANEO)			
VARIABLE	PESIM.	ESPER.	OPTIM.
precio promedio ponderado	0.97	100%	103%
costo promedio ponderado	106%	100%	94%
VPN	-102,812	41,093	186,041
PRI	21.25	3.63	1.54
TIR	-45.16%	37.03%	88.51%
Decisión	rechaza	acepta	acepta

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra los resultados financieros en los escenarios pesimista, esperado y optimista.

En el escenario optimista, donde el precio de ventas se incrementa en 3% y los costos de ventas se reducen en 6%, el valor del VPN es de 186,041 soles, superior al VPN del FCNI es de 41,093 soles del escenario esperado y, si se considera que la TIR del FCNI pasa a ser de 88.51%, cifra superior al COK de 14.42%, lo que indica que el proyecto es viable, es más rentable y agrega mucho más valor al accionista que en el escenario esperado donde la TIR del FCNI es de 37.03%.

8.11.3 Análisis de punto de equilibrio

El punto de equilibrio o umbral de rentabilidad es aquel nivel donde los costos totales y los ingresos totales son iguales. Es decir, no hay ganancias ni pérdidas y a partir de dicho nivel es donde se empiezan a generar ganancias.

Tabla 75: Punto de Equilibrio Anual en Unidades y Soles

PUNTO DE EQUILIBRIO		
Ingresos	631,133	100.00%
Costo Variable	293,550	46.51%
Margen de Contribucion	337,583	53.49%
Costos y Gastos Fijos (S/.)	346,558 [■]	53.49%
Punto de Equilibrio en soles anual	S/	647,913
PTO EQ. Anual		60,271
PTO EQ. Mensual		5,023

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra el punto de equilibrio mensual y anual en unidades y soles.

La tabla 70 muestra el punto de equilibrio en soles y en unidades, anual y mensual del proyecto, donde se puede observar que es necesario tener ingresos por S/ 647, 913 soles anuales o S/ 53,997 soles mensuales para no ganar ni perder. De la misma forma, se requiere vender 60,271 productos anuales o 5,023 productos mensuales estar en punto de equilibrio. Es necesario mencionar que de acuerdo al proyecto se espera alcanzar el punto de equilibrio en el mes de agosto, donde se proyecta vender 5070 unidades.

Tabla 76: Punto de Equilibrio Mensual en Unidades y Soles

Productos	Cantidad al mes	Pto de equilibrio Mensual en S/
Barra AndinaBar	3767	40,495
Caja 5 unidades	1256	13,502
Total	5023	53,997

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra el detalle del punto de equilibrio por producto en unidades y soles donde se observa que el punto de equilibrio en unidades de las barras es 3,767 barras y para las cajas es de 1,256 cajas.

8.11.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

- El producto es poco demandado, debido a una inadecuada segmentación del proyecto puede influir en su demanda o niveles de ventas. En ese caso se recomienda validar la demanda del segmento elegido a través de ventas simuladas en lugar de encuestas.

- Proyecciones irreales de las ventas pueden impactar en una diferencia muy notoria entre el resultado proyectado y obtenido. Por ello, es recomendable ajustar las proyecciones de ingresos, gastos y costos a fin de tener proyecciones muy realistas.
- Desastre natural, puede impactar en la producción y abastecimiento de los insumos de las barras nutricionales y por ende de la producción. Ante esto, es recomendable tener varios proveedores de servicios de maquila de tal manera que se pueda compensar la reducción en la producción de un único proveedor de maquila.
- Inexperiencia de los accionistas en el sector o en gestión de empresas de comercialización y distribución de productos. Se recomienda capacitaciones a las accionistas llevadas a cabo por consultores de reconocida trayectoria en el sector a fin de reducir la curva de aprendizaje de los primeros.

9 CONCLUSIONES

- Andinabar es una empresa comercializadora y distribuidora de barras nutricionales, en tres sabores: Aguaymanto, Camu Camu y chocolate y 2 presentaciones, unidad y caja de 5 unidades.
- Andinabar se dirige a residentes Zona 6 (Lince, Pueblo Libre, San Miguel, Magdalena, Jesús María) y Zona 7 (Miraflores, Surco, La Molina, Miraflores, San Isidro y San Borja) de Lima Metropolitana según APEIM, pertenecientes al nivel socioeconómico A y B, pertenecientes a los estilos de vida modernas, sofisticados y progresistas. Tienen como estilo de vida comer alimentos o snacks nutricionales y prefieren diferentes sabores como aguaymanto, camu camu y chocolate.
- La tasa de conversión fue de 51.6% es decir, de cada 10 personas encuestadas 5 comprarían barras nutricionales Andinabar.
- La estrategia de comunicación es Push y Pull, de tal forma que se maximice las probabilidades de vender tanto en canales directos (gimnasios) como en canales indirectos (tiendas naturales, tiendas de abarrotes).
- La oficina está ubicada en Surquillo, específicamente en Av. Angamos Este 1067 Surquillo por ser el distrito céntrico, cercano, con un costo de alquiler económico y de fácil acceso a los distritos a los que se dirige la marca.
- La inversión total calculada es de S/ S/ 65,987 soles, de los cuales el 22% a activos fijos y el 10% a activos fijos intangibles, el 47% a gastos pre operativos y el 21% está destinado a capital de trabajo.
- Los gastos administrativos anual asciende a S/ 273,111 soles. La proyección de gastos de ventas anual asciende a S/ 62,798 soles. Y gastos operativos de S/. 335,909 soles.
- La empresa está conformada por la junta general de accionistas, Gerente General, Asistente Administrativo, jefe de marketing, Community manager y cinco Impulsadoras. Los cuales tendrán beneficios laborales, derecho a seguro social y vacaciones luego de 360 días laborando.
- La tasa de descuento o COK es de 14.42%, y el costo promedio ponderado de capital es de 17.35%. el proyecto será financiado con capital propio y mediante deuda a través de Mi Banco.
- Si se analiza el flujo de Caja de Libre disponibilidad o FCLD se obtiene una TIR de 32.18%, la cual es mayor al WACC de 17,35% y muestra un VAN económico mayor

o igual a cero. Se puede interpretar que el proyecto agrega valor, es viable y rentable si se financia con capital propio y de terceros.

