



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PROGRAMA ACADEMICO DE MARKETING**

**PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACION Y GERENCIA DEL  
EMPREDIMIENTO**

Plan de negocios de helados saludables: “Viking Healthy Ice Cream”

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Para optar el grado de bachiller de Administración de Empresas

Para optar el grado de bachiller de Marketing

Para optar el grado de bachiller de Administración y Gerencia del Emprendimiento

**AUTORES**

|                                     |                     |
|-------------------------------------|---------------------|
| Anchante Rasmussen, Carmen Antuanet | 0000-0002-5087-2785 |
| Enriquez Gomez, Bruno               | 0000-0003-1497-1548 |
| Huamani Huamani, Emma               | 0000-0003-1387-6100 |
| Gonzales del Valle Zuñiga, Renato   | 0000-0001-7041-6042 |
| Ramos Canchumanta, Jersson          | 0000-0003-2014-8582 |

**ASESOR**

|                              |                     |
|------------------------------|---------------------|
| Osorio Delgado, Carlos Rubén | 0000-0002-5115-7644 |
|------------------------------|---------------------|

LIMA, 18 DE JULIO DE 2021

## DEDICATORIA

*Este trabajo está dedicado a las familias de cada uno de los integrantes de este proyecto, ya que han sido nuestro soporte y motivación a lo largo de estos años de estudios universitarios.*

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestras familias, ya que fueron la fuente de motivación que impulsaron nuestras intenciones de ser un profesional en esta difícil coyuntura de pandemia mundial. Asimismo, agradecemos a todos los participantes de este grupo por la entrega, dedicación y esfuerzo entregado para la consecución de la investigación final que presenta un proyecto exitoso. Finalmente, agradecemos a nuestro tutor, quien nos brindó toda su experiencia y pericia acerca de temas fundamentales y sustanciales del proyecto.

## **RESUMEN**

Nuestro proyecto de investigación es de Helados Artesanales con contenido proteico con la marca “Viking Healthy Ice Cream” elaborado artesanalmente con productos naturales, proteína en polvo y sin azúcares añadidos, que aporta y tiene un balance nutricional para las personas que cuidan de su cuerpo, hacen ejercicios y buscan un postre saludable.

Para ello usamos la metodología de investigación exploratoria y descriptiva, ya que buscamos conocer el mercado y describir el comportamiento del consumidor de comida saludable de lima metropolitana.

Realizamos entrevistas de profundidad y creamos una landing page para validar nuestra hipótesis

Luego de verificar nuestro público objetivo y ver la oportunidad de mercado, realizamos un plan de marketing en donde vimos el mercado objetivo y los planes comerciales, diseñamos el producto, verificamos el precio y la distribución, creamos el plan comunicacional y que medios digitales usaríamos, luego cuando realizamos el plan de operaciones verificamos la calidad y la distribución de nuestros productos, decidimos que nuestras operaciones se realizaran bajo el modelo de negocio de dark kitchen, esta novedosa idea nos ayuda a tener mayor rentabilidad y mejor servicio a través del delivery que nos ofrecen, avanzamos nuestro proyecto verificando los procesos empresariales, asimismo hicimos todo nuestro plan de RRHH y organigrama para contar con los colaboradores adecuados y el método de contratación, finalmente realizamos el proceso financiero lo cual nos valida la rentabilidad de nuestro proyecto.

Palabras claves: vida saludable, deporte, comida saludable, estilo de vida.

## **ABSTRACT**

Our research project is Artisan Ice Creams with protein content with the brand name "Viking Healthy Ice Cream" made by hand with natural products, protein powder and no added sugars, which provides and has a nutritional balance for people who take care of their body, they exercise and look for a healthy dessert.

For this we use the exploratory and descriptive research methodology, since we seek to know the market and describe the behavior of the consumer of healthy food from metropolitan lime.

We conduct in-depth interviews and create a landing page to validate our hypothesis

After verifying our target audience and seeing the market opportunity, we made a marketing plan where we saw the target market and business plans, we designed the product, we verified the price and distribution, we created the communication plan and what digital media we would use, Then when we carry out the operations plan we verify the quality and distribution of our products, we decide that our operations will be carried out under the dark kitchen business model, this novel idea helps us to have greater profitability and better service through the delivery that we offer, we advance our project by verifying the business processes, we also made our entire HR plan and organization chart to have the appropriate collaborators and the hiring method, finally we carry out the financial process which validates the profitability of our project.

Keywords: healthy life, sport, healthy food, lifestyle.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | INTRODUCCIÓN  | 12 |
| 2     | ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO  | 13 |
| 2.1   | IDEA / NOMBRE DEL NEGOCIO   | 13 |
| 2.2   | DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO A OFRECER                                     | 13 |
| 2.3   | EQUIPO DE TRABAJO   | 14 |
| 3     | PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO  | 17 |
| 3.1   | ANÁLISIS EXTERNO  | 17 |
| 3.1.1 | ANÁLISIS PESTEL   | 17 |
| 3.1.2 | ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER                   | 22 |
| 3.2   | ANÁLISIS INTERNO. LA CADENA DE VALOR.   | 35 |
| 3.3   | ANÁLISIS FODA.  | 36 |
| 3.4   | VISIÓN  | 37 |
| 3.5   | MISIÓN  | 37 |
| 3.6   | ESTRATEGIA GENÉRICA   | 38 |
| 3.7   | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS  | 38 |
| 4     | INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO   | 39 |
| 4.1   | DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN/ METODOLOGÍA DE VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS | 39 |
| 4.1.1 | DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN                                  | 39 |
| 4.1.2 | CUADRO DE HIPÓTESIS Y EXPERIMENTOS DE VALIDACIÓN                                | 41 |
| 4.1.3 | PRIMER EXPERIMENTO DE VALIDACIÓN (CLIENTE PROBLEMA)                             | 43 |
| 4.1.4 | SEGUNDA VALIDACIÓN (PRODUCTO MERCADO).  | 47 |
| 4.2   | RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN   | 58 |
| 4.3   | INFORME FINAL   | 59 |
| 5     | PLAN DE MARKETING   | 62 |
| 5.1   | PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DE MARKETING   | 63 |
| 5.2   | MERCADO OBJETIVO:   | 63 |
| 5.2.1 | TAMAÑO DE MERCADO TOTAL   | 64 |
| 5.2.2 | TAMAÑO DE MERCADO DISPONIBLE  | 67 |
| 5.2.3 | TAMAÑO DE MERCADO OPERATIVO (TARGET)  | 68 |
| 5.2.4 | POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO  | 69 |
| 5.3   | ESTRATEGIAS DE MARKETING:   | 70 |
| 5.3.1 | SEGMENTACIÓN  | 73 |
| 5.3.2 | POSICIONAMIENTO   | 74 |
| 5.4   | DESARROLLO Y ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX                                       | 75 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 5.4.1 | ESTRATEGIA DE PRODUCTO / SERVICIO                              | 75  |
| 5.4.2 | DISEÑO DE PRODUCTO / SERVICIO                                  | 76  |
| 5.4.3 | ESTRATEGIA DE PRECIOS (ANÁLISIS DE COSTOS, PRECIOS DE MERCADO) | 81  |
| 5.4.4 | ESTRATEGIA COMUNICACIONAL                                      | 85  |
| 5.4.5 | ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN                                     | 86  |
| 5.5   | PLAN DE VENTAS Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA                      | 89  |
| 5.6   | PRESUPUESTO DE MARKETING                                       | 92  |
| 6     | PLAN DE OPERACIONES  | 95  |
| 6.1   | POLÍTICAS OPERACIONALES  | 95  |
| 6.1.1 | CALIDAD  | 95  |
| 6.1.2 | PROCESOS   | 96  |
| 6.1.3 | PLANIFICACIÓN  | 96  |
| 6.1.4 | INVENTARIOS  | 97  |
| 6.2   | DISEÑO DE INSTALACIONES  | 97  |
| 6.2.1 | LOCALIZACIÓN DE LAS INSTALACIONES                              | 97  |
| 6.2.2 | CAPACIDAD DE LAS INSTALACIONES                                 | 99  |
| 6.2.3 | DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES                              | 100 |
| 6.3   | ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL PRODUCTO / SERVICIO              | 101 |
| 6.4   | MAPA DE PROCESOS Y PERT  | 108 |
| 6.5   | PLANEAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN                                  | 115 |
| 6.5.1 | GESTIÓN DE COMPRAS Y STOCK                                     | 115 |
| 6.5.2 | GESTIÓN DE LA CALIDAD  | 121 |
| 6.5.3 | GESTIÓN DE LOS PROVEEDORES                                     | 122 |
| 6.6   | INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS VINCULADOS AL PROCESO PRODUCTIVO.   | 122 |
| 6.6.1 | INVERSIÓN DE ACTIVOS TANGIBLES                                 | 122 |
| 6.6.2 | INVERSIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES                               | 123 |
| 6.7   | ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GASTOS OPERATIVOS         | 123 |
| 7     | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS                   | 129 |
| 7.1   | OBJETIVOS ORGANIZACIONALES                                     | 129 |
| 7.2   | NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN                                  | 129 |
| 7.2.1 | ORGANIGRAMA  | 130 |
| 7.2.2 | DISEÑO DE PUESTOS Y FUNCIONES                                  | 131 |
| 7.3   | POLÍTICAS ORGANIZACIONALES                                     | 132 |
| 7.4   | GESTIÓN HUMANA   | 133 |
| 7.4.1 | RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN             | 133 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 7.4.2  | CAPACITACIÓN, MOTIVACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO                     | 134 |
| 7.4.3  | SISTEMA DE REMUNERACIÓN:  | 135 |
| 7.5    | ESTRUCTURA DE GASTOS DE RRHH  | 136 |
| 8      | PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO   | 136 |
| 8.1    | SUPUESTOS GENERALES   | 136 |
| 8.2    | INVERSION DE ACTIVOS (FIJOS E INTANGIBLES). DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN | 137 |
| 8.3    | PROYECCIÓN DE VENTAS  | 138 |
| 8.4    | PROYECCION DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS                                | 140 |
| 8.5    | CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO  | 144 |
| 8.6    | ESTRUCTURA DE OPCIONES DE FINANCIAMIENTO                                | 144 |
| 8.7    | ESTADOS FINANCIEROS (BALANCE GENERAL, ESTADO GGPP, FLUJO DE EFECTIVO)   | 145 |
| 8.8    | FLUJO FINANCIERO  | 145 |
| 8.9    | TASA DESCUENTO ACCIONISTA Y COSTOS PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL        | 146 |
| 8.10   | INDICADORES DE RENTABILIDAD   | 147 |
| 8.11   | ANÁLISIS DE RIESGO  | 147 |
| 8.11.1 | ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD  | 147 |
| 8.11.2 | ANÁLISIS POR ESCENARIO (POR VARIABLES)                                  | 150 |
| 8.11.3 | ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO   | 151 |
| 8.11.4 | PRINCIPALES RIESGO DE PROYECTO (CUALITATIVO)                            | 154 |
| 9      | CONCLUSIONES  | 155 |
| 10     | CONCLUSIONES PERSONALES   | 158 |
| 11     | ANEXOS  | 160 |
| 12     | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS  | 167 |

## Índice de ilustraciones:

|  |    |
|--|----|
| Ilustración 1 Mercado Cambiario, BCR.....  | 18 |
| Ilustración 2 Ingreso promedio mensual según actividad, INEI .....                           | 19 |
| Ilustración 3 Envases ecológicos .....   | 21 |
| Ilustración 4 Página de majísimo.....  | 23 |
| Ilustración 5 Página de majísimo.....  | 24 |
| Ilustración 6 Página de Elevar .....   | 25 |
| Ilustración 7 Página de Pauer cream .....  | 25 |
| Ilustración 8 Página de paletas factory .....  | 26 |
| Ilustración 9 Publicidad de Zacateca .....   | 27 |
| Ilustración 10 Consumo en litros por persona al año, Fuente Medium.....                      | 28 |
| Ilustración 11 Facturación de helados en Perú, fuente Euromonitor Internacional.....         | 29 |
| Ilustración 12 Línea de insumos. Lage Comercial.....   | 30 |
| Ilustración 13 Publicidad de Eco Cups.....   | 31 |
| Ilustración 14 Productos sustitutos.....   | 32 |
| Ilustración 15 Productos sustitutos.....   | 32 |
| Ilustración 16 Productos sustitutos.....   | 33 |
| Ilustración 17 Productos sustitutos.....   | 33 |
| Ilustración 18 Logo de D'onofrio .....   | 34 |
| Ilustración 19 Cadena de valor. Elaboración propia .....                                     | 35 |
| Ilustración 20 Foda. Elaboración propia.....   | 37 |
| Ilustración 21 Canvas. Elaboración propia .....  | 40 |
| Ilustración 22 Lienzo descripción de consumidor. Elaboración propia.....                     | 43 |
| Ilustración 23 Lienzo inicial. Elaboración propia .....                                      | 47 |
| Ilustración 24 Diseño del logo de la empresa. Elaboración propia .....                       | 48 |
| Ilustración 25 Fan page. Elaboración propia .....  | 49 |
| Ilustración 26 Segmentación de publicidad digital. Elaboración propia .....                  | 50 |
| Ilustración 27 Landing page. Elaboración propia .....  | 51 |
| Ilustración 28 Publicidad de Viking. Elaboración propia .....                                | 52 |
| Ilustración 29 Landing page. Elaboración propia .....  | 54 |
| Ilustración 30 Landing page. Elaboración propia .....  | 54 |
| Ilustración 31 Landing page logo. Elaboración propia .....                                   | 54 |
| Ilustración 32 Landing page versión movil. Elaboración propia.....                           | 55 |
| Ilustración 33 Resultados del anuncio del 26/11/2020 al 30/11/2020. Elaboración propia ..... | 56 |
| Ilustración 34 Resultados del anuncio del 26/11/2020 al 30/11/2020. Elaboración propia ..... | 56 |
| Ilustración 35 Resultados del anuncio del 26/11/2020 al 30/11/2020. Elaboración propia ..... | 57 |
| Ilustración 36 Resultados de la tercera versión. Elaboración propia .....                    | 57 |
| Ilustración 37 Resultados de la tercera versión. Elaboración propia.....                     | 58 |
| Ilustración 38 Canvas final. Elaboración propia .....  | 61 |
| Ilustración 39 Lienzo de la propuesta de valor. Elaboración propia .....                     | 62 |
| Ilustración 40 Población por segmentos de edad según departamentos, CPI 2019.....            | 64 |
| Ilustración 41 Distribución de personas según NSE 2020, APEIM} .....                         | 65 |
| Ilustración 42 Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas, CPI.....     | 66 |
| Ilustración 43 Hábitos de Alimentación .....   | 67 |
| Ilustración 44 Perfil personas según NSE 2020, APEIM.....                                    | 68 |
| Ilustración 45 Página web. Elaboración propia .....  | 72 |

|                |   |     |
|----------------|---|-----|
| Ilustración 46 | Página web. Elaboración propia .....  | 73  |
| Ilustración 47 | página web, Banana Icrecream de 12oz y 32oz. Elaboración propia .....       | 77  |
| Ilustración 48 | página web, Frutos rojos de 12oz y 32oz. Elaboración propia .....           | 77  |
| Ilustración 49 | página web, vainilla icrecream de 32oz y 12oz. Elaboración propia .....     | 78  |
| Ilustración 50 | página web, Chocolate icrecream de 32oz y 12oz. Elaboración propia .....    | 78  |
| Ilustración 51 | página web, chocomenta icrecream de 12oz y 32oz. Elaboración propia .....   | 79  |
| Ilustración 52 | página web, Sreawberries icrecream de 32oz y 12oz. Elaboración propia ..... | 79  |
| Ilustración 53 | página web, Cookies and cream de 32oz y 12oz. Elaboración propia .....      | 80  |
| Ilustración 54 | página web, packaging. Elaboración propia .....                             | 80  |
| Ilustración 55 | Instagram de Power Cream .....  | 82  |
| Ilustración 56 | Instagram de Zubzerocream.....  | 82  |
| Ilustración 57 | Instagram de Zubzerocream.....  | 83  |
| Ilustración 58 | Instagram de Fitcream.....  | 84  |
| Ilustración 59 | Instagram de Rippedrotein Peru .....  | 84  |
| Ilustración 60 | proyección de la demanda. Elaboración propia. ....                          | 89  |
| Ilustración 61 | Comportamiento natural de la demanda proyectada de helados. ....            | 90  |
| Ilustración 62 | Proyección de la demanda anual. Elaboración propia. ....                    | 91  |
| Ilustración 63 | Localización geográfica. Google Maps .....                                  | 98  |
| Ilustración 64 | Distribución de dark kitchen. Elaboración propia .....                      | 98  |
| Ilustración 65 | Distribución de dark kitchen. Elaboración propia .....                      | 99  |
| Ilustración 66 | Distribución de instalaciones. Elaboración propia .....                     | 100 |
| Ilustración 67 | Mapa de procesos, elaboración propia. ....                                  | 108 |
| Ilustración 69 | Flujograma. Elaboración propia .....  | 109 |
| Ilustración 70 | Flujograma. Elaboración propia .....  | 110 |
| Ilustración 71 | Flujograma. Elaboración propia .....  | 111 |
| Ilustración 72 | Flujograma. Elaboración propia .....  | 112 |
| Ilustración 73 | Flujograma. Elaboración propia .....  | 113 |
| Ilustración 74 | Contenido nutricional leche Gloria. Fuente: Gloria.....                     | 115 |
| Ilustración 75 | Contenido nutricional leche Gloria. Fuente: Gloria.....                     | 116 |
| Ilustración 76 | Contenido nutricional Creme de lecha Gloria. Fuente: Gloria .....           | 117 |
| Ilustración 77 | Contenido nutricional Creme de lecha Gloria. Fuente: Gloria .....           | 117 |
| Ilustración 78 | Proteína en polvo. Elaboración propia .....                                 | 118 |
| Ilustración 79 | Panela. Elaboración propia.....   | 119 |
| Ilustración 80 | Frutas. Elaboración propia.....   | 120 |
| Ilustración 81 | Inversión de Activos Tangible. Elaboración propia .....                     | 122 |
| Ilustración 82 | Organigrama. Elaboración propia .....                                       | 130 |

## Índice de tablas

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1 Cuadro de Hipótesis. Elaboración propia .....  | 42  |
| Tabla 2 Tabla de Hipótesis.....  | 45  |
| Tabla 3 Resultados de Hipótesis.....   | 46  |
| Tabla 4 Mercado objetivo de la empresa Viking Healthy Ice Cream. Elaboración propia .....      | 69  |
| Tabla 5 Consumo promedio per cápita anual de helados. INEI .....                               | 70  |
| Tabla 6 Proyección de la demanda mensual. Elaboración propia.....                              | 90  |
| Tabla 8 Presupuesto de marketing.....  | 92  |
| Tabla 9 Cronograma de Marketing.....   | 93  |
| Tabla 10 Actividades de marketing. Elaboración propia .....                                    | 94  |
| Tabla 11 Ficha tecnica. Elaboración propia .....   | 101 |
| Tabla 12 Ficha tecnica. Elaboración propia.....  | 102 |
| Tabla 13 Ficha tecnica. Elaboración propia.....  | 103 |
| Tabla 14 Ficha tecnica. Elaboración propia .....   | 104 |
| Tabla 15 Ficha tecnica. Elaboración propia.....  | 105 |
| Tabla 16 Ficha tecnica. Elaboración propia .....   | 106 |
| Tabla 17 Ficha tecnica. Elaboración propia.....  | 107 |
| Tabla 18 Descripción actividades diagrama de PERT .....  | 114 |
| Tabla 19 Diagrama de PERT.....   | 114 |
| Tabla 20 Inversión de Activo Intangibles. Elaboración propia .....                             | 123 |
| Tabla 21 Costo de Insumos. Elaboración propia .....  | 123 |
| Tabla 22 Costo de Insumos. Elaboración propia .....  | 124 |
| Tabla 23 Cuadro de unidades de productos a elaborar por presentación. Elaboración propia ..... | 125 |
| Tabla 24 costo de la elaboración de los productos por presentación. Elaboración propia .....   | 126 |
| Tabla 25 Cuadro de gastos operativos mensual. Elaboración propia .....                         | 127 |
| Tabla 26 Cuadro de gastos operativos anual. Elaboración propia .....                           | 128 |
| Tabla 27 Diseño de puestos y funciones. Elaboración propia.....                                | 132 |
| Tabla 28 Sistema de remuneración. Elaboración propia .....                                     | 135 |
| Tabla 29 Tangibles. Elaboración propia.....  | 137 |
| Tabla 30 Intangibles, Capital de trabajo y Gastos pre operativos. Elaboración propia .....     | 138 |
| Tabla 31 Unidades vendidas. Elaboración propia .....   | 139 |
| Tabla 32 Ventas con IGV. Elaboración propia .....  | 139 |
| Tabla 33 Ventas sin IGV. Elaboración propia.....   | 139 |
| Tabla 34 Ventas .....  | 140 |
| Tabla 35 Costo por unidades. Elaboración propia.....   | 140 |
| Tabla 36 Costos totales mensuales por presentación. Elaboración propia .....                   | 140 |
| Tabla 37Otros materiales para la producción. Elaboración propia.....                           | 141 |
| Tabla 38 Presupuesto de producción. Elaboración propia .....                                   | 141 |
| Tabla 39 Gastos administrativos y ventas mensual y anual. Elaboración propia .....             | 141 |
| Tabla 40 Gastos marketing mensual y anual. Elaboración propia .....                            | 142 |
| Tabla 41 Planilla de personal. Elaboración propia .....  | 143 |
| Tabla 42 Costo de materiales directos .....  | 144 |
| Tabla 43 Cronograma de pagos, interés y amortización del préstamo.....                         | 145 |
| Tabla 44 Estado de resultados. Elaboración propia. ....  | 145 |
| Tabla 45 Estado de resultados. Elaboración propia. ....  | 146 |
| Tabla 46 Resultados TIR .....  | 146 |

# 1 INTRODUCCIÓN

Dado este confinamiento y las medidas de las empresas donde se cambió el trabajo presencial al trabajo remoto desde sus casas, este cambio ha ocasionado un estilo de vida diferente, hoy en día las personas que se consideraban de un estilo de vida saludable, que asistían a los gimnasios y cuidaban su alimentación, hoy utilizan plataformas virtuales en casa para seguir su rutina y nutricionista que apoyan una dieta balanceada.

El presente proyecto tiene como objetivo presentar un nuevo producto con aporte nutricional en el rubro gastronómico del Perú, bajo el modelo de la preparación de helados proteicos e identificar la percepción y aceptación del segmento en investigación, a través de la formulación de hipótesis.

La estructura está formada por ocho capítulos, en los cuales vemos la viabilidad de nuestro proyecto, después de hacer este análisis y trazarnos objetivos estratégicos podemos apreciar que nuestro proyecto tiene muy buena aceptación por nuestro mercado objetivo, validamos con encuestas, Hipótesis, brindándonos una muy buena aceptación, luego realizamos un plan de marketing donde fijamos nuestros costos de venta.

Después de realizar el plan de operaciones donde pudimos ver los procesos, instalaciones, inventarios y compras verificamos que el proyecto podría ser viable.

Con todo lo anteriormente verificado y habiendo realizado el plan económico verificamos la viabilidad del negocio, teniendo una rentabilidad a partir del 4to mes.

Después de realizar todo el proyecto consideramos que es un emprendimiento altamente viable y que nuestra propuesta de valor de los helados proteicos apoya a nuestros posibles clientes a seguir con una vida saludable.

## **2 ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO**

### **2.1 IDEA / NOMBRE DEL NEGOCIO**

“Viking Healthy Ice Cream” ha sido creada para cumplir con los deseos de satisfacción alimenticia de deportistas que buscan postres con insumos saludables, sin azúcar añadido ni saborizantes artificiales.

El nombre deriva de la cultura nórdica, que se identificaba por el poderío físico y la sobrevivencia en lugares de clima de frío extremo; en ese sentido, el primer atributo representa a nuestro público objetivo, y el segundo representa a la temperatura de nuestro postre.

### **2.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO A OFRECER**

“Viking Healthy Ice Cream” es un helado elaborado artesanalmente con productos naturales, proteína en polvo y sin azúcares añadidos, que aporta y tiene un balance nutricional para las personas que cuidan de su cuerpo, hacen ejercicios y buscan un postre saludable. Estos helados cuentan con dos presentaciones (12 onzas, 32 onzas) y 7 sabores, dependiendo del estilo de consumo y según la etapa muscular que estén llevando a cabo (mantenimiento, déficit calórico para pérdida de peso o superávit calórico para aumento muscular).

Estos helados se fabricarán en una cocina oculta (dark kitchen) y se distribuirán a través de aplicaciones de delivery.

A su vez, “Viking Healthy Ice Cream” busca crear una comunidad de personas que hacen deporte, corren, van al gimnasio, se presentan en marathons, nadan, y otros, a través de su grupo en redes sociales, en donde se permitirá la actuación de los clientes como la principal fuente de información. Esto se verá reforzado por los webinars dictados por nutricionistas y deportistas de élite, sobre nutrición, health coach y otros referidos al tema.

## 2.3 EQUIPO DE TRABAJO



- **Carmen Anchante Rasmussen**

Egresada de la carrera de Administración de empresas, actualmente cursando en la UPC una segunda carrera de Marketing, décimo ciclo, cuento con más de 25 años en el rubro comercial, actualmente me desempeño como Gerente Regional de la empresa BELCORP, donde tengo la oportunidad de ayudar a miles de mujeres a formar su propio negocio, brindando las herramientas necesarias y apoyando en el empoderamiento de la mujer, asimismo con este nuevo emprendimiento la idea es apoyar con la comercialización al lado de mis socios.



- **Emma Huamani Huamani**

Egresada y titulada de la carrera de Admiración Bancaria del Instituto de formación Bancaria (CERTUS).

Tengo 29 años, estudiante del décimo ciclo de la carrera de Administración de Empresas, cuento con 7 años de experiencia en el rubro de banca y finanzas.

Vengo desempeñando consultoría en una empresa familiar de transporte privado (JMENDOZA E.I.R.L). Me considero una persona con pasión, responsable, comprometida con el trabajo.

- **Jersson Andres Ramos Canchumanta**



Estudiante universitario de la carrera de Administración de Empresas, actualmente cursando el décimo ciclo en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas , adicional tengo una carrera técnica de Administración Bancaria egresado en el instituto CERTUS , cuento con seis años de experiencia laborando en el rubro bancario, me desempeño en mi función actual como asesor comercial premium en la empresa Scotiabank Peru S.A.A. Considero importante trabajar en equipo bajo valores de respeto , integridad , pasión y responsabilidad.