10 REFERENCIAS

- Andina (25 de marzo de 2020) Coronavirus: conoce los beneficios nutritivos del cushuro, el superalimento andino. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-coronavirus-conoce-los-beneficios-nutritivos-del-cushuro-superalimento-andino-789944.aspx>
- BBC NEWS / Mundo, (2020, noviembre, 16). Francisco Sagasti se convierte en el nuevo presidente de Perú, el tercero en una semana. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54965252>.
- Damodaran (2021). Beta by sector US. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Ecommercenews (23 de agosto de 2020). Comercio electrónico Perú: La Guía más completa del mercado. Recuperado de: <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20la%20CAPECE%20a%20inicios,entre%20un%2070%20a%2090%25>.
- Ecommercenews (24 de agosto de 2020). El 91% de los peruanos piensa comprar online en los próximos meses ¿Dónde lo harán? Recuperado de: <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2020/peruanos-comprar-online.html>
- Gestión, (2018, marzo,23). Economía.El fin “ordenado” de era Kuczynski agrada a los mercados.<https://gestión.pe/economia/ordenado-kuczynski-agrada-mercados230007-noticia/>
- Horna et al., (2019) Elaboración Y Comercialización De Barras Nutritivas De Cúrcuma Y Moringa Proyecto Empresarial de barra energética enriquecida con cushuro: Shurobar Sweet [Trabajo de Investigación para optar el Grado Académico de Bachiller Universidad San Ignacio De Loyola] https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/643694/Aguirre_QM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- IAB Perú (29 de mayo de 2020). Compras online: ¿Qué tipo de productos prefieren los peruanos durante la cuarentena? Recuperado de:

<https://iabperu.com/2020/05/29/compras-online-que-tipo-de-productos-prefieren-los-peruanos-durante-la-cuarentena/>

INEI (junio 2020) Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_tics.pdf

Informe técnico mercado laboral-set-oct-nov-2020. (2020). Recuperado 10 de enero de 2021, de Instituto Nacional de Estadística e Informática website: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/12-informe-tecnico-mercado-laboral-set-oct-nov-2020.pdf>

Invenómica (2021). Riesgo País: EMBI América Latina. <https://www.invenomica.com.ar/riesgo-pais-embj-america-latina-serie-historica/>

IPSOS (24 de junio de 2020). Bancarización del peruano 2020 Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/bancarizacion-del-peruano-2020>

Perú Retail (03 de setiembre de 2020). ¿Cuáles son las nuevas tendencias de consumo de los peruanos? Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/cuales-son-las-nuevas-tendencias-de-consumo-de-los-peruanos/>

Proyecto Empresarial de barra energética enriquecida con cushuro: Shurobar Sweet https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/643694/Aguirre_QM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Reporte de inflación diciembre 2020. (2020). Recuperado 10 de enero de 2020, de Banco Central de Reserva del Perú website: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/ReporteInflación/2020/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2021.pdf>

The Power MBA. (s.f.) References [Referencias]. Recuperado el 12 de enero de 2021, de <https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>

U.S. DEPARTMENT OF THE TREASURY (2020). Tasa de libre riesgo. <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

11 ANEXOS

Anexo 01 – Encuestas realizadas

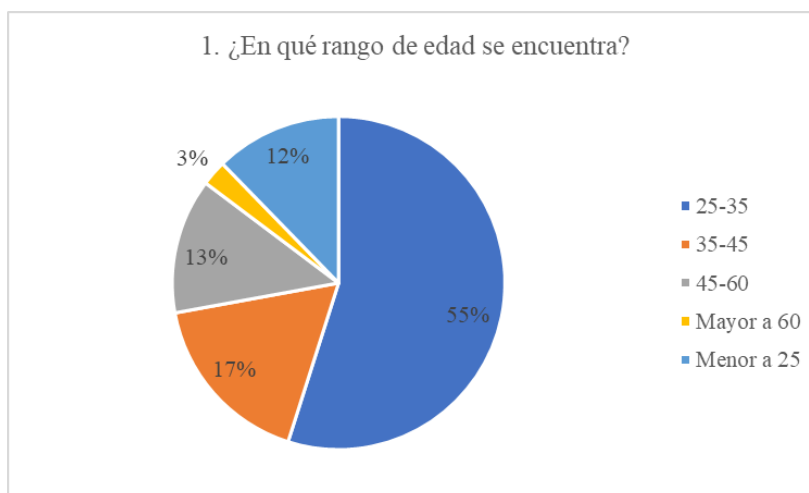


Figura 58. Rango de edad

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el 55% de los encuestados se encuentran en un rango de edad de 25 a 35 años. En segundo lugar, el 17% tiene de 35 a 45 años, un 12% menos de 25 años, un 13% de 45 a 60 años, mientras que el 3% tiene más de 60 años. Con esta información se valida el cuadrante del CANVAS y ratificamos que nuestro público objetivo es de 25 a 60 años.

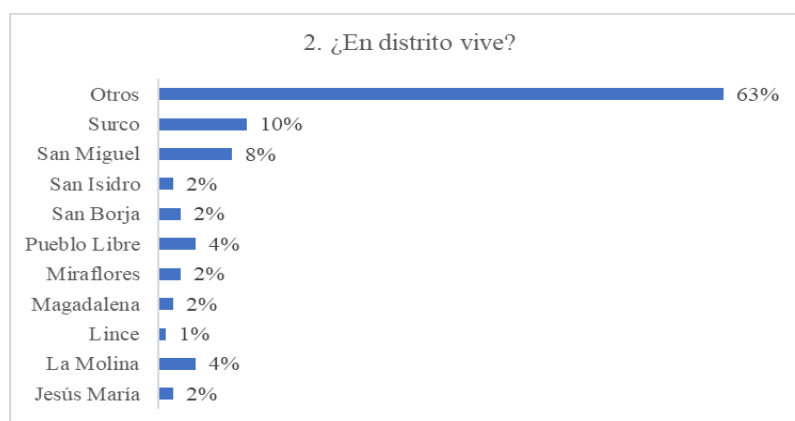


Figura 59. Determinación de distritos

Fuente: Elaboración propia

El 63% de los encuestados viven en otro distrito, que no se encuentran en el segmento. Por otro lado, el 37% restante de la población encuestada se encuentra en los distritos segmentados de acuerdo con el marco muestral realizado.

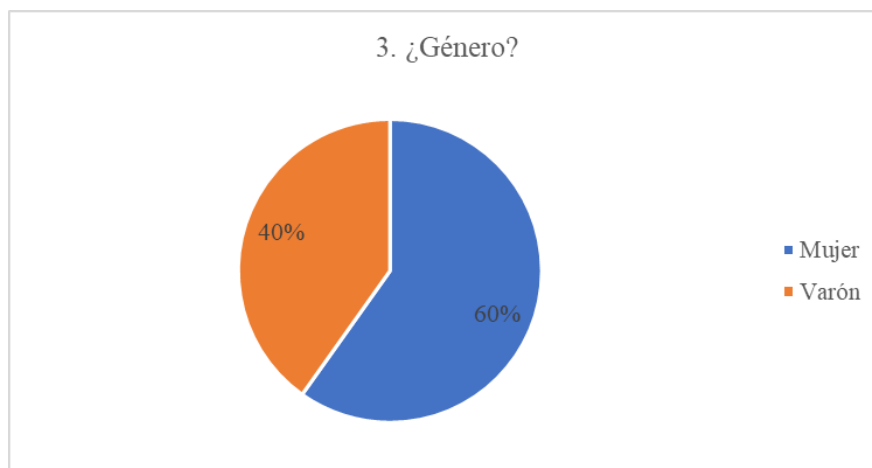


Figura 60. Resultados por género

Fuente: Elaboración propia

Se observa que un 40% son hombres, mientras que un 60% son mujeres, según el marco muestral.

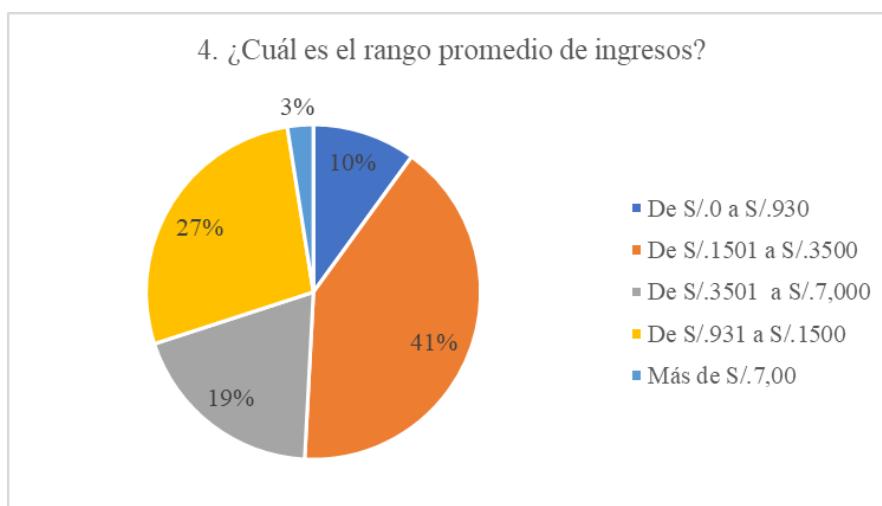


Figura 61. Rango promedio de ingresos

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el 41% de los encuestados tienen un sueldo promedio de S/. 1501 a S/. 3500. En segundo lugar, el 27% de los encuestados tiene un ingreso de S/. 931 a S/. 1500, un 19% tiene ingresos de S/.3501 a S/. 7000, un 10% un ingreso de hasta S/. 930 y finalmente un 3% un ingreso superior a S/. 7000. Con esta información validamos a nuestro público objetivo, representando a un 63% del marco muestral.