- **Gonzales del Valle Zúñiga, Renato**



Administrador de empresas con trayectoria en banca, seguros y AFP's, con habilidad de trabajo en entornos ágiles, comunicación e interacción a todo nivel, capacidad de negociación orientada a resultados positivos. Especializado en Marketing y servicio al cliente, enfocado en el desarrollo de soluciones para los consumidores, con amplio criterio para tomar decisiones y con metas de corto y largo plazo orientado a realizarlos.



- **Bruno Enríquez Gómez**

Tengo 32 años de edad, vengo cursando el 10mo ciclo de la carrera de Gestión del Emprendimiento, me desarrollé en varios deportes siendo el fútbol el que generó más adeptos en mi persona y en el que me desarrollé a nivel profesional local e internacional. Desde el 2012 me desenvuelvo en el rubro deportivo a través del manejo de franquicias de la academia Deportiva Cantolao en varios distritos de la capital. Así mismo, esto nos llevó a ampliar el negocio e incursionamos en la confección de uniformes, comercialización de material deportivo y organización de eventos deportivos y culturales. Paralelamente, el 2018 tome parte de la organización de los Juegos Panamericanos Lima 2019 cómo Venue Manager de las distintas sedes de competencia, lo cual me abrió las puertas para en el segundo semestre del 2019, se me designa como jefe de operaciones en Riyadh Seasons, Arabia Saudí. Estas últimas experiencias sumado a mi paso por el deporte a nivel profesional me han permitido generar una red amplia de contactos y es por eso que me desarrollare en la parte de relaciones públicas y buscar alianzas y socios estratégicos con empresas que estén alineadas a la búsqueda de nuestros objetivos.

### **3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

El Planeamiento Estratégico, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Steiner,1983, pág. 21).

Para este estudio hemos utilizado el análisis PESTEL con el cual analizamos el entorno macroeconómico y nos ayuda a identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, las unidades en estudio son el político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, asimismo analizaremos a la industria a la cual estaríamos perteneciendo con las 5 fuerzas de Porter, según Michel Porter, (IMF Business School,2021) todas las empresas que quieren poner en marcha una determinada estrategia deben planificar sus objetivos y con la visión de la empresa para eso se utiliza las 5 fuerzas de Porter, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, Rivalidad entre empresas, amenazas hacia los nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos.

#### **3.1 ANÁLISIS EXTERNO**

##### **3.1.1 ANÁLISIS PESTEL**

- **Político**

La crisis de los partidos políticos que se enfrentan a una elección 2021 donde encontramos según encuesta del CPI (2021) indica que un 91.9% de los encuestados no se encuentra informados sobre los partidos políticos, según la encuesta (Cía. Peruana de estudios de mercado y opinión pública SAC) en la costa y sierra norte del Perú el 40.7% manifiesta estar nada informado, le sigue el 39% en la costa sur. En tanto, el 72.8% de la sierra centro y sur refiere estar poco informado, similar situación manifiesta el 68.6% en el oriente del Perú.

Desde el año 2020 enfrentando una pandemia a nivel mundial COVID -19 la cual nos ha llevado a un confinamiento y una crisis política y económica, donde podemos ver que nuestro mercado de alimentos también viene enfrentando una crisis, según encuestas realizadas por el INEI a familias de Lima metropolitana y Callao un 14% de los hogares declaró no haber

podido comprar alimentos con contenido proteico y el 73% de los hogares indicó que fue por temas económicos.

Análisis: La crisis política afecta a la industria que nosotros vamos atender por los confinamientos y restricciones en pandemia, sin embargo, vemos la oportunidad a largo plazo, donde la industria se recuperará rápidamente, según el artículo difundido por la empresa The Food Tech (marzo, 2021) los helados han logrado ser muy solicitados en pandemia por un cambio de comportamiento en el consumidor, el cual requiere recordar momentos de infancia.

- **Económico**

La economía en Perú cayó un 11.1% durante el 2020, la tasa más baja en las últimas tres décadas según el Instituto Nacional de estadística e informática (INEI).

La industria alimenticia se vio afectada por el Covid 19, dado el confinamiento los restaurantes se vieron obligados a cerrar sus puertas y con ello los cierres definitivos de miles de restaurantes, dado a estos cierres muchos restaurantes optaron por emprender como restaurantes Delivery, pero a pesar del crecimiento de esta nueva modalidad, no se logra compensar los ingresos que se mantenían antes de pandemia.

El alza en el tipo de cambio (dólares) desde el 2020 viene en crecimiento, llegando en marzo del 2021 a 3.7 esto es desfavorable por que los insumos suben.

Podemos ver el detalle según el BCRP (fuente BCRP) como ha venido subiendo el dólar en nuestro país.

| #BCRP: Información de Mercados Cambiario y Monetario a las 13:30 horas |             |             |
|--|-------------|-------------|
|  | 18 de marzo | 19 de marzo |
| <b>Mercado Cambiario</b>   |             |             |
| Tipo de cambio venta cierre en el mercado interbancario (S/ por US\$)  | 3,710       | 3,716       |
| Volumen de transacciones (millones de US\$)                            | 398         | 236         |
| <b>Préstamos interbancarios <i>overnight</i></b>                       |             |             |
| Tasa de interés promedio en soles                                      | -           | -           |
| Volumen de transacciones (millones de S/)                              | -           | -           |

Fuente: BCRP y SMF Datatec.

Ilustración 1 Mercado Cambiario, BCR

Según el INEI los ingresos promedio de nuestro país se han reducido en el último año según podemos ver en esta tabla compartida por Fuentes de INEI

**ÁREA URBANA: INGRESO PROMEDIO MENSUAL POR TRABAJO, SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD**  
 Año Móvil: Octubre-Septiembre  
 (Soles)

| Rama de actividad         | Año Móvil                    |                                 |              |                       |
|---------------------------|------------------------------|---------------------------------|--------------|-----------------------|
|                           | Octubre 2018-Septiembre 2019 | Octubre 2019-Septiembre 2020 P/ | Variación    |                       |
|                           |                              |                                 | Var. %       | Var. Absoluta (Soles) |
| <b>Total</b>              | <b>1581,6</b>                | <b>1464,8</b>                   | <b>- 7,4</b> | <b>- 116,8</b>        |
| Agricultura/Pesca/Minería | 1261,4                       | 1034,2                          | - 18,0       | - 227,2               |
| Manufactura               | 1562,7                       | 1388,6                          | - 11,1       | - 174,1               |
| Construcción              | 1735,1                       | 1569,3                          | - 9,6        | - 165,8               |
| Comercio                  | 1273,5                       | 1173,6                          | - 7,9        | - 99,9                |
| Servicios 1/              | 1757,9                       | 1720,9                          | - 2,1        | - 37,0                |

P/ Información preliminar.  
 1/ Incluye: Transportes y Comunicaciones, Intervención Financiera, Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler, Enseñanza, Actividades de Servicios Sociales y de Salud.  
 Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática-Encuesta Nacional de Hogares.

*Salarios | Fuente: INEI*

*Ilustración 2 Ingreso promedio mensual según actividad, INEI*

Análisis: Esto nos coloca en una posición no muy alentadora para nuestro negocio ya que la capacidad de compra se ve disminuida por reducción de ingresos, nuestro segmento los deportistas y personas que cuidan de su salud y bienestar físico han tenido que dejar de asistir a los gimnasios por el cierre de los mismos, sin embargo podemos ver que las personas han comenzado a adquirir nuevos estilos de vida, llevando el gimnasio a sus hogares, alimentándose de manera saludable, por ese lado podemos ver una nueva tendencia que podemos aprovechar para nuestro negocio.

- **Social- Cultural**

Según lo observado, existe un cambio de estilo de vida de la sociedad peruana durante la pandemia, al inicio de la pandemia la gente comenzó a comprar artículos para cocinar en casa por la cuarentena, sin embargo al ver que esto tenía para un periodo más largo, la gente comenzó a tomar conciencia que estábamos en un proceso de ser el país con más problema de sobrepeso, según el estudio realizado por el instituto de integración, el 58% de peruanos tiene exceso de peso y el 21% sufre de obesidad. Esto lleva a un cambio en la alimentación y es por ello que nuestra propuesta de negocio va enfocada tanto al segmento que se cuida como al que

desea hacer un cambio en su estilo de vida, según IPSOS (2019), en su estudio de vida saludable señala que el 44% de limeños practica deporte cotidianamente y el 17% de toma suplementos vitamínicos en pastillas o polvos.

Análisis: Según el estudio presentado en el artículo de salud.Mapfre.ed. indica que las personas deben tomar proteínas de acuerdo al tipo de ejercicios que realizan, es por ello que la sociedad está más preocupada por adquirir este beneficio dentro de sus dietas, hoy en día podemos observar que nuestra sociedad ve la forma de realizar ejercicios a pesar de que los gimnasios están cerrados, es por ello que según American College of Sports Medicine, las tendencias del 2021 han cambiado, hoy en día las personas buscan plataformas para seguir entrenando desde casa, buscan espacios libres como parques ,etc. para entrenar y lograr tener una vida saludable a pesar de las circunstancias, también es importante recalcar que la sociedad busca este cambio de estilo de vida por todo lo que está pasando con el virus Covid -19, que según estudios la mortalidad está más alta en personas con sedentarismo y obesidad.

- **Tecnológico**

El e-commerce y pedidos on-line, han sido fundamentales en esta etapa de cuarentena en el Perú. Es por ello, que el comercio electrónico ha permitido activar la economía de distintas naciones. En el caso del Perú, según una encuesta realizada por la Cámara de Comercio de Lima, un 30% de personas iniciaron por primera vez este estilo de compra. De esta manera, se demuestra que existe una tendencia que se incrementa y que incluso, aumentará aún más en los próximos meses. Sin embargo, un 85% de personas entrevistadas y que compran de manera virtual creen que es fundamental que las empresas cumplan con respetar los protocolos de limpieza que el Gobierno Central exige (Rojas, 2020).

Análisis: Esta nueva tendencia de compra on-line es considerada una oportunidad, debido a que nos permitirá poder llegar a más personas. Por ello, es necesario hacer una fuerte inversión de publicidad y en el servicio de delivery que cumpla con los protocolos de higiene que se exige, sin embargo, estas exigencias requieren de una gran inversión que debemos tomar en cuenta.

- **Ecológicos**

La pandemia ha provocado que el consumo de plástico se incremente, ya que las personas desechan con mayor frecuencia sus envases de plásticos como bolsas, tecnopor entre otros. Según un informe de los Institutos Nacionales de Salud de Estados Unidos, muestra que el COVID-19 tienen la posibilidad de permanecer en el material plástico hasta por un periodo de tres días. Incluso, en el cartón es posible que permanezca un día. Por otro lado, también los estudios indican que existe la posibilidad que las personas que tocan alguna superficie infectada y que luego tengan contacto con sus ojos, nariz o boca, tienen la posibilidad de contagiarse. Por lo cual, los individuos prefieren tirar a la basura los plásticos y no reutilizarlos (Quadros, 2020).

Análisis: Este incremento de consumo de plástico es una oportunidad, si es que se propone un sistema eco-amigable, donde nuestros envases hechos a base del bagazo de caña de azúcar, tiene una degradación de 180 días y se puede reciclar con residuos orgánicos. De esta manera, se podría publicitar una heladería eco-amigable, proponerles una nueva cultura de consumo post-COVID. Dicho de otra forma, funciona como una estrategia diferenciadora de la competencia que no toman en cuenta el uso excesivo del plástico.



*Ilustración 3 Envases ecológicos*

- **Legal**

El 3 de mayo de 2020, el Ministerio de Salud publicó la Resolución Ministerial N°250-2020-MINSA, “Guía técnica para los restaurantes y servicio a fines con modalidad de servicio a domicilio”. Esta resolución exige a los restaurantes y a fines a cumplir con las medidas de salubridad que eviten la propagación del COVID -19 (Salud, 2020).

Análisis: Esta resolución es una amenaza para todos los restaurantes y a fines. Incluso, para las nuevas propuestas de comida y derivados, que deseen entrar al mercado, debido a que, si no se cumple con estas medidas, los restaurantes podrían ser sancionados. Por ello, es importante conocer y respetar al pie de la letra cada ítem. Además, el incremento del consumo por delivery genera una oportunidad para nosotros.

### **3.1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

El análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter es un modelo de estrategia que nos permite analizar el nivel de competitividad que tenemos como negocio frente a las diversas empresas que pertenecen a la industria que pertenecemos, de tal forma contribuye a tomar las mejores decisiones estratégicas para desarrollar un crecimiento.

- **Rivalidad entre los competidores**

Según Porter esta fuerza analiza la rivalidad entre competidores existentes la cual adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. El grado de rivalidad que hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, primero, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo

Los competidores son todas las empresas de helados que elaboran sus productos con la misma perspectiva que lo hace Viking Icecream, heladerías que basan su producción a base de frutas naturales, vitaminas, nutrientes y proteínas. En el mercado nacional encontramos distintas marcas como, por ejemplo:

- **Majísimo:** una empresa familiar que nació en el 2013 después de que María José realizara una maestría en el Basque Culinary Center en Donostia – España, donde coincidió con un master class dictado por Angelo Corvitto, Maestro heladero italiano que radica en España hace muchos años. Al regresar a Lima buscó desarrollar helados 100% naturales con la textura sedosa de los helados que había probado en Italia y España, donde la textura es tan importante como el sabor. Para ello fue necesario buscar los mejores y más frescos ingredientes, respetando la antigua tradición heladera italiana, pasteurizar, madurar, mantecar, sin apresurar el proceso y creando una receta especial para cada sabor, sin el uso de saborizantes, mantecas hidrogenadas o premezclas. La presentación del producto es en envases de 1 litro y medio litro. Además, incluyen en su carta postres y agregados para la comercialización.

<https://majisimo.com/>



Ilustración 4 Página de majísimo



Ilustración 5 Página de majísimo

- Lift – smart eats:** Queremos que LIFT sea ¡disfrutado por todos! Veganos, vegetarianos, pescetarianos o los que, simplemente, se llevan bien con una dieta mixta, comiendo de todo un poco. Para los adultos, los niños, los ambientalistas y todo aquél que lleva un foodie adentro. Para los alérgicos al gluten, los intolerantes a la lactosa, o los que, en realidad, no tienen ninguna restricción con ningún alimento, pero viven conscientes de su bienestar día a día y aman comer delicioso. Buscamos concientizar a las personas sobre el poder de la alimentación, y mejorar nuestro impacto en el mundo, pero sobre todas las cosas, hacemos productos para ver a la gente disfrutarlos, independientemente de la dieta y el estilo de vida que hayan elegido. Bajo la premisa que sus helados y demás productos son libres de octógonos, cuentan con varios puntos de venta a nivel Lima, además de incursionar en el cuidado del medio ambiente a través de sus presentaciones.

<http://www.lift.pe/>





Ilustración 6 Página de Elevar

- **Power Cream:** Hechos con proteína y endulzados con sucralosa, ingrediente que se añade para proporcionar dulzor sin aumentar calorías. Además, los helados no contienen azúcar refinada añadida.

Cuenta con presentaciones de 12oz (355ml) y de 32 oz (955ml). Atienden en 4 sedes y por delivery.

<https://www.powercreamhelados.com/>



Ilustración 7 Página de Power cream

Además de ellos tenemos otros competidores que están en pleno auge o crecimiento en el sector de helados y agregados.

- Napoli artisan gelato
  - Zubcero
  - Mamina
  - Bosco mágico
  - Fit Cream
  - Protein Food
- **Paletas Factory:** Empresa creada en la ciudad de Trujillo hoy ubicada en Lima con 45 puntos de venta y con 230 carritos congeladores, esta empresa se caracteriza por vender paletas saludables hechas a base de frutas e insumos orgánicos, y ahora están buscando lanzar una línea vegana y también paletas para mascotas.



*Ilustración 8 Página de paletas factory*

- **Heladería Zacateca:** Especialistas en crear y vender helados en forma de paletas rellenas con sabores de postres nacionales como, por ejemplo: fresa con leche condensada, suspiros limeños, pie de manzana, etc. Cuentan actualmente con 33 sabores y para su elaboración no usan colorantes, preservantes ni saborizantes artificiales.



*Ilustración 9 Publicidad de Zacateca*

El poder de negociación de los competidores es alto, debido a que existen variedad de empresas en el mercado y la barrera de entrada es baja, estas empresas ofrecen el mismo producto de helados saludables, donde el cliente tendrá la oportunidad de negociar de acuerdo a precios, presentación, fidelidad, servicios, calidad de producto, etc.

- **Poder de negociación de los clientes**

Según Porter (2008) esta fuerza examina el poder del consumidor y su efecto sobre los precios y la calidad. También considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. Es recomendable identificar a clientes importantes y establecer relaciones sólidas a largo plazo.

“El consumo per cápita de helados en el Perú es de 1.2 litros por año y viene aumentando de manera sostenida. Aún hay oportunidad para crecer, en Chile triplican esta cifra”, sostiene Dongo. (el comercio, 2019)

A pesar de ser un producto considerado indulgente, la tendencia se ha inclinado hacia innovar con propuestas saludables, a base de frutas e insumos orgánicos. El peruano busca helados artesanales por la amplia variedad de sabores que a diferencia de los helados industriales tiene en su cartera de productos. Agregando, que en la actualidad estos mismos buscan productos saludables que aporten nutrientes o beneficios a la salud y que claramente sea el mismo producto, pero sin menos calorías. Hoy la mayor tendencia en esta industria apunta a dos palabras: menos azúcar. Hay una preocupación

por la salud, que tal como ocurre en otros rubros de alimentos, ha cambiado el modo en que las empresas elaboran helados. Por ejemplo: con menos grasas, sin lactosa, sin gluten, orgánicos. En ese sentido, la búsqueda de un helado más saludable beneficia la venta de los productores artesanales.

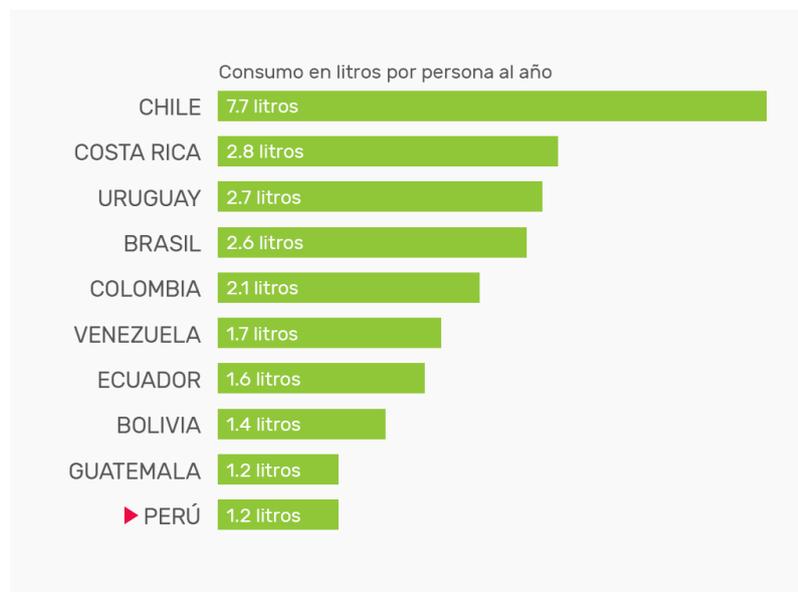
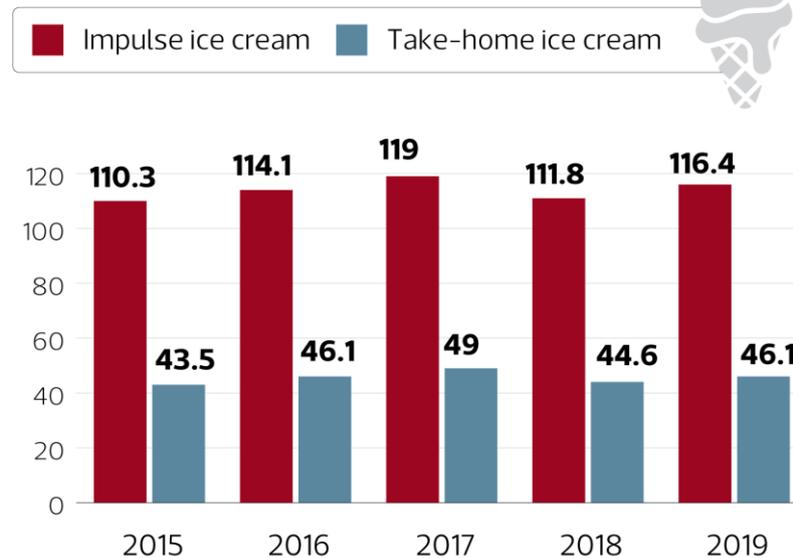


Ilustración 10 Consumo en litros por persona al año, Fuente Medium

Así mismo vemos un crecimiento continuo en los consumos de helados en el país y un incremento en la modalidad take-home, el cual viabilizará nuestras propuestas.

# Facturación de helados en Perú

(US\$)



FUENTE: Euromonitor International 2020

**GESTIÓN**

*Ilustración 11 Facturación de helados en Perú, fuente Euromonitor Internacional*

Según lo mencionado podemos concluir indicando que el poder de negociación de los clientes es alto, debido que la demanda está en crecimiento para estos tipos de productos y existen en la actualidad competitividad de empresas que las proveen, además de los diferentes productos que están en el mercado.

## ▪ Poder de negociación de los proveedores

Según Porter (2008) esta fuerza tiene por objetivo determinar cuánto tu posición en el mercado está en manos de quien proporciona materia prima. Si el número de proveedores disponibles es bajo, tu control será menor, ya que los demás se verán en una posición cómoda para aumentar precios, plazos y otros términos del acuerdo entre ustedes. Sin embargo, cuando el número de opciones es alto, a su vez, la situación se invierte y tú pasas a tener el control. De ahí puedes comprar más barato y hacer demandas, como entrega más rápida y condiciones de pago facilitadas.

Siendo unos de los ingredientes principales de la preparación de nuestros helados, la Proteína de suero de leche, llegaremos a un acuerdo comercial con LAGE COMERCIAL SAC, empresa ubicada en el sur de lima que se encarga de comercial este ingrediente en sacos de 20 kg.



### LINEA INSUMOS

| DETALLE                                  | PRESENTACION  |
|--|---------------|
| PROTEINAS DE SUERO DE LECHE AL 80% Y 90% | SACO X 20 KG. |
| LECHE ENTERA Y LECHE DESCREMADA EN POLVO | SACO X 25 KG. |
| VITAMINAS Y PRE-MEZCLAS VITAMINICAS      | CAJA X 20 KG. |

*Ilustración 12 Línea de insumos. Lage Comercial*

Para los envases de presentación podríamos llegar a un acuerdo con ECO CUP PERÚ para la fabricación y diseño de nuestros envases ellos son el fabricante especializado en la producción de vasos y envases de poli papel con impresión especializada para la industria de bebidas frías, calientes, helados, lácteos, dulces y postres.



*Ilustración 13 Publicidad de Eco Cups*

Según lo mencionado podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo, debido que tenemos la oportunidad de elegir nosotros como empresas con que proveedor trabajar, ya que existen en el mercado varias empresas que ofrecen los insumos y/o máquinas a utilizar.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Porter (2008), afirma que un sustituto cumple con la misma función - o una similar- que el producto de un sector mediante formas distintas. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios.

En las características principales de los helados artesanales tenemos que son fríos, refrescantes, hay variedad de sabores, están hechas a base de frutas, no usan azúcar ni saborizantes artificiales, y aportan vitaminas, proteínas, nutrientes. En nuestro mercado existen productos que cumplen con las características antes mencionadas y los posibles clientes potenciales tienen la opción de poder escoger qué producto pueda satisfacer su necesidad, algunos de estos productos son:

## Yogurt Griego

Es un yogurt muy solicitado debido a que es alto en proteínas y bajo en carbohidratos, tiene varios procesos de filtrado y esto hace que las proteínas se concentren. Dentro de las marcas conocidas que se venden en el mercado peruano tenemos a Vakimu, Laive, Gloria, Skyr, Tigo, Dan Lac, etc.



*Ilustración 14 Productos sustitutos*

## Smoothies

Son batidos caseros que cumplen con el rol de ser nutritivos, deliciosos y quitan la sed. Se pueden hacer frutas secas y leche sin grasa, puedes aportar otros nutrientes y todo se licua.



*Ilustración 15 Productos sustitutos*

## Gelatinas

Postre casero con gran variedad de sabores, a base de frutas, agua, queso crema light en reemplazo del azúcar.

Una de las marcas que se comercializan en Perú es la Universal con su presentación “Dief”, usan la stevia a cambio del azúcar.



*Ilustración 16 Productos sustitutos*

## **Frozen Yogurt**

Yogurt congelado elaborado con sabores ácidos combinado con frutas, al estar congelado (hielo) tiene menos azúcares y calorías. Se pueden realizar de forma casera a base de diferentes recetas y combinaciones, uno de los comercios que distribuyen este tipo de producto es “Pinkberry”.



*Ilustración 17 Productos sustitutos*

## **D'Onofrio**

Marca conocida fundada por el italiano Pedro D'Onofrio, gran empresa heladera con una trayectoria a nivel nacional de años, pertenece actualmente a Nestlé.



Ilustración 18 Logo de D'Onofrio

Según lo mencionado las existencias de estos productos sustitutos son una amenaza alta puesto que hacen que nuestro segmento de mercado tenga más opciones al escoger un producto.

- **Amenaza de nuevos competidores entrantes/competidores potenciales.**

Se entiende por el sector donde existe mayor rendimiento de capital invertido frente a sus costos, esto hace que genere interés a nuevas empresas que desean ingresar al mercado, en algunos casos de forma agresiva, y aprovechar las oportunidades presentadas. Existen barreras de entradas para estas nuevas empresas donde se medirá el nivel de experiencia, la lealtad de los clientes, los precios bajos o altos, la forma de distribución, capital a invertir, etc. Hernández (2011).

Las barreras de entrada significan *“cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él”*, (Dalmau y Oltra, 1997).

Según Yauri (2018) en Perú la inversión está en la máquina para hacer estos helados entre los US\$ 3,000 a US\$ 5,000 dólares como opciones para los emprendedores que optan por este tipo de negocio, con un retorno de la inversión aproximadamente de 2 meses, donde está también incluido el capital, utensilios entre otros, logrando obtener un 500% de utilidad.