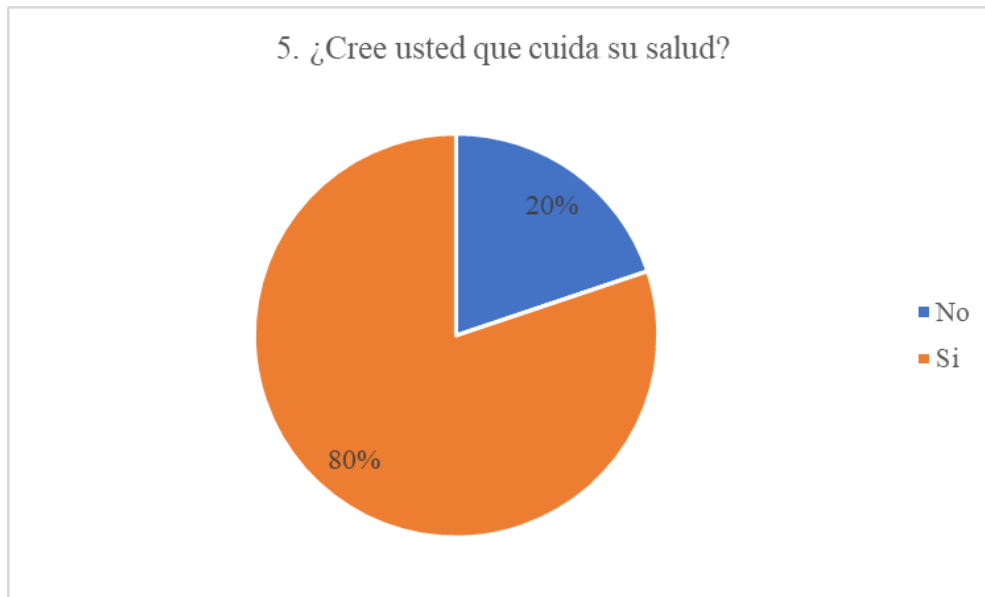


Figura 62. Porcentaje de personas que cuidan su salud

Un 80% de los encuestados considera que cuida su salud. Elaboración propia

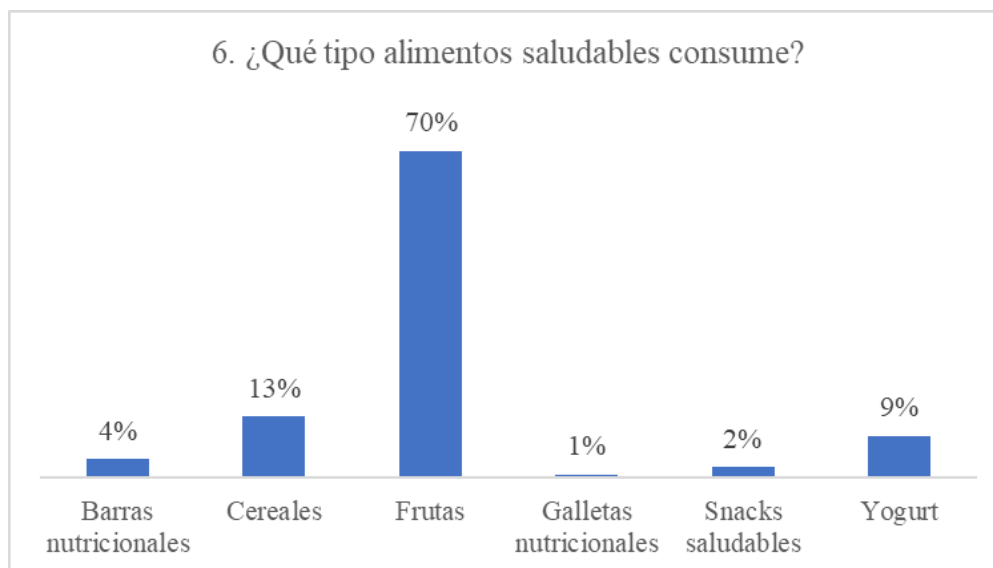


Figura 63. Porcentaje de alimentos saludables consumen

Un 70% consume frutas como parte de su dieta saludable. Por otro lado, un 13% consume cereales, un 4% barras nutricionales, un 2% snacks saludables, un 1% galletas nutricionales. Elaboración propia.

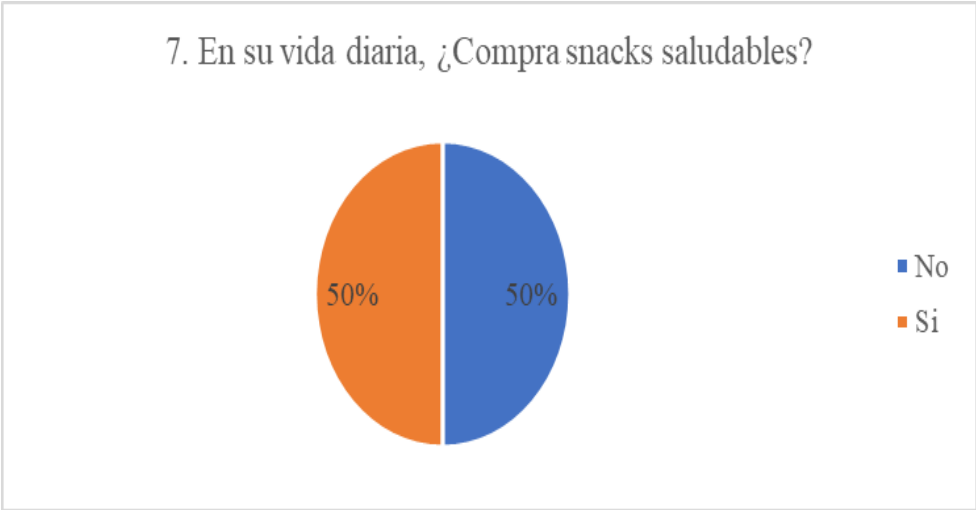


Figura 64. Porcentaje de compra de snacks saludables

Un 50% de los encuestados compra snacks saludables, mientras que el restante no consume snacks saludables. Elaboración propia.

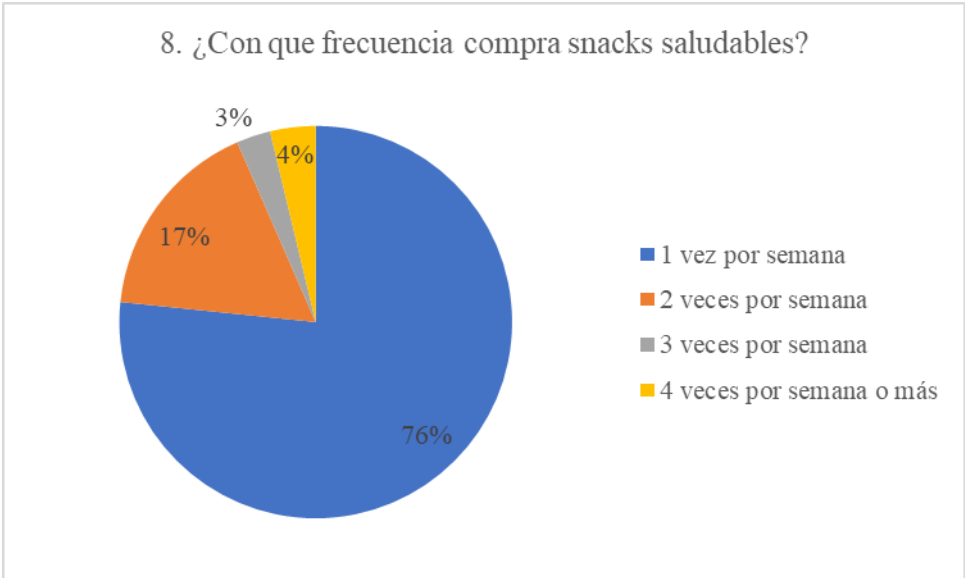


Figura 65. Frecuencia de compra

Se observa que el 76% de los encuestados compra un snack saludable al menos una vez por semana. Por otro lado, el 17% compra 2 veces por semana un snack saludable, seguido por un 4% que compra 4 veces por semana o más. Elaboración propia.

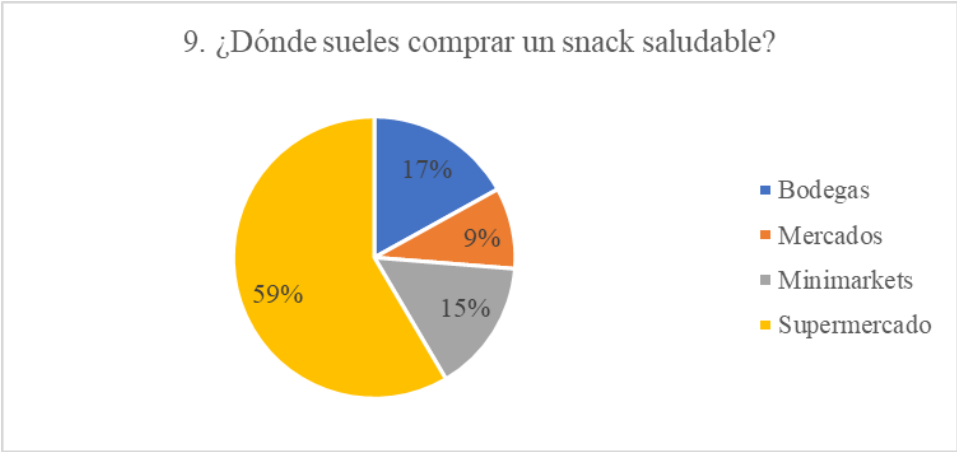


Figura 66. Porcentaje de lugar de compra

Se observa que el 59% de población muestral suele comprar un snack saludable en un supermercado. Por otro lado, el 17% suele comprarlo en bodegas, el 15% en minimarkets, y el 9% en mercados. Con esta información validamos el cuadrante de nuestro CANVAS. Elaboración propia.

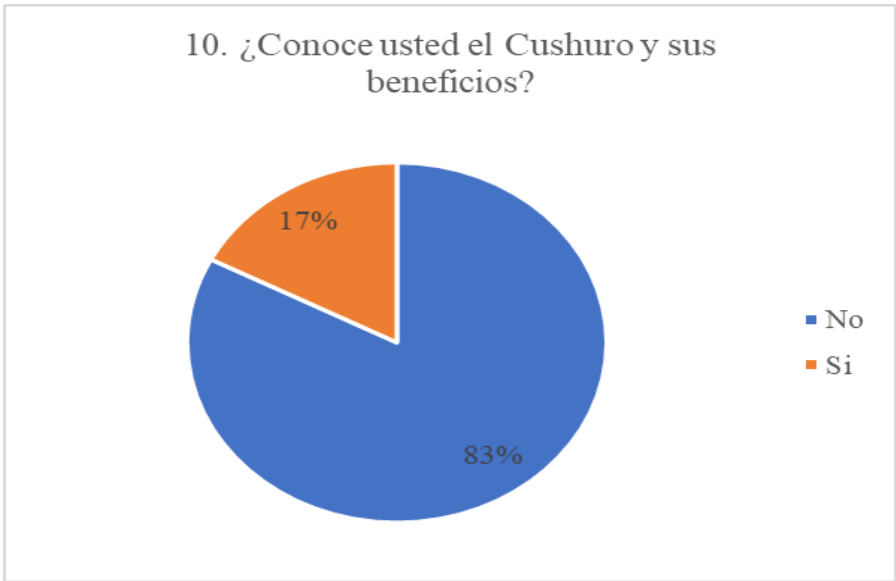


Figura 67. Porcentajes de personas que conocen el beneficio del cushuro

Un 83% de los encuestados no conoce los beneficios que ofrece el Cushuro, mientras que el 17% conoce acerca de ellos. Elaboración propia.