Con lo mencionado anteriormente podemos concluir que la amenaza nuevos competidores potenciales en este mercado representa una amenaza, ya que las barreras

de entrada son bajas, tales como monto de inversión, permisos de producción, ubicación de proveedores y otros.

### 3.2 ANÁLISIS INTERNO. LA CADENA DE VALOR.

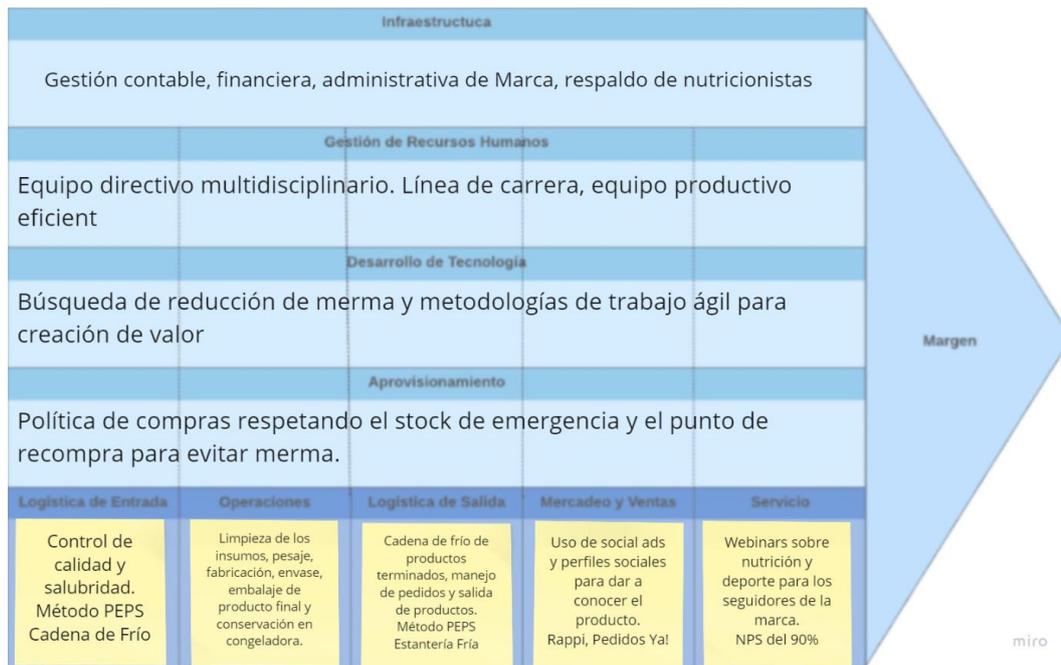


Ilustración 19 Cadena de valor. Elaboración propia

#### Actividades primarias:

- Logística de entrada: Revisión detallada de los insumos ya que deben de cumplir con el control de calidad y salubridad.  
Manejo de los insumos respetando la cadena de frío para evitar la descomposición de los mismos y la disminución de la merma.
- Operaciones: Limpieza de los insumos, pesaje, fabricación, envase, embalaje de producto final y conservación en congeladora.
- Logística de salida: Cadena de frío de productos terminados, manejo de pedidos y salida de productos.
- Marketing y ventas: Uso de social ads y perfiles sociales para dar a conocer el producto.

¡Venta a través de aplicaciones como Rappi y Pedidos ya!

- Servicio: Webinars sobre nutrición y deporte para los seguidores de la marca.

Actividades secundarias:

- Infraestructura de la empresa: Gestión contable, financiera y administrativa de la marca.
- Dirección de recursos humanos: Contamos con un equipo directivo multidisciplinario. El reclutamiento busca completar el equipo de trabajo en la parte productiva.
- Motivación de línea de carrera dependiendo del crecimiento de la cadena.
- Desarrollo de tecnología: Búsqueda de reducción de merma y metodologías de trabajo ágil.
- Compras: Política de compras respetando el stock de emergencia y el punto de recompra para evitar merma.
- Estas compras se realizarán en base a contratos de largo plazo para obtener mejores precios.

### **3.3 ANÁLISIS FODA.**

Según Sarli, González, Ayres, (2015), afirman que es un análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (pág.17).

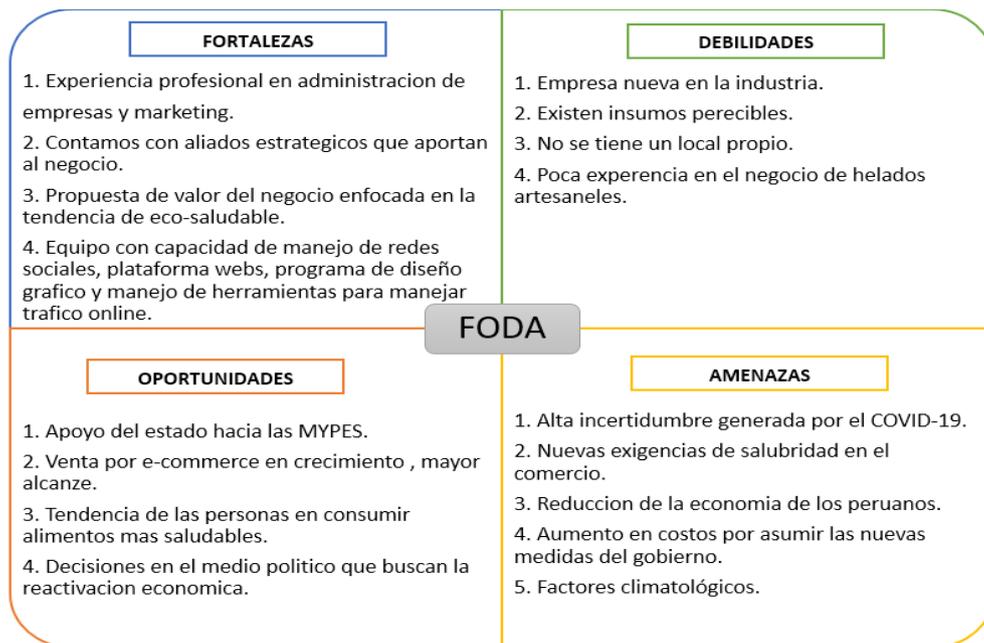


Ilustración 20 Foda. Elaboración propia

### Foda cruzado

- F3-O3: La propuesta de valor enfocado a la tendencia eco-saludable se puede aprovechar y hacer más fuerte por la tendencia a consumir más saludable.
- F4- O2: Nuestro equipo cuenta con la capacidad de manejar las redes sociales y con ello se puede aprovechar al crecimiento que está existiendo en la venta por e-commerce.
- F2-D1: Al contar con aliados estratégicos, nos brinda la posibilidad de que nos puedan recomendar y así hacernos conocidos en el mercado.
- D3-O2: El no tener un local propio no sería una desventaja, debido a que podemos contar con un lugar estratégico, pero para el reparto por delivery debido a que es la nueva tendencia.

## 3.4 VISIÓN

Ser la marca líder del mercado de Helados Artesanales con contenido proteico de las principales ciudades del país.

## 3.5 MISIÓN

Brindamos productos con contenido proteico de alta calidad, para satisfacer los requerimientos de nuestros consumidores que cuidan de su salud.

### **3.6 ESTRATEGIA GENÉRICA**

#### **ENFOQUE DE NICHO:**

Según Kotler y Keller (2012) las empresas cuya participación en el mercado total es pequeña pueden resultar mucho más rentable ya que, evitan la confrontación directa con los grandes, realizando una buena estrategia de especialización de nicho pueden tener precios más altos, un alto valor percibido por los clientes y lograr bajos costos de producción y desarrollar una visión corporativa bastante sólida. (p.308)

Esta estrategia se basa en diseñar productos enfocados a nichos concretos de clientes con gustos muy específicos y que están dispuestos a pagar más por productos adaptados a sus necesidades.

“Viking Healthy Ice Cream” nace con el concepto de satisfacer gustos y antojos de personas que lleven una vida saludable y estén en constante control de sus alimentos. Debido a esto es que consideramos formular esta estrategia acorde al segmento que buscamos atender ya que no es un segmento masivo, sin embargo, se encuentra en constante crecimiento.

### **3.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Para plantear los objetivos estratégicos del negocio, la herramienta del modelo Balance Score Card fue útil para analizar las unidades de negocio (Financiera, Aprendizaje, Procesos internos, Clientes), y medirlas cuando estén creando valor agregado hacia nuestros clientes.

Según Scaramussa (2010), “el Balanced Scorecard o el cuadro de mando integral es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio”.

- Implementar un sistema de gestión que nos ayude a medir el nivel calidad del servicio y producto.
- Incrementar la eficiencia en la parte financiera y producción con el fin de generar mayores ingresos.

- Contribuir en el crecimiento del talento humano, para tener nuevas ideas y propuestas para el crecimiento del negocio.
- Lograr una adecuada fidelización de clientes a corto, mediano y largo plazo.
- Lograr obtener una rentabilidad en el primer año del 10%.
- Obtener un ROI de al menos 20% durante los primeros 5 años.

## **4 INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO**

La investigación de mercado se define como “el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa” (Kotler, 2002, p.65)

Para Malhotra lo define como "la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia" (Malhotra,1997, p. 21 y 22)

### **4.1 DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN/ METODOLOGÍA DE VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS**

En este capítulo se desarrollarán algunas herramientas para poder validar nuestra hipótesis.

#### **4.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

La metodología utilizada en esta investigación fue exploratoria y descriptiva, ya que buscaba conocer el mercado y describir el comportamiento del consumidor de comida saludable de lima metropolitana. Empezamos con la elaboración de un Canvas inicial que contenía la siguiente información:

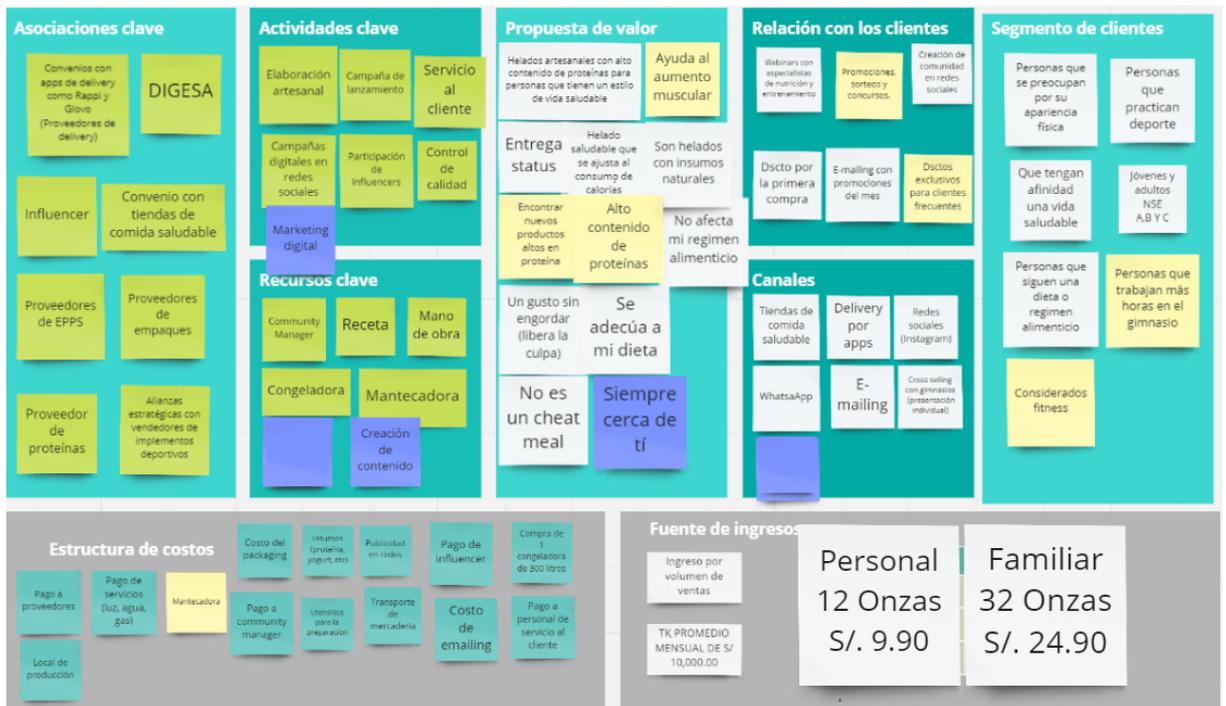


Ilustración 21 Canvas. Elaboración propia

Debido a las ideas plasmadas en esta matriz, surgieron alrededor de 10 hipótesis que fueron validadas a través de entrevistas a profundidad realizadas al público objetivo. En este paso utilizamos tarjetas de prueba y aprendizaje para la validación.

El resultado de las entrevistas nos permitió obtener un perfil del cliente, en donde se indican las alegrías, frustraciones y trabajos realizados por las personas que buscan alimentación saludable. Luego de realizar el experimento que nos permitió conocer el perfil de nuestro cliente, realizamos la validación del mapa de valor. Esto nos sirve para conocer la aceptación del concepto del negocio, basado en los creadores de alegrías y aliviadores de frustraciones.

Para esta segunda etapa de validación, realizamos un experimento que consistió en crear un anuncio en Facebook Ads, para lograr la conversión en una landing page diseñada. Esta página contenía las ideas de nuestra propuesta de valor. En esta hipótesis buscábamos tener un alto grado de convertibilidad para afirmar nuestra propuesta.

#### 4.1.2 CUADRO DE HIPÓTESIS Y EXPERIMENTOS DE VALIDACIÓN

Esta investigación se empezó definiendo las hipótesis que consideramos importante en cuanto al cliente problema y cliente producto e iniciamos con la validación con entrevistas de profundidad, de las cuales podemos observar según el cuadro resumen donde de los 25 entrevistados validaron 16, de las 10 hipótesis planteadas.

| Hipótesis  | Experimento              | CME |
|--|--------------------------|-----|
| Los deportistas buscan postres con un alto contenido proteico que complemente el desarrollo de su masa muscular.       | Entrevista a profundidad | 48% |
| Mi segmento de cliente busca información para comprar alimentos saludables por redes sociales                          | Entrevista a profundidad | 76% |
| Mis clientes relacionan los alimentos y productos sanos con un precio elevado  | Entrevista a profundidad | 72% |
| Las personas de mi segmento consumen suplementos para obtener mejores resultados en el desarrollo de su masa muscular. | Entrevista a profundidad | 76% |
| Las personas de mi segmento incluyen postres en su dieta   | Entrevista a profundidad | 52% |
| Los postres saludables no se encuentran con facilidad o no están al alcance del público.                               | Entrevista a profundidad | 76% |
| Mi perfil de cliente prefiere los productos naturales, orgánicos o artesanales (no                                     | Entrevista a profundidad | 92% |

|  |                                 |            |
|--|---------------------------------|------------|
| <b>industriales) a los productos procesados.</b>   |                                 |            |
| <b>Mis clientes compran alimentos saludables por internet</b>  | <b>Entrevista a profundidad</b> | <b>68%</b> |
| <b>Los clientes de mi segmento consumen helados todo el año</b>  | <b>Entrevista a profundidad</b> | <b>44%</b> |
| <b>Mi segmento de clientes prefiere porciones individuales</b>   | <b>Entrevista a profundidad</b> | <b>76%</b> |
| <b>Creemos que el contenido de la Landing Page será del grado de nuestro público objetivo</b>                                | <b>Landing page</b>             | <b>10%</b> |
| <b>Creiamos que las modificaciones realizadas en la landing page y facebook serán del agrado de nuestro público objetivo</b> | <b>Landing page</b>             | <b>48%</b> |

*Tabla 1 Cuadro de Hipótesis. Elaboración propia*

### 4.1.3 PRIMER EXPERIMENTO DE VALIDACIÓN (CLIENTE PROBLEMA)

#### 4.1.3.1 PERFIL DEL CLIENTE:

Se presenta el lienzo donde se detalla que le genera alegría, frustraciones o cual es el trabajo del cliente al cual nos vamos a dirigir.

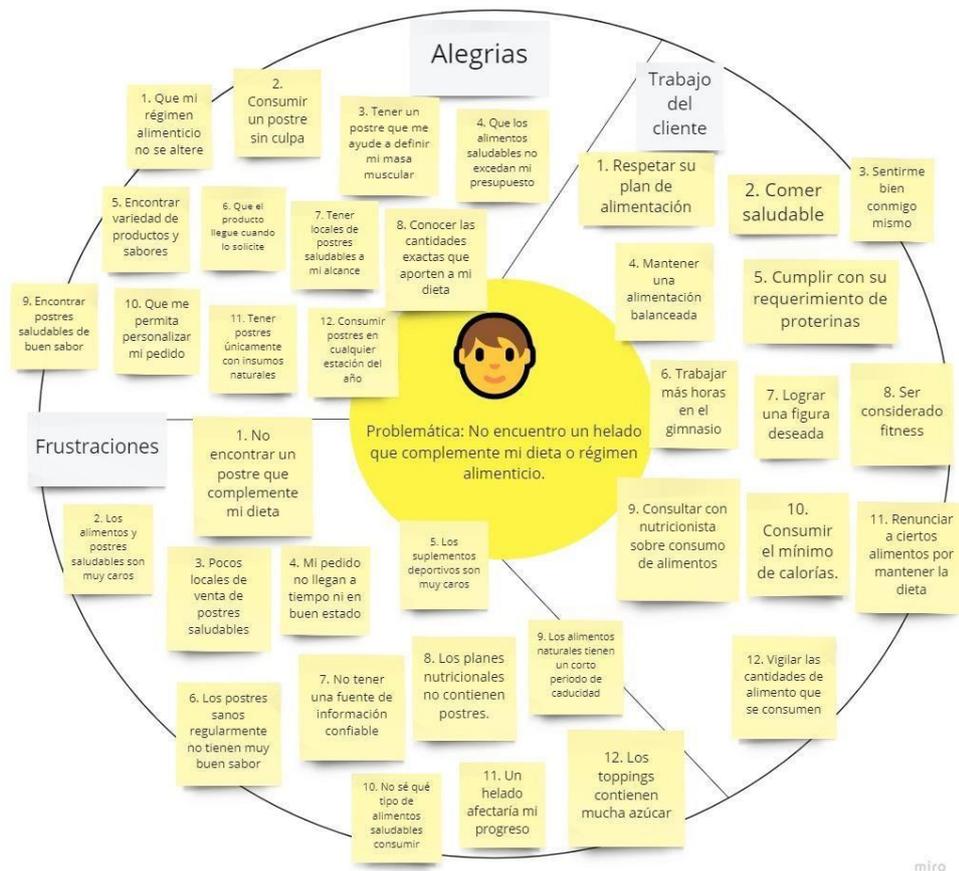


Ilustración 22 Lienzo descripción de consumidor. Elaboración propia

#### 4.1.3.2 ENTREVISTAS:

En la entrevista de profundidad realizada tuvimos como objetivo detectar necesidades y patrones comunes entre los entrevistados para así validar la hipótesis, el enlace a las entrevistas se encuentra en anexos.

#### 4.1.3.3 ELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD:

Técnica: Entrevista a profundidad

Método: Telefónico

Instrumento: Guía de indagación

Tiempo: De 10 a 15 minutos

Zona Geográfica: Lima Metropolitana, Perú.

#### 4.1.3.4 PLAN DE MUESTREO NO PROBABILÍSTICO:

Tabla de hipótesis:

|   | HIPÓTESIS  | PREGUNTAS  |
|---|--|--|
| 1 | Los deportistas buscan postres con un alto contenido proteico que complemente el desarrollo de su masa muscular.             | ¿Qué postres consumes regularmente que no afecten tu régimen alimenticio y te ayuden a desarrollar tu masa muscular?   |
| 2 | Mi segmento de cliente busca información para comprar alimentos saludables por redes sociales.                               | ¿Qué medios utilizas para informarte al comprar alimentos saludables?<br>¿Por qué usas ese medio?  |
| 3 | Mis clientes relacionan los alimentos y productos sanos con un precio elevado.   | En base a tu experiencia<br>¿Consumir alimentos o productos saludables representa una mayor inversión para tu bolsillo? ¿Por qué? ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un helado saludable con alto contenido proteico? |
| 4 | Las personas de mi segmento consumen suplementos para obtener mejores resultados en el desarrollo de su masa muscular.       | ¿Qué tipos de alimentos o productos consumes para complementar el desarrollo de tu masa muscular?  |
| 5 | Las personas de mi segmento incluyen postres en su dieta.  | ¿Qué postres incluyes regularmente en tu dieta?  |
| 6 | Los postres saludables no se encuentran con facilidad o no están al alcance del público.                                     | Cuéntanos tu experiencia en tu última compra de un postre saludable. ¿Dónde lo compraste?<br>¿En contraste con facilidad lo que buscabas?  |
| 7 | Mi perfil de cliente prefiere los productos naturales, orgánicos o artesanales (no industriales) a los productos procesados. | ¿Cómo ha sido tu experiencia de cambiar productos procesados por productos naturales, orgánicos o artesanales?   |

|    |  |   |
|----|--|---|
| 8  | Mis clientes compran alimentos saludables por internet   | Respecto a los alimentos saludables, cuéntanos ¿qué medio utilizaste para realizar tu última compra? ¿Cuál fue tu experiencia en esta compra y qué tipo de alimentos compraste? |
| 9  | Los clientes de mi segmento consumen helados todo el año | Cuéntame cómo es tu experiencia de consumo de helado durante el año   |
| 10 | Mi segmento de clientes prefiere porciones individuales  | ¿En qué presentación compraste tu último postre saludable? ¿Por qué?  |

Tabla 2 Tabla de Hipótesis

Resultados por cada hipótesis:

| Hipótesis  | Experimento              | Validan | conclusiones del experimento                      |
|--|--------------------------|---------|---|
| Los deportistas buscan postres con un alto contenido proteico que complemente el desarrollo de su masa muscular.       | Entrevista a profundidad | 48%     | De los 25 entrevistados 12 validan la hipótesis 1 |
| Mi segmento de cliente busca información para comprar alimentos saludables por redes sociales                          | Entrevista a profundidad | 76%     | De los 25 entrevistados 19 validan la hipótesis 2 |
| Mis clientes relacionan los alimentos y productos sanos con un precio elevado  | Entrevista a profundidad | 72%     | De los 25 entrevistados 18 validan la hipótesis 3 |
| Las personas de mi segmento consumen suplementos para obtener mejores resultados en el desarrollo de su masa muscular. | Entrevista a profundidad | 76%     | De los 25 entrevistados 19 validan la hipótesis 4 |
| Las personas de mi segmento incluyen postres en su dieta   | Entrevista a profundidad | 52%     | De los 25 entrevistados 13 validan la hipótesis 5 |

---

|  |                          |     |  |
|--|--------------------------|-----|--|
| Los postres saludables no se encuentran con facilidad o no están al alcance del público.                                     | Entrevista a profundidad | 76% | De los 25 entrevistados 19 validan la hipótesis 6  |
| Mi perfil de cliente prefiere los productos naturales, orgánicos o artesanales (no industriales) a los productos procesados. | Entrevista a profundidad | 92% | De los 25 entrevistados 23 validan la hipótesis 7  |
| Mis clientes compran alimentos saludables por internet   | Entrevista a profundidad | 68% | De los 25 entrevistados 17 validan la hipótesis 8  |
| Los clientes de mi segmento consumen helados todo el año   | Entrevista a profundidad | 44% | De los 25 entrevistados 11 validan la hipótesis 9  |
| Mi segmento de clientes prefiere porciones individuales  | Entrevista a profundidad | 76% | De los 25 entrevistados 19 validan la hipótesis 10 |

---

*Tabla 3 Resultados de Hipótesis*

Resumen: podemos observar que de las 10 hipótesis planteadas se realizaron 10 preguntas a un total de 25 entrevistados de los cuales de la primera hipótesis validan 12, de la segunda validan 19, de la tercera validan 18, de la cuarta validan 19, de la quinta validan 13, de la sexta validan 19, de la séptima validan 23. de la octava validan 17, de la novena validan 11 y de la décima validan 19, es decir el 68% de los entrevistados validan las Hipótesis, esto quiere decir que debemos continuar con el emprendimiento.

## 4.1.4 SEGUNDA VALIDACIÓN (PRODUCTO MERCADO).

### 4.1.4.1 MAPA DE VALOR

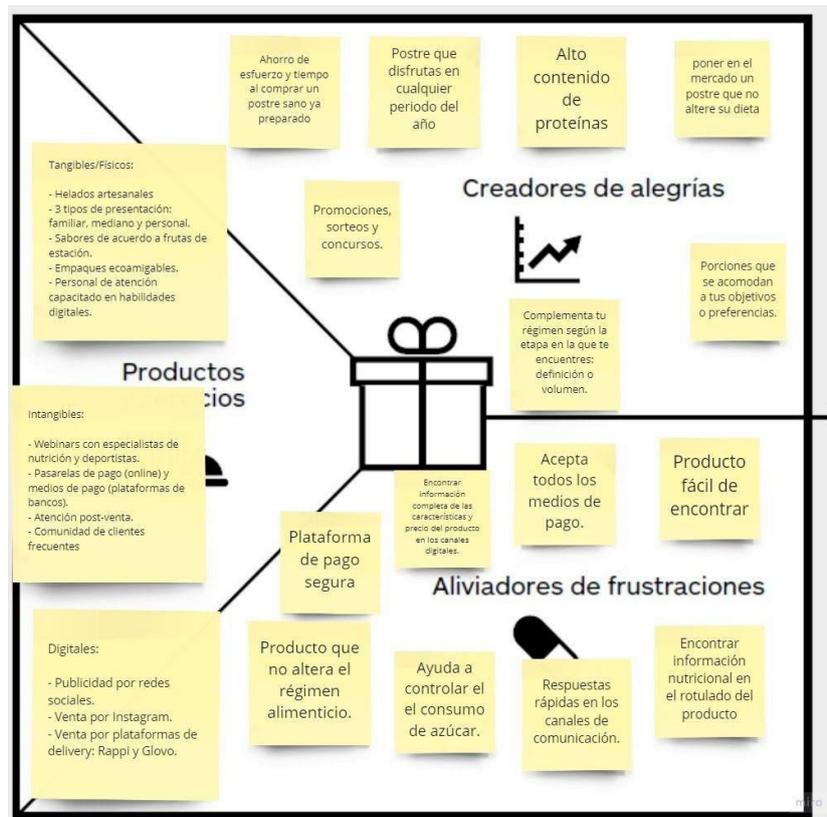


Ilustración 23 Lienzo inicial. Elaboración propia

### 4.1.4.2 DISEÑO DEL EXPERIMENTO

#### Nueva interpretación

Para validar el mapa de valor, vamos a utilizar un experimento que consiste en trasladar las ideas del mapa de valor a una plataforma digital (landing page) la cual será expuesta a usuarios reales a través de un anuncio en redes sociales (Facebook Ads) a fin de cuántos usuarios se interesan por la propuesta de valor del negocio presentada en el landing page. La evidencia de dicha prueba será el correo que registren los visitantes en el campo asignado dentro del landing page.

- **Diseño del logo y encabezado:** Se decidió por un logo que represente el nombre de la marca.



*Ilustración 24 Diseño del logo de la empresa. Elaboración propia*

- **Apertura de una fan page de Facebook:** Se consideraron las imágenes definidas anteriormente y el nombre completo del proyecto: Viking Healthy Ice cream. Además, se incluyeron las categorías que caracterizan a la marca las cuales fueron: Ice cream shop, Health food store y Product/service.
- Se desarrolló el anuncio en Facebook, donde colocamos los intereses del público al que queremos llegar: postres caseros fáciles, músculos, entrenamiento, helado, vida sana, entre otros.

El experimento inició con la creación de una fan page, la cual lleva el nombre de la marca Viking Healthy Ice cream. Además, se creó un logo y se definieron los colores que identificarán a la marca.

## a) Fan page



Ilustración 25 Fan page. Elaboración propia

Para el lanzamiento del anuncio se consideró lo siguiente:

- **Segmentación:** La segmentación de locación está basada en la idea de negocio de Viking Healthy Ice cream donde ofrecemos la venta de los helados sólo en Lima Metropolitana.
- **Edad:** 18 a 45 años.
- **Sexo:** Hombres y mujeres. La segmentación de género está basada en la idea de negocio de Viking Healthy Ice cream, donde tenemos como público objetivo a las personas que realizan deporte indistintamente de su género.
- **Sociales:** deportistas, personas preocupadas por su salud y apariencia física personas bajo un régimen alimentos

- Presupuesto de inversión: el presupuesto que se invirtió en un inicio fue de S/3 por día, en nuestro tercer día subimos el presupuesto a S/10; nuestra campaña fue desde el 25 de noviembre del año 2020 y se terminará el 8 de diciembre del mismo año.

**Público**

**Crear público** Usar público guardado ▾

**Públicos personalizados** Crear ▾

🔍 Buscar públicos existentes

Excluir

**Lugares**

Lugar - Viviendo en:

- Perú: Lima (+10 mi) Lima Region

**Edad**

18 - 45

**Sexo**

Todos los géneros

**Segmentación detallada**

Incluir personas que coinciden con ⓘ

Datos demográficos > Educación > Campos de estudio > entrenamiento deportivo

**Definición del público**

Tu público está definido.

Alcance potencial: 7.500.000 personas ⓘ

**Resultados diarios estimados**

No hay resultados diarios estimados disponibles para esta campaña porque tiene un presupuesto optimizado en todos los conjuntos de anuncios.

Ilustración 26 Segmentación de publicidad digital. Elaboración propia

## Página de aterrizaje

El Landing Page tiene como objetivo generar expectativa de los clientes potenciales a través del lanzamiento de la marca, a fin de interactuar con nuestro público objetivo y recabar sus datos para dar a conocer más el producto. A fines de este experimento se utilizó el sitio web Unbounce.

## Landing page



Ilustración 27 Landing page. Elaboración propia

### Resultados – Primera versión

Los resultados obtenidos el 26 de noviembre, a través de la herramienta Unbounce indicaron que 10 de las 12 personas que visitaron el landing se inscribieron. A fin de generar mayor expectativa por parte del segmento objetivo. Del mismo modo, incluyendo el contenido del mapa de valor, se incluyó una promoción a fin de motivar a los usuarios a que visiten el landing page para evidenciar su comportamiento con el registro. Las acciones que se tomaron fueron:

- Se cambió la imagen del encabezado, considerando que es la primera impresión del segmento que visita el landing. De esta forma, incluimos la imagen de un helado para que se entienda mejor el concepto del negocio, ya que con la imagen anterior no se proyectaba el producto y podría generar confusión.
- Se incluyó una expresión potente para generar interés: “Gana helados gratis por un mes”.
- Se recaló la característica principal del producto “el mejor helado artesanal para tus músculos” dejando como subtítulo el slogan “date un gusto sin culpa”.
- En el formulario y cuerpo del landing, se agregaron íconos llamativos referentes a nuestro producto.

- Se cambiaron las imágenes que describen los beneficios de nuestro producto, ya que en la versión anterior sólo se mostraban a deportistas en diferentes actividades consumiendo proteínas.
- En la parte final del landing, se agregó la imagen que estaba en el encabezado de la versión inicial, ya que considerábamos que es una imagen atractiva a la vista de nuestro segmento. Del mismo se incluyó la descripción de las etapas en las que se puede consumir el helado según los objetivos de los clientes.
- Se consideró un diseño responsive, ya que se sabe que la gran mayoría de personas navegan por su móvil.

### Imagen publicada



*Ilustración 28 Publicidad de Viking. Elaboración propia*

Se decidió realizar una pieza publicitaria que mostraba el producto con sus beneficios a fin de generar mayor expectativa por parte del segmento objetivo. Del mismo modo, incluyendo el contenido del mapa de valor, se incluyó una promoción a fin de motivar a los usuarios a que visiten el landing page para evidenciar su comportamiento con el registro.

Las acciones que se tomaron fueron:

- Se cambió la imagen del encabezado, considerando que es la primera impresión del segmento que visita el landing. De esta forma, incluimos la imagen de un helado para

que se entienda mejor el concepto del negocio, ya que con la imagen anterior no se proyectaba el producto y podría generar confusión.

- Se incluyó una expresión potente para generar interés: “Gana helados gratis por un mes”.
- Se recalcó la característica principal del producto “el mejor helado artesanal para tus músculos” dejando como subtítulo el slogan “date un gusto sin culpa”.
- En el formulario y cuerpo del landing, se agregaron íconos llamativos referentes a nuestro producto.
- Se cambiaron las imágenes que describen los beneficios de nuestro producto, ya que en la versión anterior sólo se mostraban a deportistas en diferentes actividades consumiendo proteínas.
- En la parte final del landing, se agregó la imagen que estaba en el encabezado de la versión inicial, ya que considerábamos que es una imagen atractiva a la vista de nuestro segmento. Del mismo se incluyó la descripción de las etapas en las que se puede consumir el helado según los objetivos de los clientes.
- Se consideró un diseño responsive, ya que se sabe que la gran mayoría de personas navegan por su móvil.

### Landing page – Segunda versión (vista sitio web)





Ilustración 29 Landing page. Elaboración propia

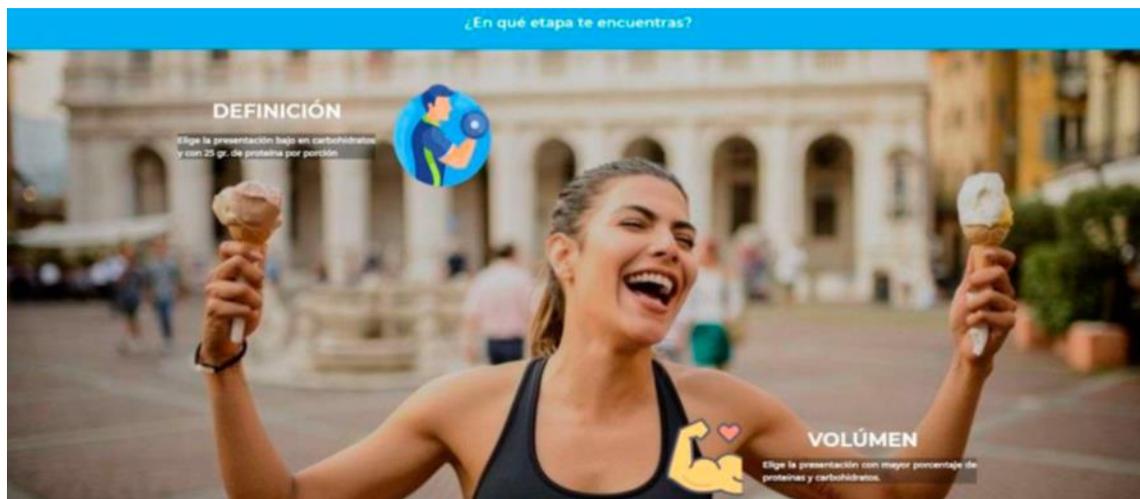


Ilustración 30 Landing page. Elaboración propia



Ilustración 31 Landing page logo. Elaboración propia

## Landing page – Segunda versión (vista móvil)

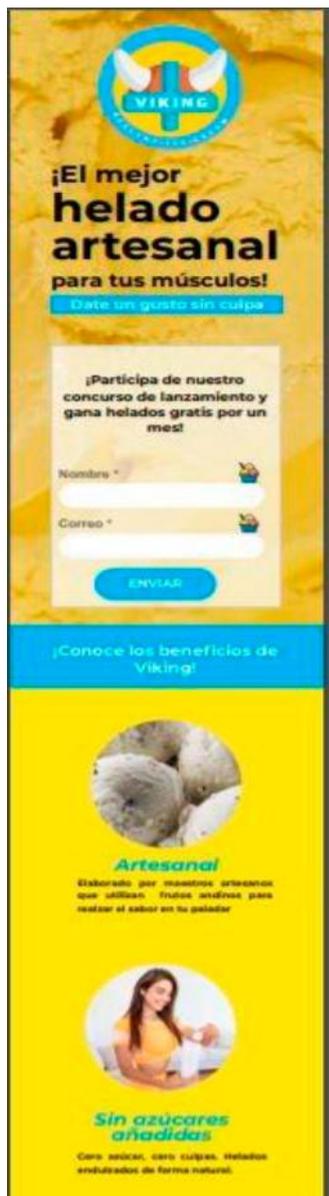


Ilustración 32 Landing page versión móvil. Elaboración propia

## Resultados – Segunda versión

Los resultados obtenidos a través de la herramienta Unbounce fueron los siguientes. El sitio modificado se vinculó con la publicidad del Facebook y se acumularon los resultados. El siguiente resultado es del 26 al 30 de noviembre con la publicidad y landing versión 02.

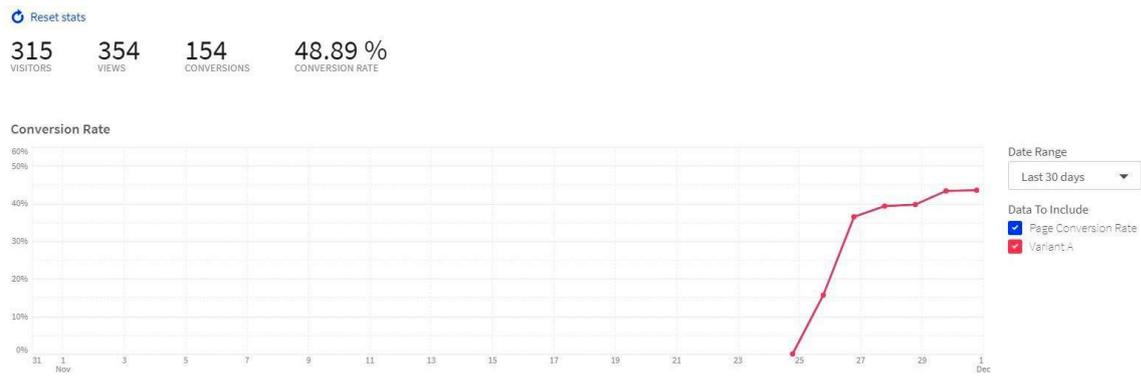


Ilustración 33 Resultados del anuncio del 26/11/2020 al 30/11/2020. Elaboración propia



Ilustración 34 Resultados del anuncio del 26/11/2020 al 30/11/2020. Elaboración propia

Podemos observar que:

- 25/11/2020 tuvimos 12 clics en el enlace
- 26/11/2020 tuvimos 40 clics en el enlace
- 27/11/2020 tuvimos 55 clics en el enlace
- 28/11/2020 tuvimos 56 clics en el enlace
- 29/11/2020 tuvimos 67 clics en el enlace
- 30/11/2020 tuvimos 86 clics en el enlace

Asimismo, el gasto en anuncio hasta el 30/11/2020 ha sido de S/. 48.68.

## Datos Demográficos



Ilustración 35 Resultados del anuncio del 26/11/2020 al 30/11/2020. Elaboración propia

Podemos ver que el alcance de la publicación fue de 14,505 personas, con un costo por clic de S/. 0.15.

### Resultado - Tercera versión

Debido al alto grado de conversión obtenido, decidimos no realizar cambios en la hipótesis, tarjeta de prueba, landing page ni presupuesto de Facebook Ads. Consecuentemente, observamos los siguientes resultados:



Ilustración 36 Resultados de la tercera versión. Elaboración propia

Observamos una evolución que detallamos a continuación:

- 01/12/2020 tuvimos 101 clics en el enlace
- 02/12/2020 tuvimos 97 clics en el enlace
- 03/12/2020 tuvimos 93 clics en el enlace
- 04/12/2020 tuvimos 92 clics en el enlace
- 05/12/2020 tuvimos 80 clics en el enlace
- 06/12/2020 tuvimos 97 clics en el enlace

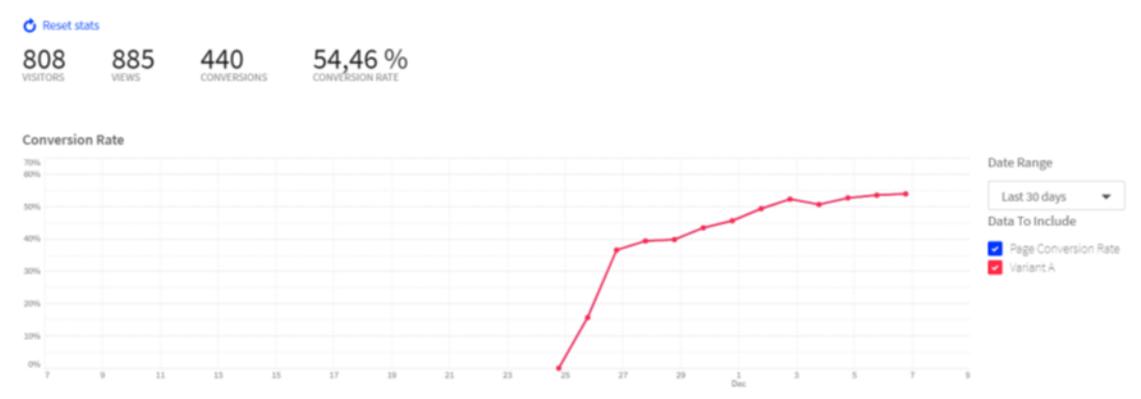


Ilustración 37 Resultados de la tercera versión. Elaboración propia

Un total de 897 clics al enlace, con un importe gastado de S/. 109.36 y un costo por resultado de S/. 0.12. De todas las personas que visitaron nuestra landing page, tuvimos una conversión de 54.46%, superando por mucho la meta establecida de 20%. Cabe precisar que, el experimento inició el 25/11/2020 y culminó el 08/12/2020.

## 4.2 RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

Como herramientas de validación utilizamos la elaboración de 25 entrevistas y la creación de una landing page con la finalidad de conocer gustos y preferencias de nuestro posible cliente. Así mismo buscamos medir el grado de interés en el producto diseñado. Creamos 10 hipótesis con la finalidad de moldear a nuestro producto final obteniendo datos y preferencias de nuestros clientes potenciales.

Según las entrevistas a profundidad que tuvimos con nuestro público objetivo, descubrimos que valoran mucho más los alimentos artesanales a los productos industriales. Esto porque consideran que, los productos artesanales se elaboran con mayor cuidado y utilizan insumos orgánicos y saludables. Así mismo, las encuestas arrojaron las preferencias por 2 tipos de presentación; la de consumo personal (12 oz) y la de mayor gramaje y que puede ser para 2 personas (32 oz). El uso de sabores de ingredientes naturales y la escogencia de frutas de la estación y exóticas fue también un agregado a tener en cuenta debido a que ya es conocido los beneficios de las distintas frutas. Acompañado al cuidado de la salud, también encontramos la importancia o interés por el cuidado al medio ambiente entre nuestros encuestados es por eso que entendemos que darle un valor adicional en nuestros empaques

A fin de tener mayor alcance a nuestro público objetivo y abarcar la mayor cobertura ante cualquier pedido, trabajaremos de la mano de Rappi y Glovo, dos de las apps de delivery más usadas en Lima Metropolitana y que se caracterizan por brindar una mejor experiencia de uso mediante su plataforma. Según las encuestas realizadas y los estudios vistos (INEI 2019) estas dos empresas son las que mayor confianza y adeptos generan entre la población.

La publicidad en redes sociales, puntualmente en Instagram, será una de nuestras herramientas para tener mayor alcance y posicionar la marca. Se decide por Instagram ya que es la red que concentra mayor número de usuarios de nuestro segmento y es la más expresiva según nuestros encuestados. Entendemos que Instagram es una herramienta potente, donde incluso las stories se convertirán en nuestro principal aliado para captar mayor cantidad de seguidores y poder incrementar el número de ventas.

### **4.3 INFORME FINAL**

Luego de la investigación realizada, podemos indicar que hay una mayor preocupación por una alimentación saludable, que está acompañada de una involucración en el deporte. Solamente la lima metropolitana, al menos el 44% de personas realizan deporte con cotidianidad y de estas personas alrededor de 17% se suplementa con proteína en polvo, creatina u otros suplementos para lograr mejores resultados estéticos y de rendimiento en el deporte que practican. A su vez, las personas que siguen una vida saludable están dispuestos a comprar helados artesanales saludables y consumirlos dentro de su dieta como un postre saludable, ya que prefieren opciones

sin azúcar agregado, sin lactosa, 0% de grasas trans y otras terminaciones que identifican a productos de esta línea.

Por otro lado, vemos que el confinamiento elevó la preocupación por la obesidad y el encierro domiciliario no ha sido una barrera para los cambios de hábitos. Muchas personas cocinan su propia comida, optando por utilizar freidoras de aire, horno, aceite de oliva y canola, preparar ensaladas y otras cosas para cuidarse. Combatiendo con la barrera del encierro, buscaron opciones para entrenar tales como programas virtuales, coaching virtual, compraron trotadoras y otros implementos para no descuidar el estado físico. Es importante mencionar que, la mayoría de estas compras se realiza por internet, siendo este medio el más utilizado para informarse y comprar, apoyado del crecimiento del delivery.

El haber realizado investigación a profundidad del cliente nos ha permitido afinar nuestro conocimiento acerca de sus preferencias y canales de compra, logrando así una propuesta de valor que ha sido validada a través de la acogida de nuestra marca en el segundo experimento, logrando una conversión total 54.46%, superando la meta establecida de 20%, por lo que, se demuestra el interés de nuestro público objetivo y la viabilidad de un proyecto. Es decir, al menos 5 de 10 personas de nuestro público estarían dispuesto a comprar al menos 1 vez el producto.

## Business Model Canvas: Imagen del lienzo versión final

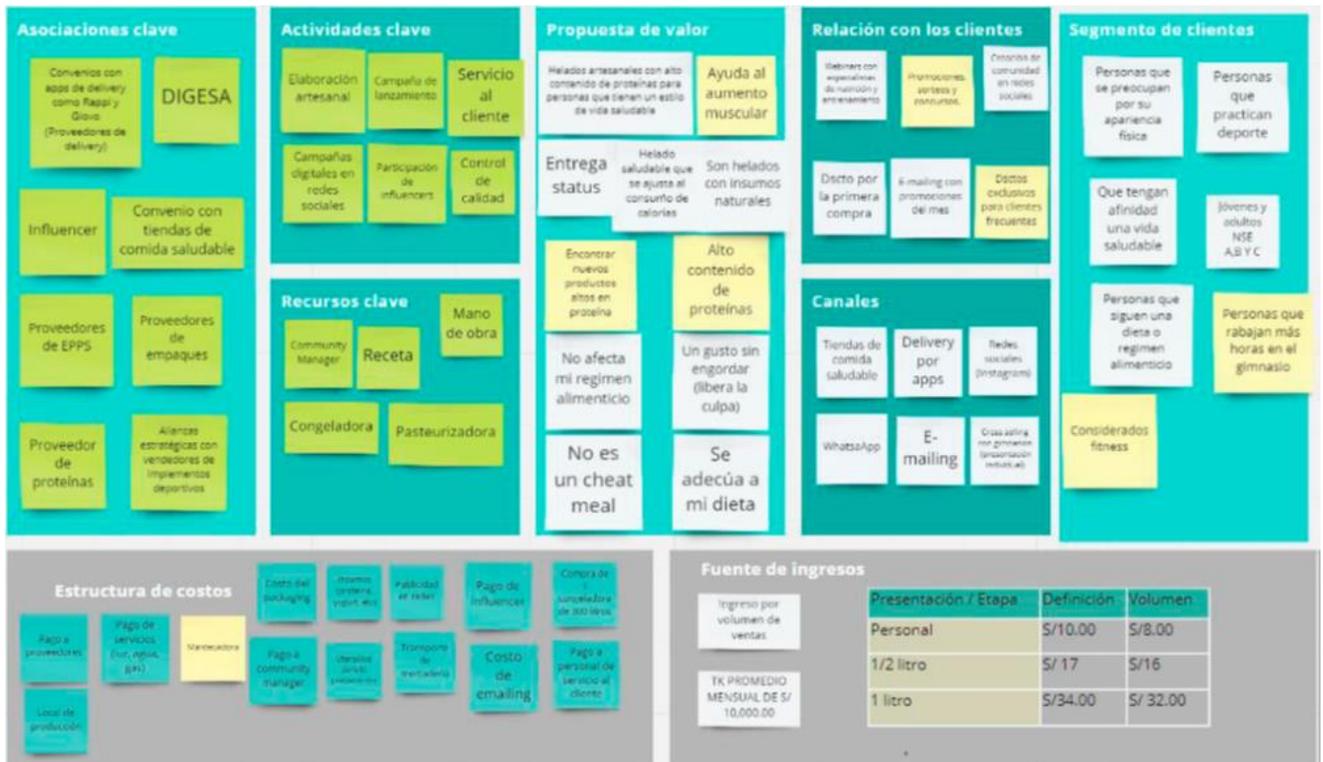


Ilustración 38 Canvas final. Elaboración propia



## **5.1 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DE MARKETING**

- Obtener un NPS (Net Promoter Score) de 70% durante los primeros 3 años, a través de encuestas realizadas a través de los canales digitales como el envío de correo electrónico a los clientes y también información obtenida desde la landing page.
- Realizar ventas de 100,000 unidades durante el primer año, con proyección de 10% para los próximos 4 años.
- Conseguir un aproximado de 12,000 seguidores en las redes sociales como Facebook, Instagram durante el primer año y tener un 10% del total de seguidores adquiriendo nuestros productos.
- Tener un posicionamiento de la marca Helados artesanales “Viking Healthy Ice cream” en las redes sociales como Facebook , TikTok e Instagram durante el 2021-2022 con un índice de conversión del 50%, midiendo a través de las visitas de los usuarios y la cantidad de seguidores de la marca.
- Diversificar el portafolio de productos a través de una nueva línea de producción en un mediano plazo.
- Alcanzar las ventas a través de e-commerce en un 20% el segundo año y luego 10% cada año.
- Ser reconocido como una de las tres mejores opciones de helados saludables en Lima Metropolitana.

## **5.2 MERCADO OBJETIVO:**

El mercado objetivo es un conjunto de clientes y/o potenciales que tienen un interés común por satisfacer, y la empresa busca satisfacer esa necesidad a través de los beneficios del producto o servicio a brindar.

Según Arcos (2012) La segmentación del mercado es una herramienta mediante el cual, una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo a ciertas características que le son de utilidad; a través de ella podremos identificar a un grupo amplio de personas que posean características similares, es decir que tengan en común los mismos deseos, poder adquisitivo, localización geográfica, actitud de compra, etc. Mediante la determinación de factores, geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales. (p. 8)

## 5.2.1 TAMAÑO DE MERCADO TOTAL

Para establecer el tamaño de mercado total, se está considerando a los habitantes de Lima metropolitana según su NSE, enfocándonos en los niveles A, B y C para nuestro proyecto, se está considerando el rango de edad y el consumo saludable. Según el estudio de APEIM (2020), se puede observar que Lima está distribuida por un total de 11'046,220 habitantes distribuidos en los NSE A, B, C, D y E.