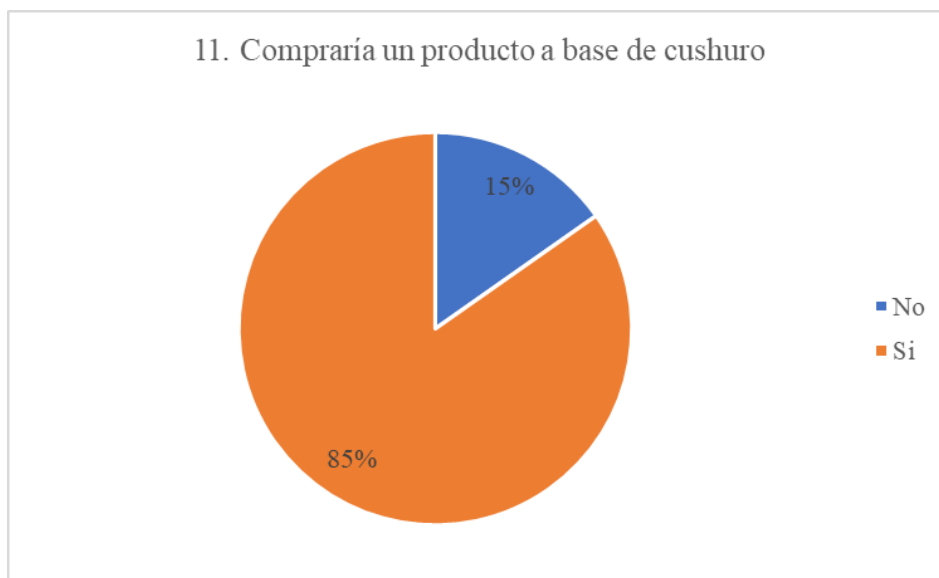


Figura 68. Porcentaje de compra del producto a base de cushuro

El 85% de los encuestados está dispuesto a comprar un producto a base de cushuro, mientras que un 15% de los encuestados no estaría dispuesto a realizar la compra. Elaboración propia.

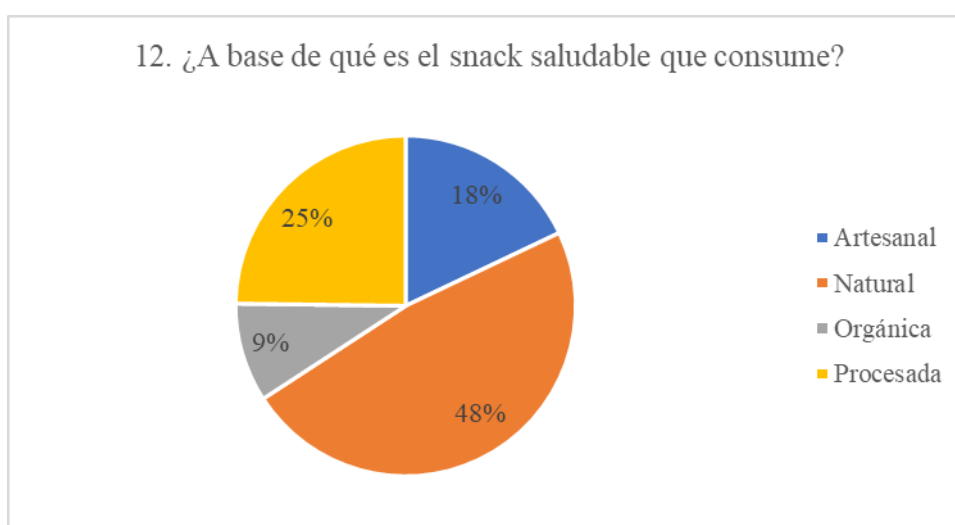


Figura 69. Porcentaje por base del snack.

El 48% de los encuestados consume un snack saludable natural. Por otro lado, el 25% consume un snack procesado, un 18% un snack artesanal, y un 9% un snack orgánico. Elaboración propia.

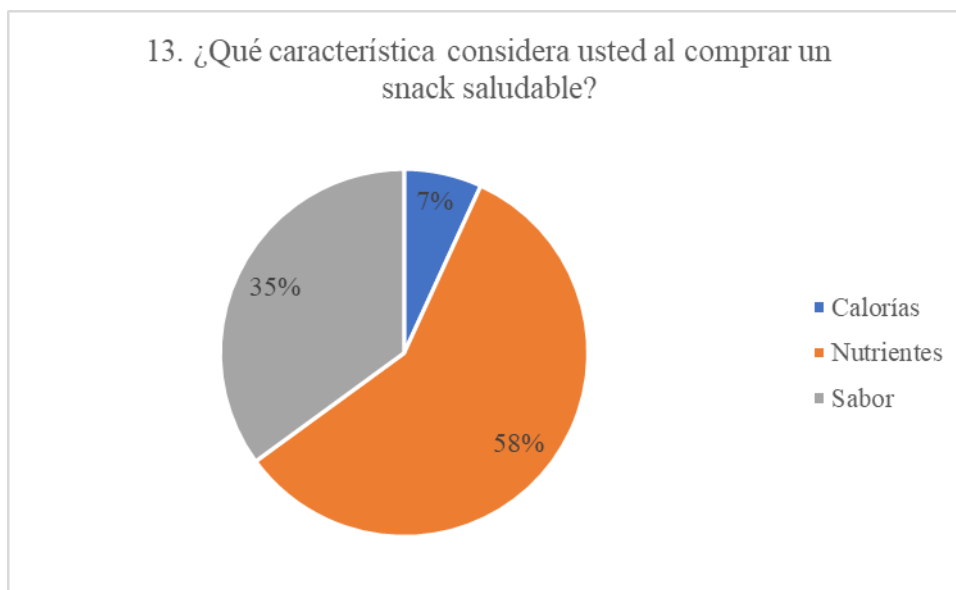


Figura 70. características que consideran en la compra.

Se observa que un 58% de los encuestados considera los nutrientes una característica importante al comprar un snack saludable. Por otro lado, el 35% considera el sabor como una característica importante, 7% considera las calorías. Elaboración propia.