Cuadro N° 3  
Perú 2019: Población por segmentos de edad según departamentos  
(En miles de personas)

| DEPARTAMENTO  | Población       | %            | Segmentos de edad |                |                |                |                |                |                |
|---------------|-----------------|--------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|               |                 |              | 00 - 05 años      | 06 - 12 años   | 13 - 17 años   | 18 - 24 años   | 25 - 39 años   | 40 - 55 años   | 56 - + años    |
| Lima          | 11,591.4        | 35.6         | 1,046.3           | 1,224.8        | 914.3          | 1,477.4        | 2,919.0        | 2,275.4        | 1,734.2        |
| Piura         | 2,053.9         | 6.2          | 243.7             | 288.6          | 194.7          | 238.1          | 454.9          | 359.3          | 274.6          |
| La libertad   | 1,965.6         | 6.0          | 218.9             | 256.8          | 175.8          | 247.3          | 444.2          | 347.1          | 275.5          |
| Arequipa      | 1,525.9         | 4.7          | 147.5             | 166.8          | 122.8          | 193.6          | 377.0          | 295.7          | 222.5          |
| Cajamarca     | 1,480.9         | 4.6          | 167.5             | 209.4          | 146.9          | 160.6          | 331.8          | 260.5          | 204.2          |
| Junin         | 1,378.9         | 4.2          | 150.5             | 182.0          | 135.4          | 174.7          | 316.1          | 236.6          | 183.6          |
| Cusco         | 1,336.0         | 4.1          | 136.7             | 170.0          | 137.6          | 166.1          | 306.5          | 242.7          | 176.4          |
| Lambayeque    | 1,321.7         | 4.1          | 145.2             | 167.2          | 119.3          | 166.2          | 286.6          | 242.1          | 195.1          |
| Puno          | 1,296.5         | 4.0          | 120.8             | 153.3          | 124.2          | 164.9          | 301.0          | 237.7          | 194.6          |
| Ancash        | 1,193.4         | 3.7          | 125.2             | 154.0          | 109.2          | 135.1          | 262.7          | 221.6          | 185.6          |
| Loreto        | 980.2           | 3.0          | 137.4             | 173.2          | 105.0          | 103.9          | 203.6          | 152.5          | 104.6          |
| Ica           | 940.4           | 2.9          | 105.6             | 118.6          | 78.0           | 117.4          | 222.7          | 170.4          | 127.7          |
| San martin    | 902.8           | 2.8          | 110.9             | 134.0          | 86.9           | 102.1          | 209.3          | 158.8          | 100.8          |
| Huanuco       | 799.0           | 2.5          | 90.9              | 113.8          | 84.2           | 99.6           | 175.4          | 133.6          | 101.5          |
| Ayacucho      | 680.8           | 2.1          | 72.7              | 92.2           | 73.0           | 84.8           | 150.9          | 115.0          | 92.2           |
| Ucayali       | 552.0           | 1.7          | 76.5              | 89.1           | 53.5           | 64.6           | 125.3          | 88.5           | 54.5           |
| Apurimac      | 447.7           | 1.4          | 47.8              | 62.3           | 46.2           | 51.3           | 97.3           | 78.3           | 64.5           |
| Amazonas      | 419.3           | 1.3          | 52.6              | 64.1           | 43.8           | 45.2           | 91.7           | 71.1           | 50.8           |
| Huancavelica  | 383.2           | 1.2          | 42.4              | 55.3           | 45.9           | 44.5           | 74.7           | 62.9           | 57.5           |
| Tacna         | 364.7           | 1.1          | 32.2              | 39.9           | 30.4           | 46.2           | 94.5           | 74.3           | 47.2           |
| Pasco         | 282.1           | 0.9          | 30.6              | 38.2           | 25.2           | 36.1           | 69.1           | 49.7           | 33.2           |
| Tumbes        | 249.1           | 0.8          | 29.4              | 34.1           | 22.1           | 28.7           | 58.4           | 45.8           | 30.6           |
| Moquegua      | 192.6           | 0.6          | 17.5              | 21.4           | 15.3           | 21.5           | 47.1           | 40.0           | 29.8           |
| Madre de dios | 157.4           | 0.5          | 19.7              | 22.5           | 13.0           | 19.2           | 43.4           | 26.8           | 12.8           |
| <b>TOTAL</b>  | <b>32,495.5</b> | <b>100.0</b> | <b>3,368.5</b>    | <b>4,031.6</b> | <b>2,902.7</b> | <b>3,989.1</b> | <b>7,663.2</b> | <b>5,986.4</b> | <b>4,554.0</b> |

Ilustración 40 Población por segmentos de edad según departamentos, CPI 2019

Tomando en cuenta el rango de edad de nuestro mercado, que es de 18 años a 55 años, el porcentaje de participación en Lima metropolitana es de 57.76%, dando un total de 6'380,297 habitantes.

### Distribución de Personas según NSE 2020 Lima Metropolitana

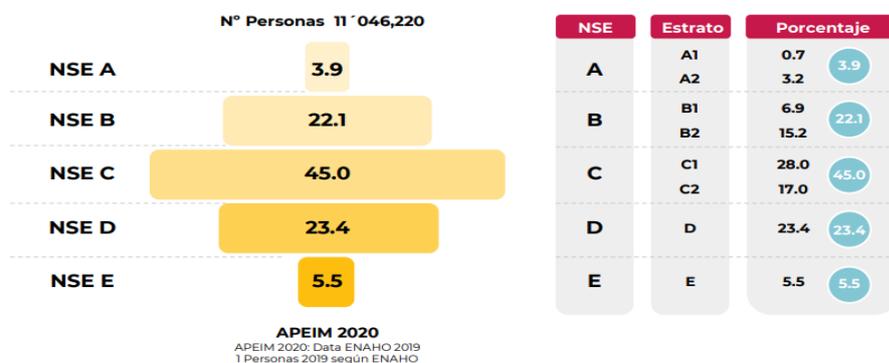


Ilustración 41 Distribución de personas según NSE 2020, APEIM}

Podemos estimar según el cuadro estadístico que las personas de los NSE A, B y C para el estudio de nuestro proyecto serían un total de 4'530,011 habitantes en un ámbito geográfico a nivel de Lima Metropolitana.

Según CPI (2019) podemos apreciar en el cuadro adjunto la cantidad de personas por zonas en Lima Metropolitana según NSE, para nuestro mercado operativo se tomará información de la zona 7 que lo conforman los distritos (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) y los NSE A, B y C.

Cuadro N° 12

**Lima metropolitana 2019: APEIM estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas**

|                                 | Zonas  | Población       |              | Estructura socioeconómica (% horizontal) |             |             |             |            |
|---------------------------------|--|-----------------|--------------|--|-------------|-------------|-------------|------------|
|                                 |  | Miles           | %            | A  | B           | C           | D           | E          |
| 1                               | Puente Piedra, Comas, Carabaylo.   | 1,309.3         | 12.4         | 0.0                                      | 14.6        | 39.7        | 36.6        | 9.1        |
| 2                               | Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.                                 | 1,318.3         | 12.5         | 2.1                                      | 28.3        | 47.6        | 19.9        | 2.1        |
| 3                               | San Juan de Lurigancho.  | 1,157.6         | 10.9         | 1.1                                      | 21.5        | 44.6        | 25.3        | 7.5        |
| 4                               | Cercado, Rimac, Breña, La Victoria.  | 771.2           | 7.3          | 2.5                                      | 29.9        | 43.9        | 21.5        | 2.2        |
| 5                               | Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.                 | 1,477.6         | 14.0         | 1.4                                      | 11.6        | 45.6        | 33.3        | 8.1        |
| 6                               | Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.                         | 377.7           | 3.6          | 16.2                                     | 58.1        | 20.5        | 3.5         | 1.7        |
| 7                               | Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.                             | 810.6           | 7.7          | 35.9                                     | 43.2        | 13.6        | 6.3         | 1.0        |
| 8                               | Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.                         | 878.3           | 8.3          | 2.0                                      | 29.1        | 48.8        | 17.3        | 2.8        |
| 9                               | Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac.                   | 1,098.7         | 10.4         | 0.5                                      | 7.9         | 52.2        | 31.6        | 7.8        |
| 10                              | Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla y Mi Perú | 1,100.4         | 10.4         | 1.4                                      | 19.0        | 46.0        | 24.4        | 9.2        |
| 11                              | Cieneguilla y Bañeros  | 190.5           | 1.8          | 0.0                                      | 9.9         | 47.6        | 32.7        | 9.8        |
| <b>TOTAL LIMA METROPOLITANA</b> |  | <b>10,580.9</b> | <b>100.0</b> | <b>4.3</b>                               | <b>23.4</b> | <b>42.6</b> | <b>24.1</b> | <b>5.6</b> |

FUENTE: APEIM - Estructura socioeconómica 2018  
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.P.I.

*Ilustración 42 Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas, CPI*

Por otra parte, una característica en común de nuestro mercado total, es que las personas en estudio consumen alimentos saludables.

Según IPSOS (2019), el porcentaje de personas en Lima Metropolitana que demuestran interés consumir una buena alimentación y llevar una vida saludable es del 88%.

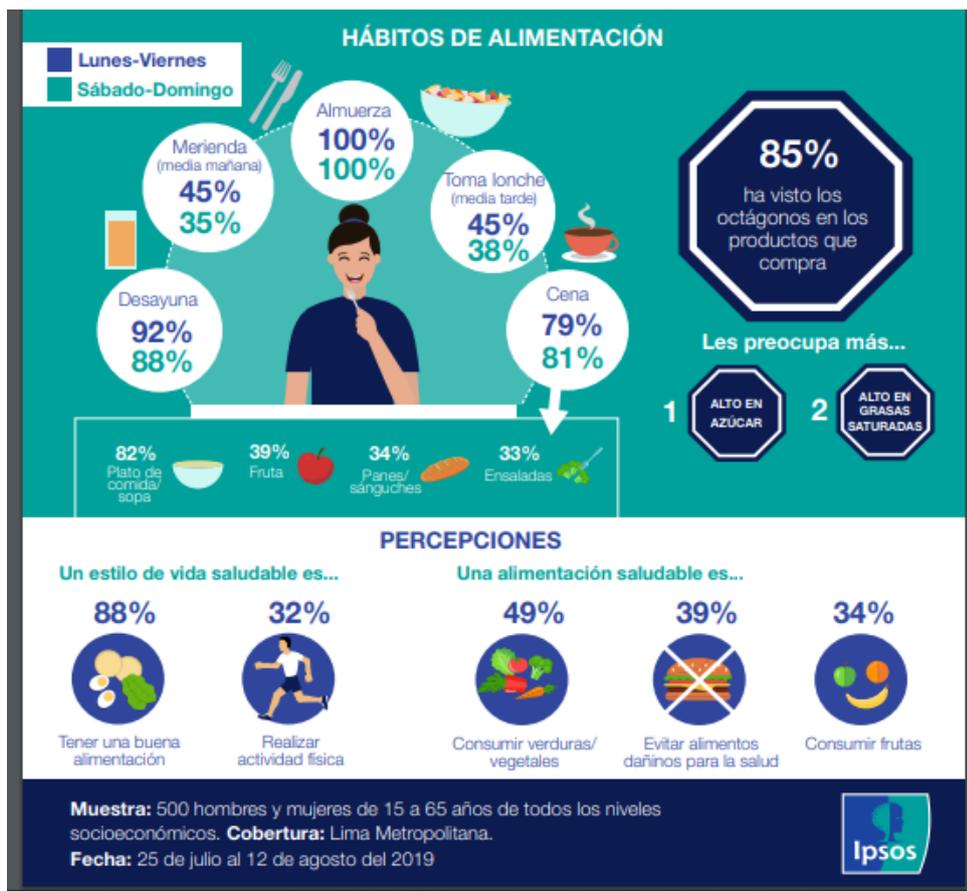


Ilustración 43 Hábitos de Alimentación

## 5.2.2 TAMAÑO DE MERCADO DISPONIBLE

Para hallar el mercado disponible, se ejecutaron variables para reducir y resaltar más el perfil de nuestros clientes, dando énfasis las características del acceso a internet y la conducta de su uso por parte de los habitantes en estudio para el proyecto.

Según estudios APEIM (2020), podemos validar en el cuadro adjunto que los NSE A, B y C a nivel Lima metropolitana, tienen el mayor porcentaje del uso de internet con un 91.2%, 85.5% y 72.5% respectivamente, dando un promedio de 83.07%. También se puede observar que el uso del internet para la compra de productos y/o servicios para estos NSE son de 50.1%, 28.6% y 15.1% respectivamente, dando un promedio de 31.30%.

### Perfil de Personas de 18 años a más Según NSE 2020

|   | TOTAL | NSE A | NSE B | NSE C | NSE C1 | NSE C2 | NSE D | NSE E |
|---|-------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|
| <b>Uso de internet</b>  |       |       |       |       |        |        |       |       |
| Si  | 71.9% | 91.2% | 85.5% | 72.5% | 73.9%  | 69.9%  | 56.4% | 52.6% |
| El hogar  | 40.2% | 83.0% | 64.6% | 35.8% | 44.1%  | 20.4%  | 6.2%  | 3.2%  |
| El trabajo  | 18.2% | 48.2% | 27.8% | 14.4% | 15.8%  | 11.7%  | 6.1%  | 3.3%  |
| <b>En el mes anterior</b>   |       |       |       |       |        |        |       |       |
| <b>¿Dónde usó internet?</b>   |       |       |       |       |        |        |       |       |
| <b>(Rpta. Múltiple)</b>   |       |       |       |       |        |        |       |       |
| Un establecimiento educativo  | 4.8%  | 7.6%  | 5.7%  | 4.6%  | 4.9%   | 4.0%   | 3.5%  | 1.7%  |
| Una cabina pública  | 3.5%  | 0.4%  | 0.9%  | 3.1%  | 2.2%   | 4.6%   | 7.7%  | 15.1% |
| En casa de otra persona   | 2.1%  | 2.0%  | 1.5%  | 1.9%  | 1.9%   | 1.9%   | 3.0%  | 5.6%  |
| Otro  | 0.3%  | 0.3%  | 0.3%  | 0.3%  | 0.4%   | 0.1%   | 0.2%  | 0.0%  |
| Acceso móvil a Internet   | 92.4% | 95.6% | 91.9% | 92.1% | 90.8%  | 94.4%  | 93.4% | 90.0% |
| <b>¿Ud. Usa internet al menos?:</b>   |       |       |       |       |        |        |       |       |
| Una vez al día  | 88.7% | 95.6% | 92.8% | 88.6% | 90.2%  | 85.7%  | 81.6% | 80.6% |
| Una vez a la semana   | 10.3% | 4.2%  | 6.8%  | 10.2% | 8.8%   | 12.8%  | 17.0% | 15.9% |
| Una vez al mes  | 0.9%  | 0.0%  | 0.4%  | 1.0%  | 0.8%   | 1.3%   | 1.1%  | 3.5%  |
| Cada 2 meses o más  | 0.2%  | 0.2%  | 0.0%  | 0.2%  | 0.2%   | 0.2%   | 0.2%  | 0.0%  |
| <b>Uso el internet para ...</b>   |       |       |       |       |        |        |       |       |
| <b>(Rpta. Múltiple)</b>   |       |       |       |       |        |        |       |       |
| Obtener información   | 91.0% | 94.8% | 94.3% | 90.6% | 92.2%  | 87.7%  | 86.6% | 85.4% |
| Comunicarse (e-mail, chat, etc.)  | 97.7% | 99.1% | 98.2% | 97.6% | 97.6%  | 97.6%  | 96.9% | 96.7% |
| Comprar productos y/o servicios   | 18.7% | 50.1% | 28.6% | 15.2% | 17.4%  | 11.2%  | 5.4%  | 2.3%  |
| Operaciones de banca electrónica y otros servicios financieros                        | 21.5% | 56.0% | 33.5% | 17.1% | 20.1%  | 11.4%  | 6.9%  | 1.8%  |
| Educación formal y actividades de capacitación  | 11.3% | 28.7% | 18.2% | 8.9%  | 10.9%  | 5.2%   | 2.9%  | 1.0%  |
| Transacciones (interactuar) con organizaciones estatales/autoridades públicas         | 18.6% | 36.4% | 27.7% | 15.2% | 16.4%  | 12.9%  | 9.9%  | 6.0%  |
| Actividades de entretenimiento (juegos de video, obtener películas,música,videos,...) | 86.5% | 92.8% | 87.9% | 87.0% | 87.2%  | 86.6%  | 82.0% | 80.3% |
| Vender productos y/o servicios (Mercado libre, OLX, Facebook, etc.)                   | 5.0%  | 9.3%  | 7.4%  | 4.2%  | 4.6%   | 3.5%   | 2.9%  | 0.2%  |
| Descarga de antivirus/aplicativos/software(programas)                                 | 20.2% | 35.3% | 25.5% | 18.9% | 20.0%  | 17.0%  | 12.7% | 9.0%  |

APEIM 2020: Data ENAHO 2019

Ilustración 44 Perfil personas según NSE 2020, APEIM

### 5.2.3 TAMAÑO DE MERCADO OPERATIVO (TARGET)

Para hallar nuestro target nos enfocamos en realizar y cumplir los mecanismos antes mencionados, incluyendo en este punto las zonas geográficas a nivel distritos a la cual nos estamos dirigiendo para el inicio del proyecto, además de la tasa de conversión obtenida de los resultados de nuestra landing page sobre el interés de adquirir nuestro producto por parte de los usuarios.

## TARGET:

| POBLACION DEL MERCADO OBJETIVO            |  | N° PERONAS       |
|---|--|------------------|
|   | Población total de Lima Metropolitana a NSE. (APEIM 2020)  | 11,046,220       |
| 57.76%                                    | Poblacion total de Lima Metropolitana de rango de edades 18 - 55 años (CPI 2019)                     | 6,380,297        |
| 71%                                       | Poblacion total de Lima Metropolitana a NSE A,B y C (APEIM 20220)                                    | 4,530,011        |
| 30.90%                                    | Total personas que residen en zona 7 de Lima Metropolitana NSE A,B y C                               | 1,399,773        |
| 88%                                       | Personas de Lima Metropolitana que consumen saludable. (IPSOS 2019)                                  | 1,231,800        |
| <b>TAMAÑO DE MERCADO TOTAL (TAM)</b>      |  | <b>1,231,800</b> |
| 91.20%                                    | Poblacion NSE A de Lima Metropolitana con acceso a internet. APEIM (2020)                            | 1,123,402        |
| 85.50%                                    | Poblacion NSE B de Lima Metropolitana con acceso a internet. APEIM (2020)                            | 1,053,189        |
| 72.50%                                    | Poblacion NSE C de Lima Metropolitana con acceso a internet. APEIM (2020)                            | 893,055          |
| 83.07%                                    | Poblacion NSE A,B,C de Lima Metropolitana con acceso a internet                                      | 1,023,216        |
| 50.10%                                    | Uso de internet para compras de productos y/o servicios NSEA de Lima Metropolitana - APEIM (2020)    | 512,631          |
| 28.60%                                    | Uso de internet para compras de productos y/o servicios NSE B de Lima Metropolitana - APEIM (2020)   | 292,640          |
| 15.20%                                    | Uso de internet para compras de productos y/o servicios NSE C de Lima Metropolitana - APEIM (2020)   | 155,529          |
| 31.30%                                    | POBLACION NSE A,B,C con uso de internet para compras y/o productos de Lima Metropolitana.            | 320,266          |
| <b>TAMAÑO DE MERCADO DISPONIBLE (SAM)</b> |  | <b>320,266</b>   |
| 54.46%                                    | Personas interesadas en adquirir nuestros helados artesanal proteico (tasa de conversion) Figura 37. | 174,417          |
| <b>TAMAÑO DE MERCADO OPERATIVO (SOM)</b>  |  | <b>174,417</b>   |

Tabla 4 Mercado objetivo de la empresa Viking Healthy Ice Cream. Elaboración propia

### 5.2.4 POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO

Mediante un estudio estadístico del consumo per cápita de helados realizado en los años 2008 - 2009 en Lima y provincias por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), nos indica que el consumo promedio per cápita es de 1.5 litros por persona anual, según el ámbito geográfico la ciudad de Lima metropolitana por tener un clima cálido alcanza el consumo promedio de 1.7 litros anuales por persona. Adicionalmente otro dato a resaltar es que las zonas urbanas tienen mayor consumo que las rurales, alcanzando los 900 mililitros más en promedio anual.

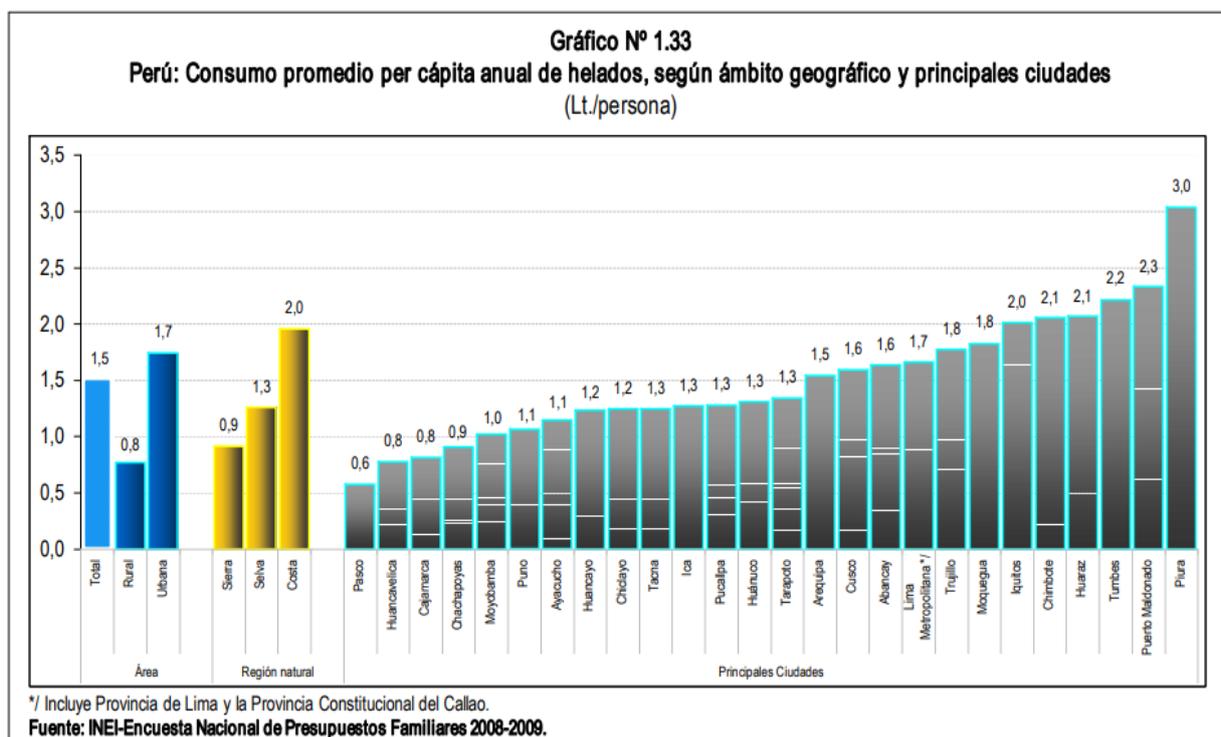


Tabla 5 Consumo promedio per cápita anual de helados. INEI

En el año 2018 el consumo per cápita de helado era de 1.7 litros por año, adicionalmente el gerente general de Ice Pop menciona que según las proyecciones realizadas en los próximos 5 años el consumo nuestro país alcanzará los 7 litros por persona, es decir, en 2023 el consumo de helado crecerá 411%, en promedio. Adicionalmente menciona que “En vacaciones escolares y feriados, las ventas se incrementan en un 20% en promedio” (Rojas, D. 2018)

La gerente de marketing de D'Onofrio menciona “El consumo per cápita de helado en el Perú es de 1.8 litros por año y viene aumentando de manera sostenida. Aún hay oportunidad para crecer, en Chile triplican esta cifra” (Dongo, S. 2020)

### 5.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING:

Para definir que es una estrategia de Marketing tenemos que definir que es el marketing según Philip Kotler en su decimocuarta edición de dirección de marketing (Pearson Educación, México 2012 cap 1 pag 5) nos dice que “el Marketing nos ayuda a identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales” además “satisfacer las necesidades de manera rentable” es por ello que debemos definir primero nuestros objetivos como empresa, conocer a nuestro

consumidor e investigar a todos nuestros competidores directos e indirectos, asimismo debemos hacer antes un análisis FODA de nuestra empresa y con ello crear una marca con una branding que quede en la mente de nuestros consumidores, cuando creamos un buen branding pensando en nuestros consumidores entonces decimos que agregamos valor a nuestra marca, “La gestión estratégica de la marca consiste en diseñar e implementar actividades y programas de marketing destinados a crear, medir y gestionar las marcas para maximizar su valor” la estrategia de marketing se basa en diseñar propuestas para cubrir las necesidades y los deseos de sus clientes. (Kotler, 2012, p.241)

Es por ello que hemos planteado estrategias para este primer año a evaluar trimestralmente ya que nos encontramos en el lanzamiento del producto.

- Estrategia de contenido, crear una página web, desde el inicio, para dar a conocer nuestra marca y para ello lanzaremos promociones 2 x1 para lograr tener clientes fidelizados.
- Estrategia Boca a boca, acá realizaremos promociones entre nuestra comunidad para lograr que los propios usuarios pasen el mensaje de la marca, multiplicando así el alcance, se realizara 5 campañas.
- Estrategia en Ferias de Muestras, Buscaremos la participación en todas las ferias de productos orgánicos que nos permitan dar a conocer nuestros productos, empezaremos con 1000 muestras para regalar en cada feria.
- Estrategia en redes sociales, por apertura empezaremos con promociones destinadas a clientes en redes sociales con el 2x 1.
- Se realizará una alianza con Pedidos Ya, Rappi y Ubereats donde enviaremos muestras a 1000 clientes en los distritos de Pueblo Libre, Jesús María, Miraflores, San Borja, Surco y La Molina con un cupón especial para comprar con el 20% de descuento.
- Estrategia con influencers, durante el primer año trabajaremos con dos reconocidos influecers del medio de comidas saludables, Alechavez y Harry Steanning, primero se comenzará con canjes y luego definiremos de acuerdo al presupuesto un influencer que sea contratado por nuestra marca.
- Estrategia Webinars aprovecharemos este medio durante todo este año de pandemia donde lanzaremos a través de nuestras redes sociales, en vivos (1 por mes) con nutricionistas reconocidos por el medio para tocar temas de vida saludable. (Percy Suazo).



Ilustración 45 Página web. Elaboración propia



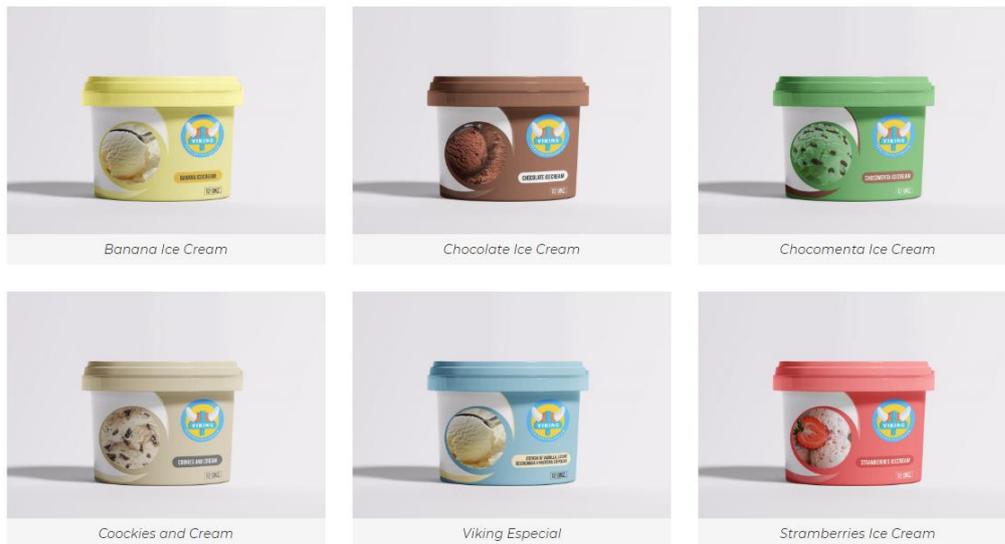
Es un helado elaborado artesanalmente con productos naturales, proteína en polvo y sin azúcares añadidos, que aporta y tiene un balance nutricional para las personas que cuidan de su cuerpo, hacen ejercicios y buscan un postre saludable.



### Somos emprendedores

Somos un emprendimiento que se dedica a elaborar helados artesanales con alto contenido de proteínas. Queremos que disfrutes de un gusto sin culpa, porque nos preocupamos por tu bienestar y por el cumplimiento de tus objetivos.

[CONÓCENOS MÁS](#)



ADQUIERE TUS PRODUCTOS

Ilustración 46 Página web. Elaboración propia

### 5.3.1 SEGMENTACIÓN

3. La segmentación de locación está basada en la idea de negocio de Viking Healthy Ice cream donde ofrecemos la venta de los helados sólo en Lima Metropolitana.
4. **Edad:** 18 a 45 años.
5. **Sexo:** Hombres y mujeres. La segmentación de género está basada en la idea de negocio de Viking Healthy Ice cream, donde tenemos como público objetivo a las personas que realizan deporte indistintamente de su género.
6. **Sociales:** deportistas, personas preocupadas por su salud y apariencia física personas bajo un régimen alimentos

#### Variables Psicográficas

Estilo de vida: personas que buscan una forma más saludable de satisfacer sus gustos dulces. Así mismo, buscan mantener una dieta balanceada y alta en proteínas y vitaminas lo cual se ve reflejado en un estilo de vida sano y controlado. No escatiman en costos al tratarse de su bienestar, y buscan productos de buena presentación y con la información nutricional idónea para aprobar su consumo. Piensan en contagiar sus hábitos a personas de su entorno. Presentación de 32 oz ideal para compartir.

## Estrategia de segmentación

VIKING HEALTHY ICE CREAM estará dirigido a los NSE A, B y C que de acuerdo a la encuesta realizada son los sectores que podrían afrontar el costo por este gusto o alimento. Dentro de esta segmentación encontramos dos grupos de personas que podrían ser los puntos clave para nuestro producto: el segmento de atletas o deportistas concurrentes a gimnasios o centros de alto rendimiento que buscan complementar el entrenamiento realizado con una ingesta proteica y de buen sabor post entreno; y el segmento de familias que valora una buena alimentación y que cuentan con personas que cuidan los contenidos de su alimentación y que decidan darse un gusto en familia. Pero, la estrategia de marketing no se enfocará exclusivamente en ellas, sino que aplicará una estrategia indiferenciada ya que al ser una empresa nueva tiene la finalidad de alcanzar el número máximo de clientes.

Asimismo, resaltamos que nuestro producto es de empaque llamativo y diferenciado. En cuanto al servicio éste cumplirá con los estándares requeridos por nuestro mercado y será tanto en delivery como presencial.

### **5.3.2 POSICIONAMIENTO**

VIKING HEALTHY ICE CREAM está dirigido a deportistas y familias por lo cual nuestro tipo de mercado es B2C (Business to Consumer), este mercado está compuesto por una numerosa cantidad de gimnasios, centros de entrenamiento funcional y hogares. Por ello, en desarrollaremos estrategias de calidad de producto y servicio, que nos permitan posicionarnos en el mercado de una manera más eficiente y rápida.

#### Creación de la Propuesta de Valor

Luego de la investigación de mercado realizada, nos pudimos dar cuenta que el cliente valora: el sabor de los helados, el suplemento vitamínico incluido y las presentaciones en formato individual y familiar.

#### VCD (Ventaja Competitiva Diferencial)

Suplemento Vitamínico: La adherencia de proteína en nuestras presentaciones es la motivación diferencial para su preferencia. El mercado al que estamos dirigidos considera este suplemento como parte de su alimentación diaria y tenerla en un postre o aperitivo es de gran aceptación de ellos(as).

Presentación: La facilidad de tener un vasito de helado y no necesariamente tener que estar cuidando que se caiga o se derrame (conos). Hacen que la experiencia de consumo sea más amigable. Los colores llamativos del envase también son un plus diferencial ante la competencia.

Promociones: Venta por redes sociales con promociones de 2 x 1, ello hará que incrementemos seguidores y por ende incrementara nuestra comunicación y publicidad.

#### **5.4 DESARROLLO Y ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX**

Para autores como Philip Kotler y Gary Armstrong (2012), la estrategia de marketing corresponde a la lógica con la que la compañía espera crear valor y sembrar relaciones redituables. Esta estrategia de marketing sirve de guía para el marketing mix, que es conformada y controla las cuatro P (producto, precio, plaza y promoción). Para que esta mezcla de marketing tenga éxito, se deben de realizar análisis, planeación, aplicación y control.

A continuación, describiremos la mezcla de marketing realizada para nuestro proyecto.

##### **5.4.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO / SERVICIO**

Philip Kotler y Gary Armstrong (2012), nos indican que luego de haber realizado la selección correcta de clientes, realizando la segmentación guiada de las mismas necesidades, características o conductas de personas que podrían requerir productos o servicios específicos, debemos de realizar una propuesta de valor centrada en la necesidad específica y apoyada de las ventajas diferenciales y posicionamiento de marca.

Por lo tanto, tal como lo indican los autores, Viking Healthy Ice Cream elabora un helado artesanal con contenido nutricional de calidad y proteínas, para personas que cuidan su estado físico y que no encuentran soluciones saludables al momento de buscar un postre.

Cada porción de 12 oz de nuestro helado tiene un aporte máximo de 80 calorías y contiene aproximadamente 20 gramos de proteína, sin contener azúcares añadidos lo que lo convierte en una de las mejores opciones del mercado saludable de postres.

Asimismo, a través de nuestras redes sociales buscamos la creación de una comunidad en donde las personas puedan interactuar con nuestra marca a través de comentarios, imágenes, testimonios, historias y otros, además de mantenerse informado del mundo nutricional gracias a nuestros webinars, embajadores de marca y otros participantes que tienen amplios conocimientos sobre el mundo fit.

Este producto *on the go* (listo para consumir) saludable, cuyo aporte calórico es menor que el de los tradicionales (galletas, chocolates, barras de cereales), y otorga un mayor control en las porciones que consumen, cumple con la tendencia de crecimiento mundial, ya que la versatilidad de este permite que sea consumido en cualquier horario y lugar, acomodándose a un estilo de vida moderno.

Por otro lado, la experiencia de consumir un postre con sabores naturales y sin azúcar añadido, permite a nuestro público satisfacer un deseo sin culpa, convirtiéndose en parte de nuestra comunidad.

#### **5.4.2 DISEÑO DE PRODUCTO / SERVICIO**

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2012), un producto es cualquier cosa tangible o intangible que puede ser ofrecido al mercado para satisfacer una demanda específica (deseo o necesidad).

El producto consiste en una línea de productos de helado artesanal con contenido proteico en presentaciones de 12 onzas y 32 onzas.

Contaremos con los siguientes sabores:

- Banana Icecream

Helado elaborado con pulpa de plátano, leche descremada, proteína en polvo y contiene alrededor de 58 calorías por cada porción



*Ilustración 47 página web, Banana Icecream de 12oz y 32oz. Elaboración propia*

- Frutos Rojos

Helado elaborado con arándanos y leche descremada, proteína en polvo y contiene alrededor de 58 calorías.



*Ilustración 48 página web, Frutos rojos de 12oz y 32oz. Elaboración propia*

- Vainilla Icecream

Helado elaborado con esencia de vainilla, leche descremada, proteína en polvo y contiene alrededor de 58 calorías.



*Ilustración 49 página web, vainilla icrecream de 32oz y 12oz. Elaboración propia*

- Chocolate Icecream

Helado elaborado con cacao orgánico al 70%, leche descremada, proteína en polvo y contiene alrededor de 58 calorías.



*Ilustración 50 página web, Chocolate icrecream de 32oz y 12oz. Elaboración propia*

- Chocomenta Icecream

Helado elaborado con esencia de menta, cacao, leche descremada, proteína en polvo y contiene alrededor de 58 calorías.



*Ilustración 51 página web, chocomenta icrecream de 12oz y 32oz. Elaboración propia*

- Strawberries Icecream

Helado elaborado con esencia de Fresa, leche descremada, proteína en polvo y contiene alrededor de 58 calorías.



*Ilustración 52 página web, Sreawberries icrecream de 32oz y 12oz. Elaboración propia*

- Cookies and cream

Helado elaborado con esencia de vainilla, cacao y leche descremada, proteína en polvo y contiene alrededor de 58 calorías por cada porción de 12 gr.



*Ilustración 53 página web, Cookies and cream de 32oz y 12oz. Elaboración propia*

Pensando en la comodidad de nuestros consumidores, los pedidos que contengan 4 unidades de 12 onzas o 2 unidades de 32 onzas se enviarán en un cofre de Tecnopor en donde conservará el frío.



*Ilustración 54 página web, packaging. Elaboración propia*

Esto permitirá que el helado llegue en buen estado.

Por el lado de servicio, contamos con la presencia en redes sociales

### **5.4.3 ESTRATEGIA DE PRECIOS (ANÁLISIS DE COSTOS, PRECIOS DE MERCADO)**

Philip Kotler y Gary Armstrong (2012) mencionan que establecer el precio de un producto nuevo es retador y se pueden utilizar 2 estrategias generales: la de fijar el precio para capturar el nivel más alto del mercado existente y la de fijar el precio para penetrar en el mercado. En el primer caso, se introduce un producto con precio elevado para captar el mayor nivel de rentabilidad por un tiempo y luego bajarlo y en el segundo, se fija un precio bajo inicial para penetrar y captar gran participación de mercado.

En ese sentido, utilizaremos la estrategia de penetración de mercado para obtener reconocimiento de marca y superar el punto de equilibrio. Luego de ello, de acuerdo a la calidad percibida podremos modificar este precio.

Para este fin Jaime Becerra (2020), nos indica que el consumo per cápita de helado es de 1.8 litros al año en Perú. Asimismo, los peruanos gastan en promedio 10 soles cada vez que consumen helados artesanales.

Por otro lado, revisamos los precios establecidos por la competencia directa y son los siguientes:

- Powercream

# PowerCream

*Heladas artesanales sin azúcar*

**Fit**  
(Helados de Proteína)

32 Onzas (946 ml) | 12 onzas (355 ml)

|                                     |    |      |
|-------------------------------------|----|------|
| Fit Vainilla                        |    |      |
| Fit Vainilla con salsa de Frambuesa |    |      |
| Fit Vainilla con salsa de Arándanos |    |      |
| Fit safe                            |    |      |
| Fit chocolate                       | 38 | 15.5 |
| Fit Fresa                           |    |      |
| Fit Arándanos                       |    |      |
| Fit Mango                           |    |      |
| Fit Lúcumá                          |    |      |
| Fit Morasuya                        |    |      |
| Fit Menta                           |    |      |
| Fit Ghoso Menta                     |    |      |
| Fit Frambuesa*                      | 40 | 16.5 |
| <b>Cereales</b>                     |    |      |
| Arándanos con Chia                  |    |      |
| Mango Avena                         | 35 | 14.5 |
| Ghoso Quinua                        |    |      |
| Lúcumá Avena                        |    |      |

\*La venta es por capacidad de envase, mas NO por peso

Ilustración 55 Instagram de Power Cream

- Zubzerocream

Precios 3 sem

|                           |  |
|---------------------------|--|
| <b>Chocolate</b>          |  |
| 500ml. .... S/. 12        |  |
| (180gr)                   |  |
| <b>Vainilla</b>           |  |
| 500ml. .... S/. 12        |  |
| (180gr)                   |  |
| <b>Lúcumá</b>             |  |
| 500ml. .... S/. 12        |  |
| (200gr)                   |  |
| <b>Milkshake de Fresa</b> |  |
| 500ml. .... S/. 12        |  |
| (200gr)                   |  |

Ilustración 56 Instagram de Zubzerocream

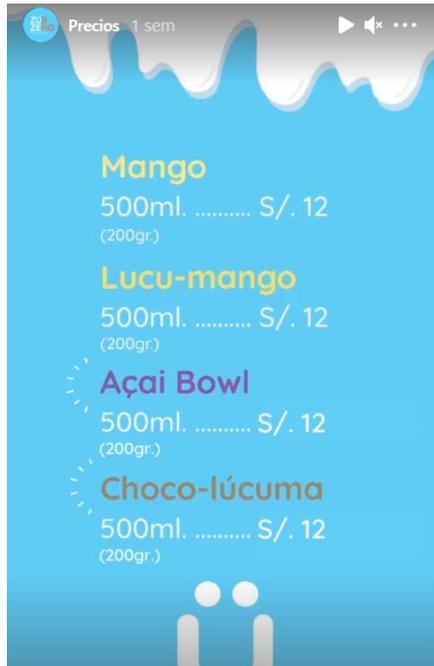


Ilustración 57 Instagram de Zubzercream

- Fitcream

 **fitcream.helados** 

Hola!! Por el momento nosotros no contamos con delivery propio pero lo que puedes hacer es llamar a este número 923 565 279, y coordinar con ellos tu pedido!

Puedes enviar un courier a recogerlo y listo!! 🙌👍

27 de septiembre de 2020 13:25

Perfecto, en ese número me envían la lista de precios?

Sii tambien! Igual cualquier sabor está S/25.90!

Es de 1 litro?



Cada uno de nuestros pomos son de aprox 400ml y vienen un poco más de 3 porciones!

Ilustración 58 Instagram de Fitcream

- Rippedprotein.peru

**HELADOS PROTEICOS**

CARTA FIT 2 sem

|                             |         |
|-----------------------------|---------|
| Helado proteico 12oz        | s/12.90 |
| Helado vegano proteico 12oz | s/15.90 |
| Helado proteico 1L          | s/35.00 |
| Helado vegano proteico 1L   | s/40.00 |

SABORES: Cookies n cream, cheesecake de fresa, chocolate brownie, tentación de lúcumá, 3 leches  
 VEGANOS: Coconut brownie, Caramel & Almond.

**SNACKS FITNESS**

|                   |         |
|-------------------|---------|
| Brownie proteico  | s/6.90  |
| Protein ball      | s/3.50  |
| Protein ball pack | s/20.00 |
| Protein cookies   | s/6.90  |

**COMBOS RIPPED**

|                                  |         |
|----------------------------------|---------|
| Brownie + helado proteico 12oz   | s/18.00 |
| Torta fit + helado proteico 12oz | s/22.00 |

WhatsApp: 965 699 799

CONSULTA POR SABORES

Ilustración 59 Instagram de Rippedrotein Peru

Teniendo en cuenta los siguientes precios:

| Marca              | 12 Onzas | 400 ml / 500 ml | 32 Onzas/1 Litro |
|--------------------|----------|-----------------|------------------|
| Powercream         | 15.50    |                 | 38.00            |
| Zubzerocream       |          | 12.00           |                  |
| Fitcream           |          | 25.90           |                  |
| Rippedprotein.peru | 12.90    |                 | 35.00            |

Es por ello que, basándonos en la estrategia de precio de penetración de mercado, establecimos nuestros precios de la siguiente manera:

- s/.9.90 soles por la presentación de 12 onzas.
- s/.24.90 soles por la presentación de 32 onzas.

#### 5.4.4 ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

Para Philip Kotler y Gary Armstrong (2012) la estrategia de comunicación consiste en la mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utiliza la compañía para comunicar valor para el cliente de forma persuasiva y establecer relaciones con éste.

En ese sentido, nuestra estrategia utilizará las siguientes herramientas con el fin de lograr relaciones fieles y redituables con nuestros consumidores:

- **Social Ads:** Campaña de marketing digital que busca el conocimiento de marca para el lanzamiento del producto. Se utilizará la plataforma de Business de Facebook para crear anuncios e historias de la marca en Instagram y Facebook. Se utilizará segmentación con la herramienta y la utilización de palabras claves como *“fit, bienestar, salud, alimentación, nutrición, nutricionista, proteínas, suplementos, deporte, correr, nadar, gimnasio, adelgazar, bajar de peso, desarrollar músculo, hipertrofia y coach”*.
- **Influencers:** Debido al impacto que causan en la intención de compra, utilizaremos a influencers dedicados al mundo fit para que hablen acerca de las bondades del producto, lo consuman y hagan sorteos en sus redes sociales. Estos influencers son:
  - Harry Steanning
  - Percy Suazo
  - La Vikinga
  - Coco Ruiz Tevez
  - Renata Vargas
- **Embajadores de marca:** Buscaremos el apoyo como representantes de marca de nutricionistas, deportistas y entrenadores, para que nos representen en nuestras redes sociales

y en participaciones en actividades como el Inka Challenge, Marathon Lima 21K, activaciones, relaciones públicas, en alianzas estratégicas con empresas del sector, entrevistas con los medios y otros. Ellos serán:

- Doctor Fabricio Crudo
  - Aniel Malachowski
  - Kiara Mayo
  - Kevin Arias
- **E-mailing con promociones del mes:** Una vez que los clientes se suscriban en nuestra página web, enviaremos correos con promociones acerca de nuestros productos y alianzas estratégicas.
  - **Webinars con especialistas en nutrición y entrenamiento:** En estos webinars buscaremos la participación de nutricionistas y entrenadores que tienen un alto número de seguidores en instagram, para hablar sobre temas de nutrición, entrenamiento y consumo responsable y saludable de nuestro producto. Para el desarrollo de este concepto invitaremos a nutricionistas como los doctores en nutrición Fabricio Crudo, German Rozz, las doctoras Vanessa Tello, Mariana Hidalgo, Mariana Matallana, entrenadores como Percy Suazo, Harry Steanning, entre otros, ya que son especialistas en nutrición deportivo y entrenamientos.
  - **Comunidad en redes sociales:** Crearemos una comunidad en redes sociales (Facebook e Instagram), que será un espacio en donde podamos compartir información muy útil y saludable para nuestros clientes y potenciales clientes. Además, esta comunidad será una vía de información bidireccional constante por parte de nuestros de interés.

#### 5.4.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Para autores como Philip Kotler y Gary Armstrong (2012), la estrategia de distribución indica que, para poner un producto o servicio a disposición de los consumidores, no solamente se deben construir relaciones con los clientes, sino también con los proveedores y distribuidores clave de la cadena de suministro.

Por lo tanto, a continuación, definimos los canales por los cuales llegaremos a los consumidores.

- **Tiendas de comida saludable:** Las tiendas de comida saludable son más que una tendencia que poco a poco vienen tomando mayor presencia en la ciudad. Con nuevos conceptos en

diversos locales y productos cada vez más novedosos, cuentan con un grupo de clientes ya fidelizados que acuden a estos establecimientos en busca de un deleite sin remordimiento. Por ello, como parte de la propuesta se pretende llegar a principales establecimientos que ya cuentan con un posicionamiento en el mercado de comida saludable como La Nevera Fit, que ofrece una propuesta variada de alimentos saludables: sándwiches, tostadas, parfaits, waffles, ensaladas, etc., y además tiene presencia en Santiago de Surco, La Molina y Miraflores, distritos potenciales a donde se pretende llegar para el desarrollo de este proyecto.

- Delivery por apps: Los aplicativos de delivery han crecido exponencialmente sobre todo en Lima. Entre las marcas posicionadas en la mente de los consumidores, principalmente resaltan: UberEats, Rappi y Pedidos ya. Esta última es la más usada en el Perú, según el más reciente estudio de la Consultora Arellano. Las edades de la mayoría de los clientes de este tipo de aplicaciones se encuentran entre los 18 y los 35 años de edad. Asimismo, los platos más pedidos suelen ser pollo a la brasa, hamburguesas y postres, y, por lo general, los usuarios solicitan para dos o más personas, señala Pedidos ya. Considerando ello, y a fin de generar una mejor experiencia al consumidor, el proyecto trabajará de la mano con 2 de las apps por delivery más usadas: Rappi y Pedidos ya, considerando que ambas tienen distintas zonas de cobertura y una interfaz amigable para realizar pedidos y pasarela de pago para concretar la venta sin inconvenientes.
- Redes sociales (Instagram): Viking Icecream contará con un perfil en Instagram donde no sólo se subirá información de los productos, sino que además contaremos con información de valor para los clientes sobre tips de alimentación saludable, porciones adecuadas para el cumplimiento de objetivos, entre otros. Esta plataforma es la tercera mayor usada en Perú y permite generar interacción con los clientes no solo para ofrecer el producto sino para generar una comunidad de Viking Icecream lovers.
- WhatsApp: Esta aplicación se ha convertido en una gran herramienta para relacionarse con los clientes y concretar ventas. En su versión empresarial, incluso te permite presentar la carta de productos, compartir catálogos y vincular tu sitio web o redes sociales. Este canal nos permitirá tener una respuesta inmediata ante los requerimientos de los clientes para la compra de productos o consultas en general. A su vez, nos permitirá hacer la difusión de promociones del día o novedades de los productos.

- E-mailing: Mediante este canal, principalmente haremos llegar promociones del mes y comunicaciones del producto respecto a nuevas presentaciones o sabores. A su vez, nos servirá para hacer el despliegue de comunicación de los webinars con especialistas.
- Cross selling con gimnasios: El gran atractivo del helado es principalmente su alto contenido de proteína, y como sabemos, esta cualidad es muy bien valorada por los deportistas ya que les motiva a cumplir con sus objetivos de aumento de masa muscular o tonificación. Por ello, encontramos un gran atractivo en los gimnasios como canal para la venta de nuestro producto. Sabemos que existen gimnasios que están implementados con cafeterías y donde además acuden clientes que a su vez reciben asesorías de nutrición. Por ello, BodyTech es una potencial alternativa para comercializar la presentación individual de los helados, además de contar con más de 10 locales en diversos puntos de Lima, este gimnasio cuenta con gran acogida por parte de los deportistas.

## 5.5

## PLAN DE VENTAS Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

### PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

|                             |     |       |
|-----------------------------|-----|-------|
| Data                        |     |       |
| Tasa de Crecimiento Anual   |     | 10.0% |
| Tasa de Crecimiento mensual |     | 0.83% |
| Verano                      | 48% |       |
| Primavera                   | 20% |       |
| Otño                        | 20% |       |
| Invierno                    | 13% |       |
| 10% del Som                 |     | 17442 |

|                                   |      |      |      |      |      |      |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| crecimiento per capital de helado | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|                                   | 1.7  | 2.21 | 2.9  | 3.8  | 5.1  | 7    |

|             |         |
|-------------|---------|
| SOM         | 174,417 |
| 10% DEL SOM | 17442   |

### PROYECCIÓN :

|                             | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO  | JUNIO |
|-----------------------------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|
| Tasa de Crecimiento Mensual | 13.2% | 13.3%  | 13.4%      | 19.5%   | 19.7%     | 19.8%     | 47.8% | 48.2%   | 48.6% | 19.5% | 19.7% | 19.8% |
| Cantidad Vendida            | 2302  | 2322   | 2341       | 3401    | 3430      | 3458      | 8337  | 8407    | 8477  | 3401  | 3430  | 3458  |

Ilustración 60 proyección de la demanda. Elaboración propia.

Para realizar la proyección de la demanda, hemos tomado la información del crecimiento per-capital de helado. Esta tasa de crecimiento es de 10% anual, luego para poder estimar nuestra demanda mensual, la tasa lo dividimos entre 12, que es la cantidad de meses.

Una vez obtenido el crecimiento mensual, y teniendo el porcentaje de la demanda por las estaciones del año, realizamos el cálculo de la demanda mensual.



Ilustración 61 Comportamiento natural de la demanda proyectada de helados.

|  | 2021       |            |            |            |            |            |             |             |             |            |            |            |          |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|----------|
|  | JULIO      | AGOSTO     | SEPTIEMBRE | OCTUBRE    | NOVIEMBRE  | DICIEMBRE  | ENERO       | FEBRERO     | MARZO       | ABRIL      | MAYO       | JUNIO      |          |
| <b>Cantidad de ventas proyectadas mensualmente</b> | 2302       | 2322       | 2341       | 3401       | 3430       | 3458       | 8337        | 8407        | 8477        | 3401       | 3430       | 3458       |          |
| PRODUCTOS DE 12 OZ (70.3%) DE LA D.                | 1617       | 1633       | 1646       | 2389       | 2411       | 2431       | 5861        | 5910        | 5958        | 2389       | 2411       | 2431       | Unidades |
|  | S/. 16,008 | S/. 16,167 | S/. 16,295 | S/. 23,651 | S/. 23,869 | S/. 24,067 | S/. 58,024  | S/. 58,509  | S/. 58,984  | S/. 23,651 | S/. 23,869 | S/. 24,067 |          |
| PRODUCTOS DE 32 OZ (29.7%) DE LA D.                | 682        | 690        | 696        | 1011       | 1019       | 1028       | 2477        | 2497        | 2519        | 1011       | 1019       | 1028       | Unidades |
|  | S/. 16,982 | S/. 17,181 | S/. 17,330 | S/. 25,174 | S/. 25,373 | S/. 25,547 | S/. 61,677  | S/. 62,175  | S/. 62,723  | S/. 25,174 | S/. 25,373 | S/. 25,547 |          |
| <b>TOTAL DE VENTA CON IGV</b>                      | S/. 32,990 | S/. 33,348 | S/. 33,626 | S/. 48,825 | S/. 49,242 | S/. 49,614 | S/. 119,701 | S/. 120,684 | S/. 121,707 | S/. 48,825 | S/. 49,242 | S/. 49,614 |          |

Tabla 6 Proyección de la demanda mensual. Elaboración propia.

El cuadro muestra la cantidad de venta con IGV, dando un consumo inicial de 1296 unidades vendidas de 12oz y 546 unidades vendidas de 32oz en el primer mes de apertura. Donde la población tiene una preferencia de 70.3% sobre el tamaño de helados de 12oz y 29.7% prefiere en envase de 32oz, la preferencia se hace referencia a lo obtenido en la encuesta de profundidad.

|  | AÑO 1                | AÑO 2                | AÑO 3                | AÑO 4                | AÑO 5                |          |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------|
| <b>Demanda proyectadas</b>               | <b>52,764</b>        | <b>58,040</b>        | <b>63,844</b>        | <b>70,229</b>        | <b>77,251</b>        |          |
| PRODUCTOS DE 12 OZ (70.3%) DE LA DEMANDA | 37087<br>S/. 367,161 | 40802<br>S/. 408,942 | 44882<br>S/. 444,336 | 49371<br>S/. 488,769 | 54308<br>S/. 537,646 | Unidades |
| PRODUCTOS DE 32 OZ (29.7%) DE LA DEMANDA | 15673<br>S/. 390,258 | 11608<br>S/. 429,224 | 12769<br>S/. 472,146 | 14046<br>S/. 519,361 | 15450<br>S/. 571,297 | Unidades |
| TOTAL DE VENTA CON IGV                   | S/. 757,419          | S/. 833,166          | S/. 916,482          | S/. 1,008,130        | S/. 1,108,943        |          |

Ilustración 62 Proyección de la demanda anual. Elaboración propia.