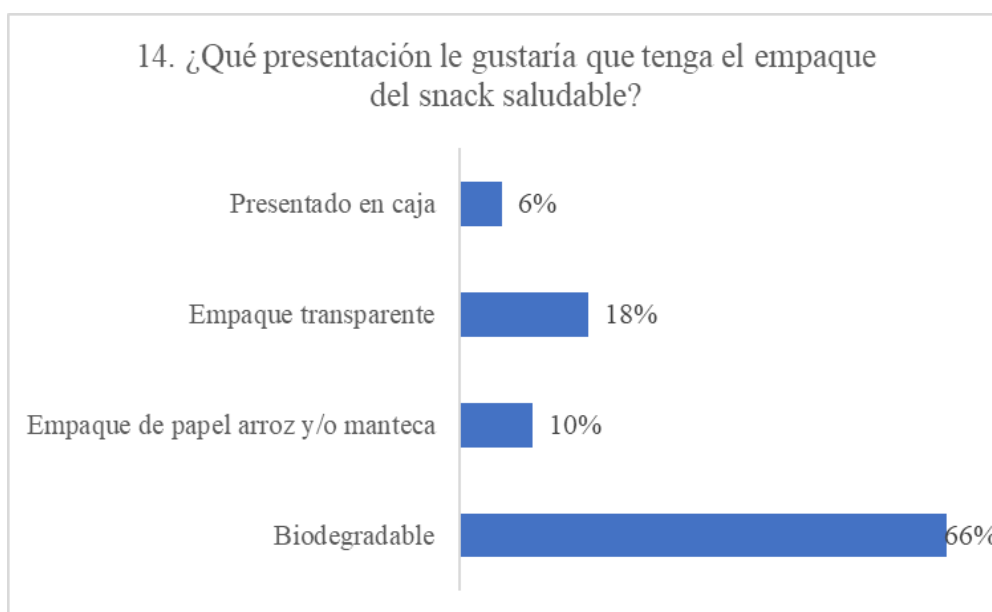


Figura 71. Porcentaje por presentación

Se observa que el 66% de la población muestral prefiere un empaque biodegradable para el snack saludable. Por otro lado, un 18% prefiere un empaque transparente, un 10% prefiere un empaque de papel de arroz y/o manteca, y un 6% prefiere una presentación en caja. Elaboración propia.



Figura 72. Importancia de la emisión del valor nutricional en el empaque.

Se puede observar que el 76% considera muy importante que se muestre el valor nutricional en la etiqueta de un snack saludable. Por otro lado, un 19% lo considera solamente importante, un 2% indistinto, un 1% lo considera poco o nada importante. Elaboración propia.

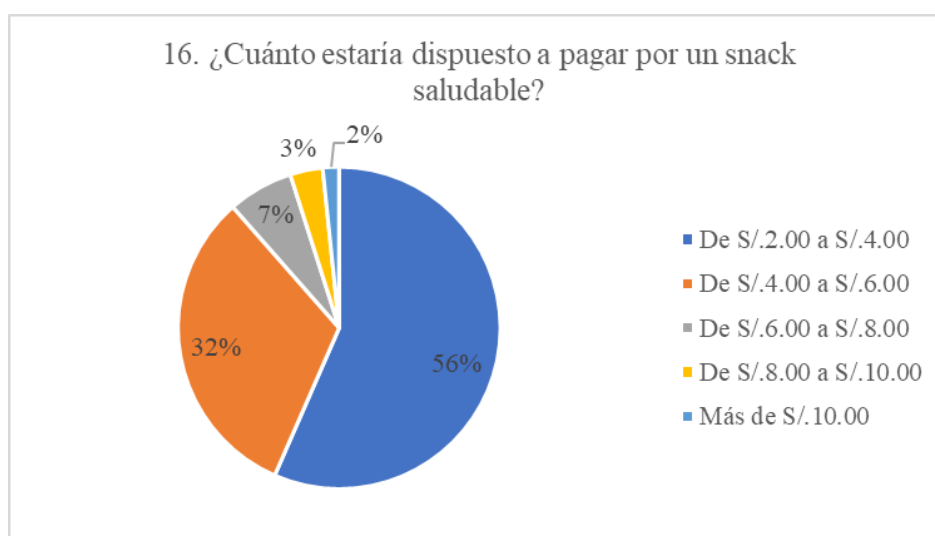


Figura 73. Porcentaje de rangos de precios a pagar

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que un 56% está dispuesto a pagar de S/. 2 a S/. 4 soles por un snack saludable. Por otro lado, un 32% está dispuesto a pagar de S/. 4 a S/. 6, un 7% está dispuesto a pagar de S/. 6 a S/. 8, un 3% de S/. 8 a S/. 10, y un 2% está dispuesto a pagar más de S/. 10 por un snack saludable. Con esta información se valida el cuadrante del CANVAS. El 44% del mercado muestral está dispuesto a aceptar el precio del producto.

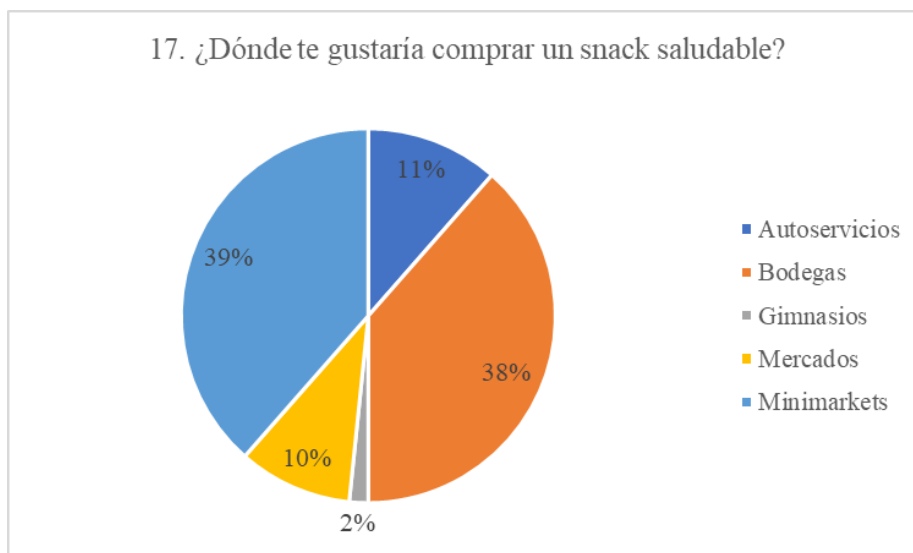


Figura 74. Porcentaje por lugar de compra.