Hemos realizado la proyección de las ventas teniendo en cuenta la tasa de crecimiento del mercado DE 30% anual, también hemos considerado el porcentaje de participación de nuestras presentaciones y las estacionalidades tomando una tasa valle en los meses más fríos y una tasa pico en los meses más calurosos.

## 5.6 PRESUPUESTO DE MARKETING

### GASTOS NO AFECTOS AL IGV

|   | Mes 0                | 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                |
|---|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Creacion de Pagina Web y hosting          | S/. 3,000.00         |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                      |                      |                      |                     |                     |                     | S/. -                |
| Influencers                               |                      |                     |                     |                     |                     |                     | S/. 2,000.00        | S/. 2,000.00         | S/. 2,000.00         |                      |                     |                     |                     | S/. 6,000.00         |
| Diseño de contenidos en redes sociales    |                      | S/. 250.00          |                     |                     | S/. 250.00          |                     |                     | S/. 250.00           |                      |                      | S/. 250.00          |                     |                     | S/. 1,000.00         |
| facebook e instagram ADS - Posicionami    | S/. 150.00           |                     |                     |                     | S/. 150.00          |                     |                     | S/. 150.00           |                      | S/. 150.00           | S/. 150.00          |                     |                     | S/. 600.00           |
| facebook e instagram ADS - Ventas         | S/. 150.00           |                     |                     |                     | S/. 150.00          |                     |                     | S/. 150.00           |                      |                      | S/. 150.00          |                     |                     | S/. 450.00           |
| Google ADS                                |                      | S/. 300.00           | S/. 300.00           | S/. 300.00           | S/. 300.00          | S/. 300.00          | S/. 300.00          | S/. 3,600.00         |
| Sesion Fotografica                        | S/. 150.00           |                     |                     |                     |                     | S/. 150.00          |                     |                      |                      | S/. 150.00           |                     |                     |                     | S/. 300.00           |
| Volantes Informativos                     | S/. 150.00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                      |                      |                      |                     |                     |                     | S/. -                |
| Video Promocional                         |                      | S/. 120.00          |                     |                     |                     |                     |                     |                      | S/. 120.00           |                      |                     |                     |                     | S/. 240.00           |
| Youtube ADS                               |                      |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                      |                      |                      |                     |                     |                     | S/. -                |
| Samplings                                 |                      | S/. 500.00          |                     |                     |                     |                     |                     |                      | S/. 500.00           |                      |                     |                     |                     | S/. 1,000.00         |
| <b>TOTAL NO AFECTOS A IGV</b>             | <b>S/. 3,600.00</b>  | <b>S/. 1,170.00</b> | <b>S/. 300.00</b>   | <b>S/. 300.00</b>   | <b>S/. 850.00</b>   | <b>S/. 450.00</b>   | <b>S/. 300.00</b>   | <b>S/. 2,850.00</b>  | <b>S/. 2,920.00</b>  | <b>S/. 2,600.00</b>  | <b>S/. 850.00</b>   | <b>S/. 300.00</b>   | <b>S/. 300.00</b>   | <b>S/. 13,190.00</b> |
| <b>TOTAL GASTOS ADM. Y VENTAS SIN IGV</b> | <b>S/. 14,650.00</b> | <b>S/. 6,298.28</b> | <b>S/. 5,446.44</b> | <b>S/. 5,460.58</b> | <b>S/. 6,783.42</b> | <b>S/. 7,082.59</b> | <b>S/. 6,273.56</b> | <b>S/. 14,077.13</b> | <b>S/. 13,973.39</b> | <b>S/. 13,027.44</b> | <b>S/. 7,461.39</b> | <b>S/. 6,254.63</b> | <b>S/. 6,273.56</b> | <b>S/. 98,412.41</b> |

Tabla 7 Presupuesto de marketing

## CRONOGRAMA DE PRESUPUESTO DE MARKETING 2021 - 2022

| ACTIVIDAD  | 2021               |                    |                  |                  |                  |                  | 2022             |                    |                    |                    |                  |                  |                  |
|--|--------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|
|  | MES 0              | JULIO              | AGOSTO           | SETIEMBRE        | OCTUBRE          | NOVIEMBRE        | DICIEMBRE        | ENERO              | FEBRERO            | MARZO              | ABRIL            | MAYO             | JUNIO            |
| 1 Creacion de Pagina Web y Hosting (www.vikinghealthyicecream.com) | S/ 3,000.00        |                    |                  |                  |                  |                  |                  |                    |                    |                    |                  |                  |                  |
| 2 Influencers  |                    |                    |                  |                  |                  |                  |                  | S/ 2,000.00        | S/ 2,000.00        | S/ 2,000.00        |                  |                  |                  |
| 3 Diseño de contenido Redes sociales                               |                    | S/ 250.00          |                  |                  | S/ 250.00        |                  |                  | S/ 250.00          |                    |                    | S/ 250.00        |                  |                  |
| 4 Campañas en Facebook e Instagram ADS Posicionamiento             | S/ 150.00          |                    |                  |                  | S/ 150.00        |                  |                  | S/ 150.00          |                    | S/ 150.00          | S/ 150.00        |                  |                  |
| 5 Campañas en Facebook e Instagram ADS Ventas                      | S/ 150.00          |                    |                  |                  | S/ 150.00        |                  |                  | S/ 150.00          |                    |                    | S/ 150.00        |                  |                  |
| 6 Campaña de google ADS  |                    | S/ 300.00          | S/ 300.00        | S/ 300.00        | S/ 300.00        | S/ 300.00        | S/ 300.00        | S/ 300.00          | S/ 300.00          | S/ 300.00          | S/ 300.00        | S/ 300.00        | S/ 300.00        |
| 7 Sesion fotografica   | S/ 150.00          |                    |                  |                  |                  | S/ 150.00        |                  |                    |                    | S/ 150.00          |                  |                  |                  |
| 8 Volantes informativos en tamaño A5 Full color                    | S/ 150.00          |                    |                  |                  |                  |                  |                  |                    |                    |                    |                  |                  |                  |
| 9 Video promocional  |                    |                    | S/ 120.00        |                  |                  |                  |                  |                    | S/ 120.00          |                    |                  |                  |                  |
| 10 Youtube ADS   |                    |                    |                  |                  |                  |                  |                  |                    |                    |                    |                  |                  |                  |
| 11 Samplings   |                    | S/ 500.00          |                  |                  |                  |                  |                  |                    | S/ 500.00          |                    |                  |                  |                  |
| <b>TOTAL</b>   | <b>S/ 3,600.00</b> | <b>S/ 1,050.00</b> | <b>S/ 420.00</b> | <b>S/ 300.00</b> | <b>S/ 850.00</b> | <b>S/ 450.00</b> | <b>S/ 300.00</b> | <b>S/ 2,850.00</b> | <b>S/ 2,920.00</b> | <b>S/ 2,600.00</b> | <b>S/ 850.00</b> | <b>S/ 300.00</b> | <b>S/ 300.00</b> |

Tabla 8 Cronograma de Marketing

| ACTIVIDAD                | JULIO |    |    |    | AGOSTO |    |    |    | SEPTIEMBRE |    |    |    | OCTUBRE |    |    |    | NOVIEMBRE |    |    |    | DICIEMBRE |    |    |    | ENERO |    |    |    | FEBRERO |    |    |    | MARZO |    |    |    | ABRIL |    |    |    | MAYO |    |    |    | JUNIO |  |  |  |
|--------------------------|-------|----|----|----|--------|----|----|----|------------|----|----|----|---------|----|----|----|-----------|----|----|----|-----------|----|----|----|-------|----|----|----|---------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|------|----|----|----|-------|--|--|--|
|                          | S1    | S2 | S3 | S4 | S1     | S2 | S3 | S4 | S1         | S2 | S3 | S4 | S1      | S2 | S3 | S4 | S1        | S2 | S3 | S4 | S1        | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 | S1      | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 | S1   | S2 | S3 | S4 |       |  |  |  |
| Pre-lanzamiento          | ■     | ■  |    |    |        |    |    |    |            |    |    |    |         |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |       |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |      |    |    |    |       |  |  |  |
| Inauguración             |       |    | ■  | ■  |        |    |    |    |            |    |    |    |         |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |       |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |      |    |    |    |       |  |  |  |
| Bienvenida del verano    |       |    |    |    |        |    |    |    |            |    |    |    |         |    |    |    | ■         | ■  | ■  | ■  |           |    |    |    |       |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |      |    |    |    |       |  |  |  |
| San Valentín             |       |    |    |    |        |    |    |    |            |    |    |    |         |    |    |    |           |    |    |    |           |    | ■  |    |       |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |      |    |    |    |       |  |  |  |
| Día del helado artesanal |       |    |    |    |        |    |    |    |            |    |    |    |         |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |       |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |      |    |    |    |       |  |  |  |
| Fin del Verano           |       |    |    |    |        |    |    |    |            |    |    |    |         |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |       |    |    |    | ■       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |      |    |    |    |       |  |  |  |
| Día de la madre          |       |    |    |    |        |    |    |    |            |    |    |    |         |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |       |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |      |    |    |    |       |  |  |  |
| Día del padre            |       |    |    |    |        |    |    |    |            |    |    |    |         |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |       |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |      |    |    |    |       |  |  |  |
| Día del deportista       |       |    | ■  | ■  |        |    |    |    |            |    |    |    |         |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |       |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |      |    |    |    |       |  |  |  |
| Cyber wow                |       |    |    |    |        |    |    |    |            |    | ■  | ■  |         |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |       |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |      |    |    |    |       |  |  |  |
| Black Friday             |       |    |    |    |        |    |    |    |            |    |    | ■  |         |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |       |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |      |    |    |    |       |  |  |  |
| Navidad / año nuevo      |       |    |    |    |        |    |    |    |            |    |    |    |         |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |       |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |      |    |    |    |       |  |  |  |

Tabla 9 Actividades de marketing. Elaboración propia

## **6 PLAN DE OPERACIONES**

Para Schroeder (2011) “El área de operaciones tiene la responsabilidad de suministrar el producto o el servicio de la organización. Los gerentes de operaciones toman decisiones respecto de la función de operaciones y sus relaciones con otras funciones. Los gerentes de operaciones planean y controlan el sistema de producción y sus intereses dentro de la organización y con el ambiente externo”.

### **6.1 POLÍTICAS OPERACIONALES**

Con la política el área de operaciones de la empresa establece una estructura que sirva de guía, para lograr realizar los objetivos operacionales establecidos, respaldando cada proceso de las diferentes actividades, con el fin de ejecutarse eficientemente.

#### **6.1.1 CALIDAD**

Para la creación de nuestro producto, la empresa se enfoca en la necesidad de satisfacer a nuestros clientes en obtener un producto degustable con altos niveles de salubridad de acuerdo a su estilo de vida, por ende, los componentes con los que se creó nuestro helado desde su inicio hasta su empaque y post entrega están basados bajo los siguientes lineamientos de calidad

1. La elaboración de nuestros productos y la entrega mediante el servicio de delivery deben de cumplir con las normas sanitarias establecidas por DIGESA.
2. Se realizará un seguimiento post venta, para saber el nivel de satisfacción del producto vendido.
3. Se realizará un control de calidad al recibir los productos de los proveedores de los suplementos, frutas y envases eco amigables, como por ejemplo el peso, cantidad, vencimiento y ficha técnica.

4. Para la preparación del producto se seguirán todos los pasos establecidos en el flujograma de procesos.
5. Los frutos a utilizar en producción son 100% naturales.

### **6.1.2 PROCESOS**

Para el proceso de producción se debe establecer una política de producción diaria de sabor. Es decir, cada día se prepara un sabor distinto pero esta producción debe alcanzar para abastecer a los días en los que no se producirá.

En este punto debemos indicar que

Para el diseño de nuestra estructura de procesos se busca la mejora continua de nuestro producto en el lapso del tiempo, de tal forma se pueda brindar un producto y/o servicio de calidad. Se pasa a detallar los procesos del negocio:

1. Se recibirán la orden de los pedidos de la app “Pidelo ya” a través de una tablet.
2. Se realiza el mantenimiento a nuestros equipos de cocina anualmente para su buen funcionamiento.
3. La entrega de nuestro producto una vez solicitado por el cliente, el tiempo promedio es de mínimo de 30 minutos hasta un máximo de 45 min.
4. El jefe de operaciones monitorea el proceso de producción de los helados desde su elaboración hasta su empaque final, con la finalidad de mitigar riesgos.

### **6.1.3 PLANIFICACIÓN**

1. Los canales de distribución del producto serán por delivery , con el uso de motocicletas para mayor rapidez de entrega.
2. El marketing del producto será a través de los canales de redes sociales como facebook e instagram y también desde nuestra página web.
3. Se comprarán equipos de cocina industriales nuevos.
4. Se alquilará un local con un espacio de 8mra2, para incorporar nuestra cocina oculta (dark kitchen) .

5. La producción cada helado proteico se realizarán totalmente en la cocina.
6. Se contará con una planilla de seis personas (Administrador, Encargado de operaciones, cocinero, dos ayudantes de cocina, y persona encargada del marketing de redes sociales y pagina web.

#### **6.1.4 INVENTARIOS**

Con la política operacional de inventarios la empresa busca maximizar el mayor rendimiento de la inversión.

1. Se realiza un control de inventario semanal de almacén, para verificar el stock de materia prima de los frutos perecibles.
2. Se utilizará para las ventas de productos terminados el método PEPS.
3. Se reportará a gerencia en caso los inventarios estén expuestos ante alguna posible inflación o devaluación de moneda.
4. Custodiar y realizar el conteo de los empaques de suplementos que ingresan a almacén, ordenándolos y codificándolos.

## **6.2 DISEÑO DE INSTALACIONES**

### **6.2.1 LOCALIZACIÓN DE LAS INSTALACIONES**

Nuestra empresa estará ubicada en el distrito de Surquillo, donde se alquilará un local de 8m<sup>2</sup> localizada con la dirección Jr. Gonzales Prada 1035.

Se escogió este local, porque está situado en una zona estratégica para nuestro canal de distribución (deliverys), ya que alrededor se encuentran los distritos de nuestro público objetivo que son Miraflores, Surco, Lince, San Borja, Jesús María,

También el tema de costo de alquiler influyó por tomar este local ya que tiene un costo de US\$900 dólares mensuales por un contrato de un año a comparación de otros que tenían un monto mayor de arrendamiento y exigían además un porcentaje de las ventas del 2.5%.

Por último, el perímetro como las divisiones del local se adecuan a nuestra necesidad, ya que tiene el espacio suficiente para incorporar nuestras maquinas en la zona de producción, además incluye un almacén para custodiar los productos recibidos de nuestros proveedores, y también una zona de despacho o salida para que nuestro deliverys esperen a la entrega de la orden.

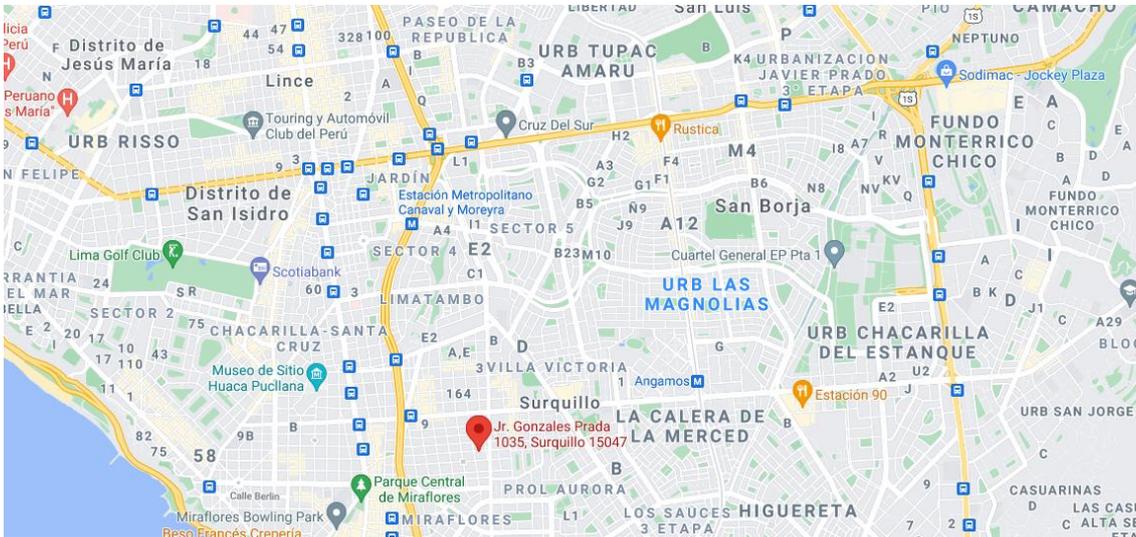


Ilustración 63 Localización geográfica. Google Maps

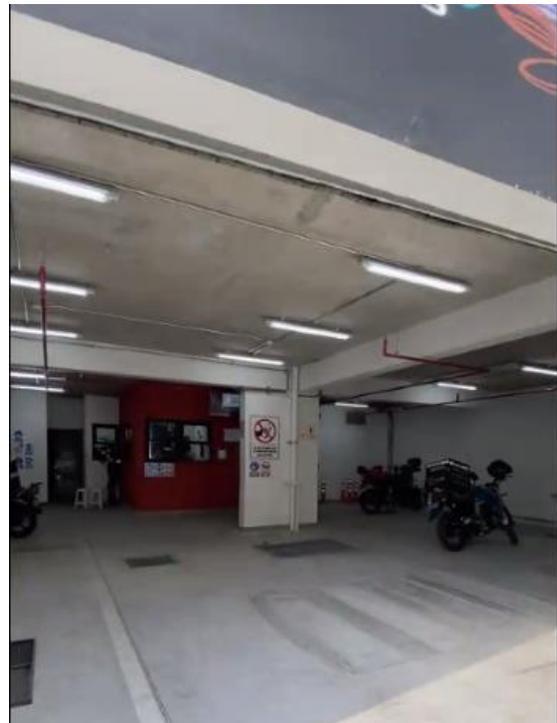


Ilustración 64 Distribución de dark kitchen. Elaboración propia

## 6.2.2 CAPACIDAD DE LAS INSTALACIONES

La capacidad de nuestro local es de un perímetro total de 8m<sup>2</sup>, medidas que se adecuan a nuestro proyecto ya que se realizará bajo el modelo de negocio de dark kitchen o también conocido como cocina oculta, la cual está diseñada solo para la atención por delivery, de esta manera solo estará equipada por nuestros equipos de producción en cocina y adicional también cuenta con un pequeño almacén para los insumos con los que se elaborará nuestros helados proteicos, adicional el aforo permitido para esta zona es de seis personas.

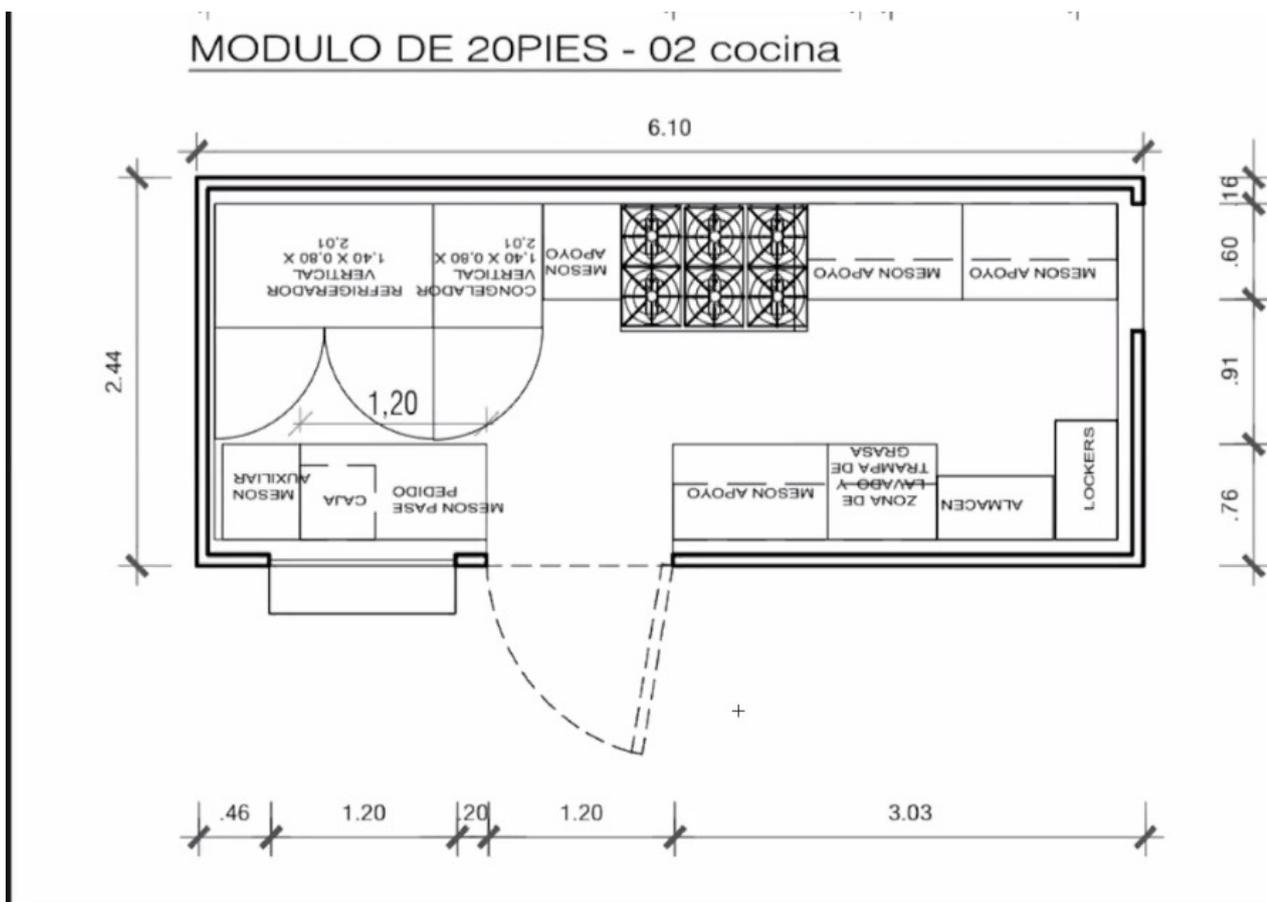


Ilustración 65 Distribución de dark kitchen. Elaboración propia

### 6.2.3 DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES

A continuación, se puede apreciar como estarán ubicados nuestros equipos que en la Dark Kitchen:

- 1) Mantecedora
- 2) Pasteurizadora
- 3) Lavadero Industrial
- 4) Congelador para helados terminados
- 5) Cámara frigorífica
- 6) Cocina industrial
- 7) Almacén
- 8) Mesa de trabajo



Ilustración 66 Distribución de instalaciones. Elaboración propia

### 6.3 ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL PRODUCTO / SERVICIO

Nuestros helados proteicos vienen en dos presentaciones de 12 onzas y 32 onzas, y tenemos siete sabores para la elección del comprador, los cuales se detallarán a continuación la composición de cada uno.