Fuente: Elaboración propia.

El 39% de los encuestados le gustaría comprar un snack saludable en minimarkets, seguido de un 38% que le gustaría realizar la compra en bodegas. Por otro lado, un 11% le gustaría comprarlo en autoservicios, seguido de 10% que prefiere realizar la compra en bodegas, y un 2% en gimnasios.

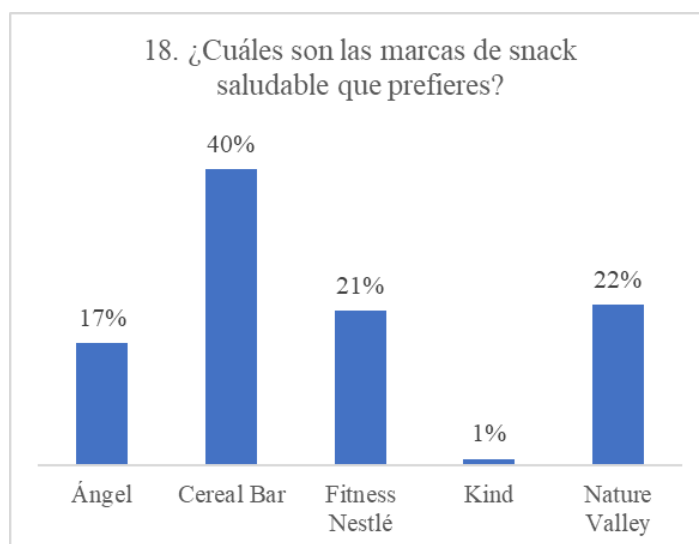


Figura 75. Porcentajes por marcas preferidas

El 40% prefiere consumir un snack saludable de la marca Cereal Bar. Por otro lado, un 22% prefiere consumir un snack saludable de la marca Nature Valley, un 21% de Fitness Nestlé, finalmente un 17% de la marca Ángel.

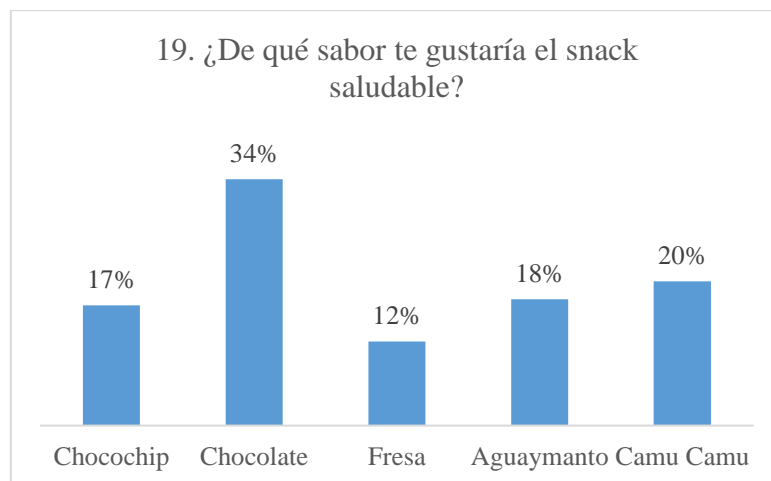


Figura 76. Porcentaje por sabores preferidos

Fuente: Elaboración propia.

El 34% de los encuestados le gustaría un snack saludable de sabor a Chocolate. Por otro lado, un 20% le gustaría un snack saludable de sabor a Camu Camu, un 18% de sabor de Aguaymanto, un 17% de sabor choco chip, un 12% de prefiere de sabor a fresa.

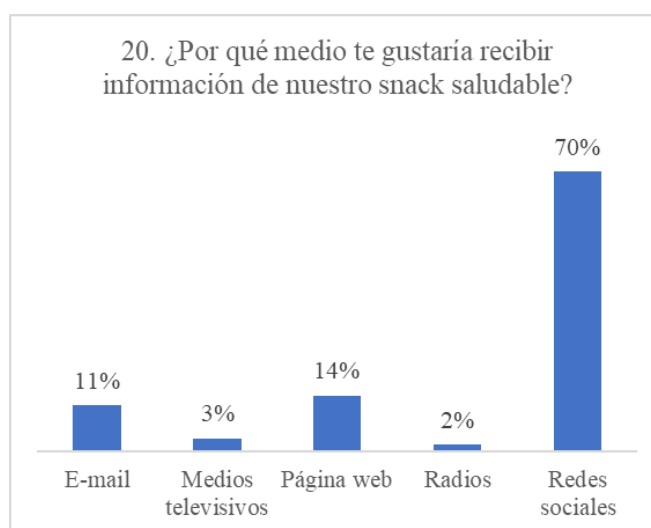


Figura 77. Porcentajes de medios de información

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que un 70% de los encuestados desea recibir información del snack saludable a través de las redes sociales. Por otro lado, un 14% prefiere recibir información por la página web, un 11% por E-mail, un 3% por medios televisivos, y un 2% por radios.