#### Ficha técnica de helado de Banana

| Ficha técnica                   |   |  |
|---------------------------------|---|--|
| Nombre de producto              | Banana Icecream   |  |
| Código de producto              | H-00001   |  |
| Descripción del producto        | Helado cremoso sabor a platano y vainilla   |  |
| Características generales:      |   |  |
| Tamaño                          | 12 Onzas  | 32 Onzas   |
| Presentaciones                  | Pote de plastico con tapa, tipografiado   |  |
| Aspecto                         | Helado cremoso color blanco   |  |
| Composición:                    | 400 gr  | 900 gr   |
| Azucares Totales (gr)           | 31.36   | 62.72  |
| Carbohidratos (gr)              | 41.08   | 82.16  |
| Ceniza (gr)                     | 6.12  | 12.24  |
| Energía total (Kcal)            | 434.84  | 869.68   |
| Grasas Trans (gr)               | 10.68   | 21.36  |
| <b>Proteína (gr)</b>            | <b>20</b>   | <b>52</b>  |
| Colesterol (mg)                 | 60.8  | 121.6  |
| Sodio (mg)                      | 503.6   | 1007.2   |
| Recomendación de almacenamiento | Se recomienda conservar los helados sellados a -28 C°, una vez abiertos conservar a la misma temperatura durante máximo 4 días. |  |
| Imagen referencial              |    |  |

Tabla 10 Ficha tecnica. Elaboración propia

## Ficha técnica de helado de Frutos Rojos

| Ficha técnica                   |   |  |
|---------------------------------|---|--|
| Nombre de producto              | Frutos Rojos Icecream   |  |
| Código de producto              | H-00002   |  |
| Descripción del producto        | Helado cremoso sabor a frutos rojos y vainilla  |  |
| Características generales:      |   |  |
| Tamaño                          | 12 Onzas  | 32 Onzas   |
| Presentaciones                  | Pote de plástico con tapa, tipografiado   |  |
| Aspecto                         | Helado cremoso color rosado   |  |
| Composición:                    | 400 gr  | 900 gr   |
| Azúcares Totales (gr)           | 31.36   | 62.72  |
| Carbohidratos (gr)              | 41.08   | 82.16  |
| Ceniza (gr)                     | 6.12  | 12.24  |
| Energía total (Kcal)            | 434.84  | 869.68   |
| Grasas Trans (gr)               | 10.68   | 21.36  |
| <b>Proteína (gr)</b>            | <b>20</b>   | <b>52</b>  |
| Colesterol (mg)                 | 60.8  | 121.6  |
| Sodio (mg)                      | 503.6   | 1007.2   |
| Recomendación de almacenamiento | Se recomienda conservar los helados sellados a -28 C°, una vez abiertos conservar a la misma temperatura durante máximo 4 días. |  |
| Imagen referencial              |    |  |

Tabla 11 Ficha técnica. Elaboración propia

## Ficha técnica de helado de Vainilla

| Ficha técnica                   |   |   |
|---------------------------------|---|---|
| Nombre de producto              | Vainilla Icecream   |   |
| Código de producto              | H-00003   |   |
| Descripción del producto        | Helado cremoso sabor a vainilla   |   |
| Características generales:      |   |   |
| Tamaño                          | 12 Onzas  | 32 Onzas  |
| Presentaciones                  | Pote de plástico con tapa, tipografiado   |   |
| Aspecto                         | Helado cremoso color blanco   |   |
| Composición:                    | 400 gr  | 900 gr  |
| Azúcares Totales (gr)           | 31.36   | 62.72   |
| Carbohidratos (gr)              | 41.08   | 82.16   |
| Ceniza (gr)                     | 6.12  | 12.24   |
| Energía total (Kcal)            | 434.84  | 869.68  |
| Grasas Trans (gr)               | 10.68   | 21.36   |
| <b>Proteína (gr)</b>            | <b>20</b>   | <b>52</b>   |
| Colesterol (mg)                 | 60.8  | 121.6   |
| Sodio (mg)                      | 503.6   | 1007.2  |
| Recomendación de almacenamiento | Se recomienda conservar los helados sellados a -28 C°, una vez abiertos conservar a la misma temperatura durante máximo 4 días. |   |
| Imagen referencial              |    |  |

Tabla 12 Ficha tecnica. Elaboración propia

## Ficha técnica de helado de chocolate

| Ficha técnica                   |   |  |
|---------------------------------|---|--|
| Nombre de producto              | Chocolate Icecream  |  |
| Código de producto              | H-00004   |  |
| Descripción del producto        | Helado cremoso sabor a frutos chocolate   |  |
| Características generales:      |   |  |
| Tamaño                          | 12 Onzas  | 32 Onzas   |
| Presentaciones                  | Pote de plástico con tapa, tipografiado   |  |
| Aspecto                         | Helado cremoso color marrón   |  |
| Composición:                    | 400 gr  | 900 gr   |
| Azúcares Totales (gr)           | 31.36   | 62.72  |
| Carbohidratos (gr)              | 41.08   | 82.16  |
| Ceniza (gr)                     | 6.12  | 12.24  |
| Energía total (Kcal)            | 434.84  | 869.68   |
| Grasas Trans (gr)               | 10.68   | 21.36  |
| <b>Proteína (gr)</b>            | <b>20</b>   | <b>52</b>  |
| Colesterol (mg)                 | 60.8  | 121.6  |
| Sodio (mg)                      | 503.6   | 1007.2   |
| Recomendación de almacenamiento | Se recomienda conservar los helados sellados a -28 C°, una vez abiertos conservar a la misma temperatura durante máximo 4 días. |  |
| Imagen referencial              |    |  |

Tabla 13 Ficha técnica. Elaboración propia

Ficha técnica de helado de chocomenta

| Ficha técnica                   |   |           |
|---------------------------------|---|-----------|
| Nombre de producto              | Chocomenta Icecream   |           |
| Código de producto              | H-00005   |           |
| Descripción del producto        | Helado cremoso sabor a chocolate y menta  |           |
| Características generales:      |   |           |
| Tamaño                          | 12 Onzas  | 32 Onzas  |
| Presentaciones                  | Pote de plástico con tapa, tipografiado   |           |
| Aspecto                         | Helado cremoso color verde con marrón   |           |
| Composición:                    | 400 gr  | 900 gr    |
| Azúcares Totales (gr)           | 31.36   | 62.72     |
| Carbohidratos (gr)              | 41.08   | 82.16     |
| Ceniza (gr)                     | 6.12  | 12.24     |
| Energía total (Kcal)            | 434.84  | 869.68    |
| Grasas Trans (gr)               | 10.68   | 21.36     |
| <b>Proteína (gr)</b>            | <b>20</b>   | <b>52</b> |
| Colesterol (mg)                 | 60.8  | 121.6     |
| Sodio (mg)                      | 503.6   | 1007.2    |
| Recomendación de almacenamiento | Se recomienda conservar los helados sellados a -28 C°, una vez abiertos conservar a la misma temperatura durante máximo 4 días. |           |
| Imagen referencial              |   |           |

Tabla 14 Ficha técnica. Elaboración propia

Ficha técnica de helado de fresa

| Ficha técnica                   |   |  |
|---------------------------------|---|--|
| Nombre de producto              | Strawberries Icecream   |  |
| Código de producto              | H-00006   |  |
| Descripción del producto        | Helado cremoso sabor a fresa  |  |
| Características generales:      |   |  |
| Tamaño                          | 12 Onzas  | 32 Onzas   |
| Presentaciones                  | Pote de plastico con tapa, tipografiado   |  |
| Aspecto                         | Helado cremoso color rosado   |  |
| Composición:                    | 400 gr  | 900 gr   |
| Azúcares Totales (gr)           | 31.36   | 62.72  |
| Carbohidratos (gr)              | 41.08   | 82.16  |
| Ceniza (gr)                     | 6.12  | 12.24  |
| Energía total (Kcal)            | 434.84  | 869.68   |
| Grasas Trans (gr)               | 10.68   | 21.36  |
| <b>Proteína (gr)</b>            | <b>20</b>   | <b>52</b>  |
| Colesterol (mg)                 | 60.8  | 121.6  |
| Sodio (mg)                      | 503.6   | 1007.2   |
| Recomendación de almacenamiento | Se recomienda conservar los helados sellados a -28 C°, una vez abiertos conservar a la misma temperatura durante máximo 4 días. |  |
| Imagen referencial              |    |  |

Tabla 15 Ficha tecnica. Elaboración propia

## Ficha técnica de helado de Cookies and Cream

| Ficha técnica                   |   |   |
|---------------------------------|---|---|
| Nombre de producto              | Cookies and cream Icecream  |   |
| Código de producto              | H-00007   |   |
| Descripción del producto        | Helado cremoso sabor a frutos galleta y vainilla  |   |
| Características generales:      |   |   |
| Tamaño                          | 12 Onzas  | 32 Onzas  |
| Presentaciones                  | Pote de plastico con tapa, tipografiado   |   |
| Aspecto                         | Helado cremoso color blanco con marron  |   |
| Composición:                    | 400 gr  | 900 gr  |
| Azucares Totales (gr)           | 31.36   | 62.72   |
| Carbohidratos (gr)              | 41.08   | 82.16   |
| Ceniza (gr)                     | 6.12  | 12.24   |
| Energía total (Kcal)            | 434.84  | 869.68  |
| Grasas Trans (gr)               | 10.68   | 21.36   |
| <b>Proteína (gr)</b>            | <b>20</b>   | <b>52</b>   |
| Colesterol (mg)                 | 60.8  | 121.6   |
| Sodio (mg)                      | 503.6   | 1007.2  |
| Recomendación de almacenamiento | Se recomienda conservar los helados sellados a -28 C°, una vez abiertos conservar a la misma temperatura durante máximo 4 días. |   |
| Imagen referencial              |    |  |

Tabla 16 Ficha tecnica. Elaboración propia

## 6.4 MAPA DE PROCESOS Y PERT

Tal como nos indica Alvarez y Manuel, las organizaciones deben establecer la secuencia e interrelación de los procesos que se utilizan dentro de su actividad empresarial. Esta secuencia se puede configurar mediante el esquema gráfico llamado mapa de procesos. Este gráfico puede brindar múltiples beneficios, como la interpretación de mejoras para entregar un mayor valor al cliente.

Los procesos empresariales se dividen en procesos estratégicos (gerencia), operativos (core business) y de soporte que graficamos a continuación.

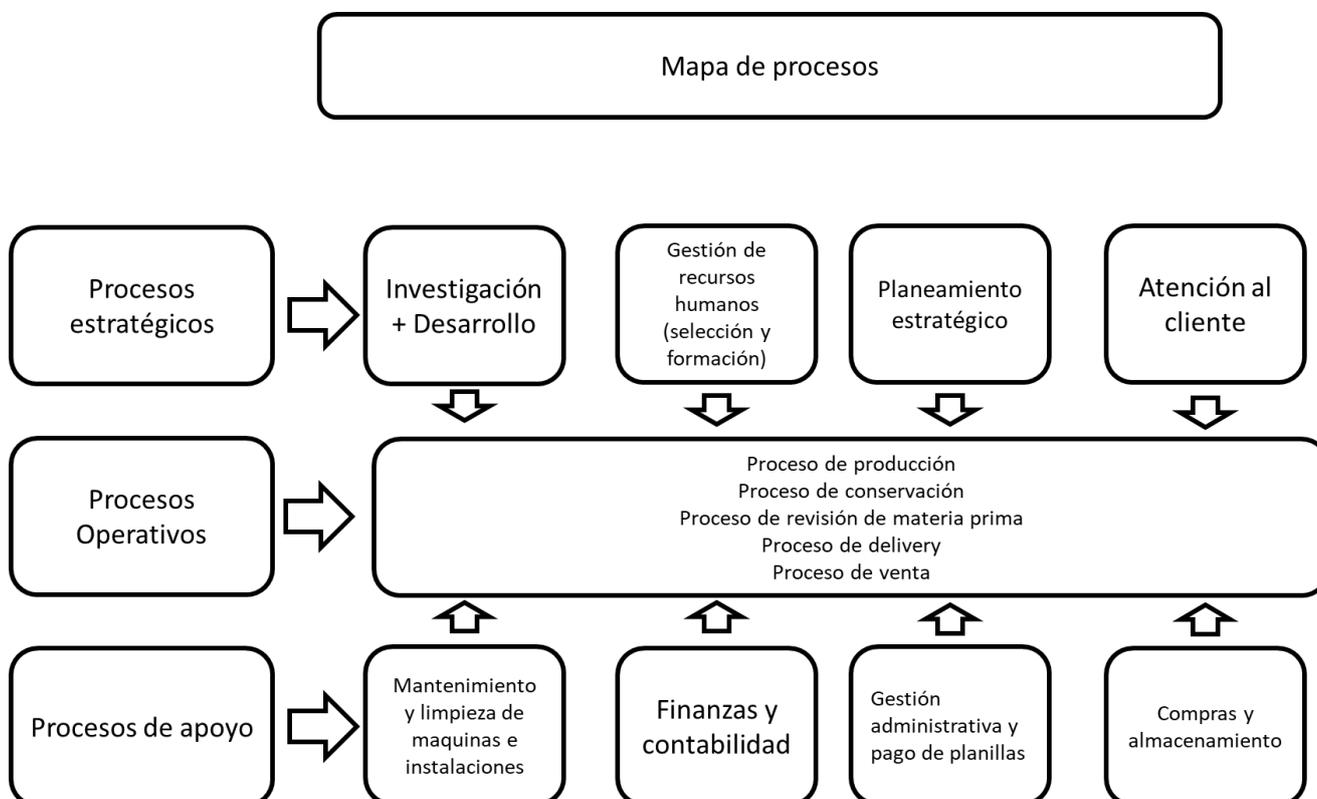


Ilustración 67 Mapa de procesos, elaboración propia.

Dentro de nuestra empresa, contamos con los siguientes mapas de procesos concentrándonos en los procesos operativos (core business):

- Proceso de producción y packaging:

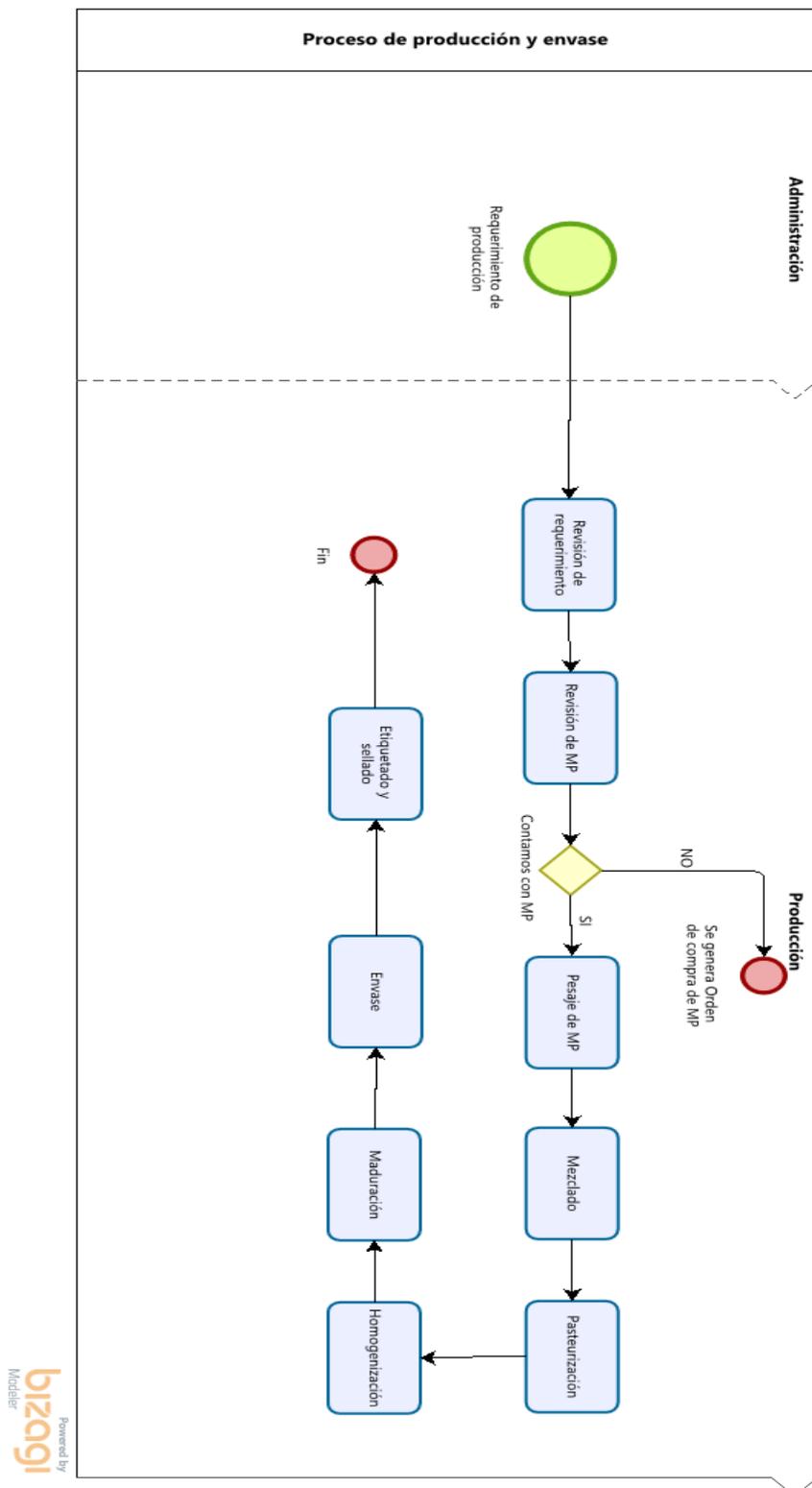


Ilustración 68 Flujograma. Elaboración propia

- Proceso de venta

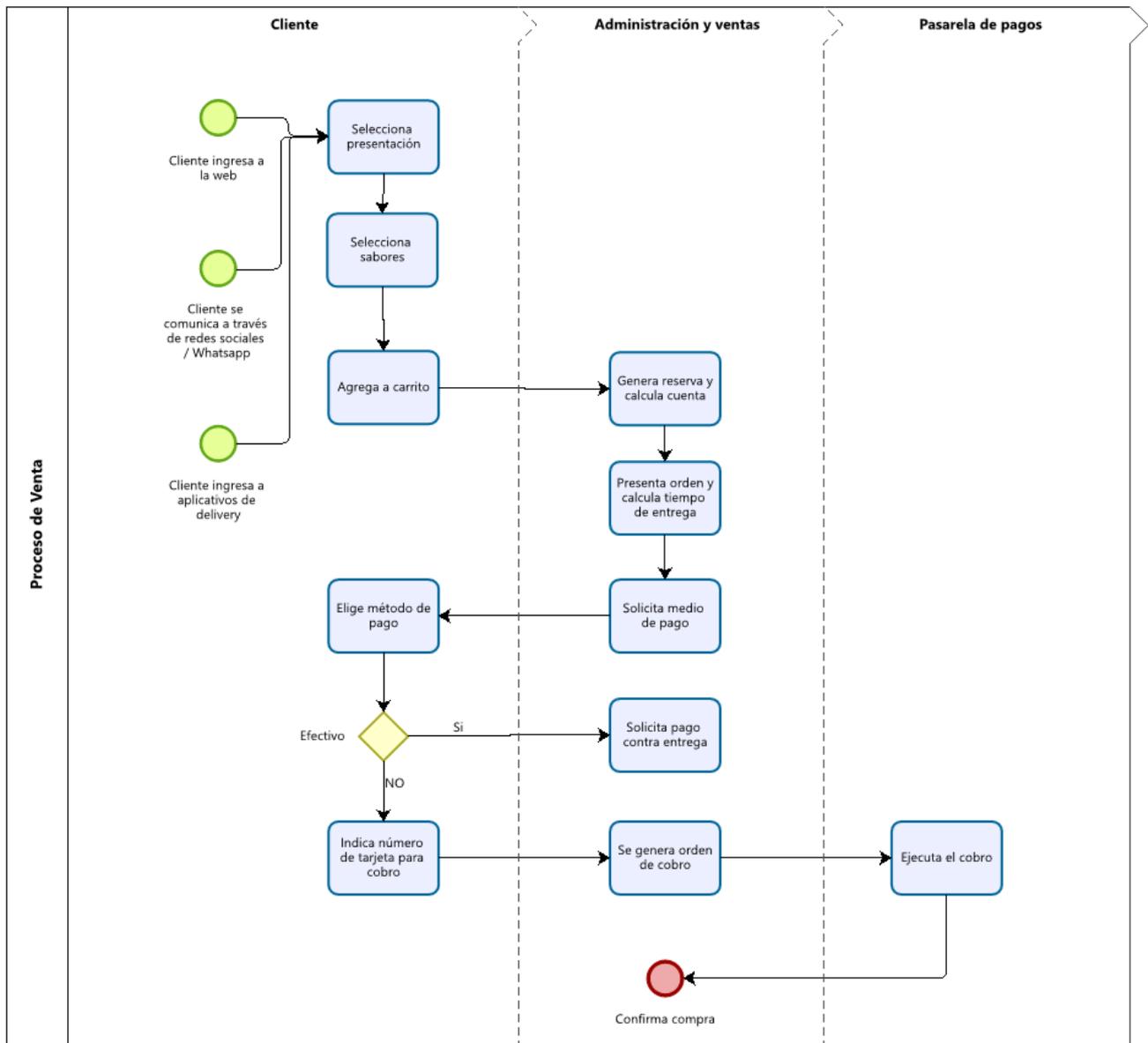
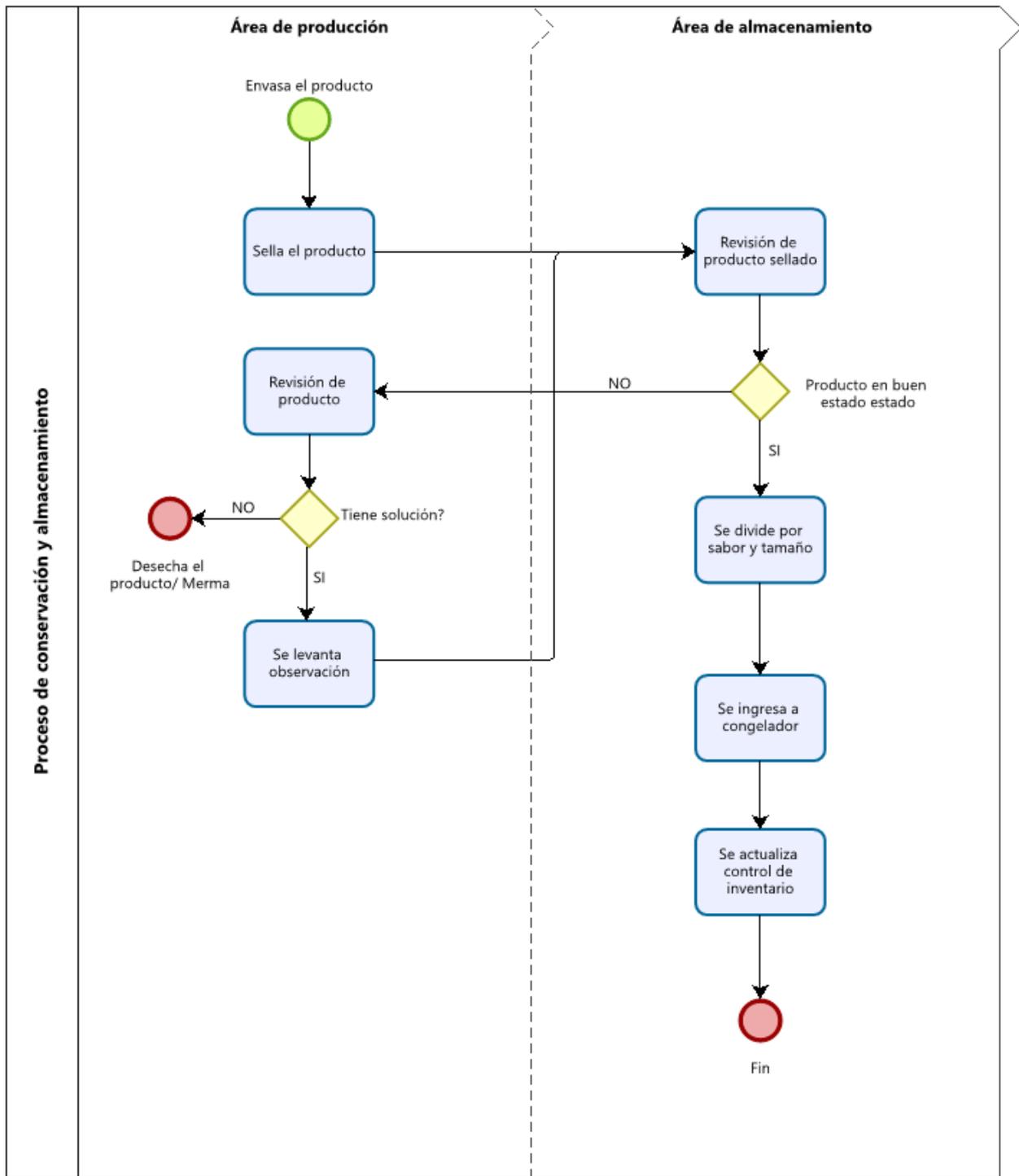


Ilustración 69 Flujograma. Elaboración propia

- Proceso de conservación y almacenamiento



- Proceso de revisión de materia prima

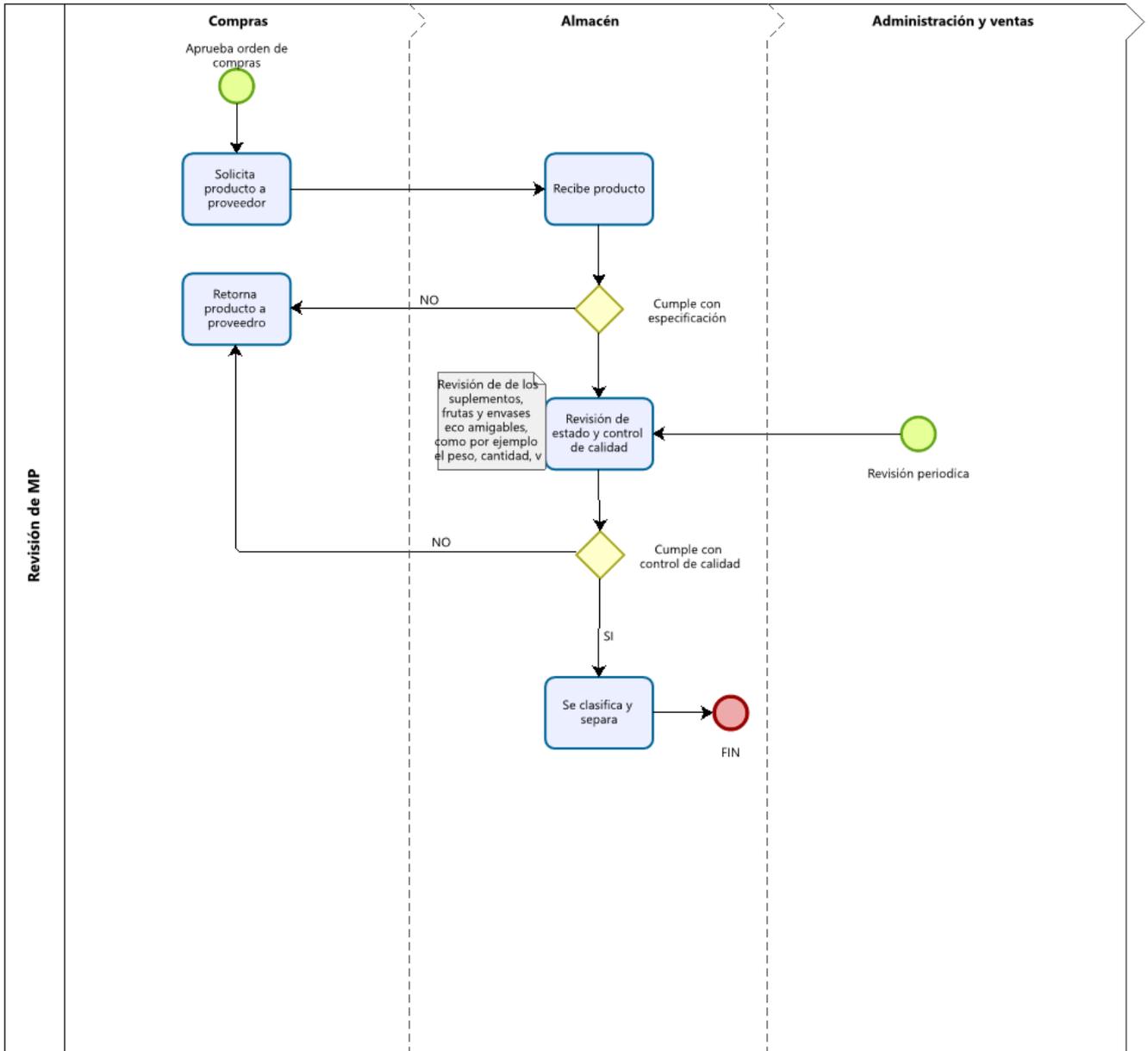


Ilustración 71 Flujograma. Elaboración propia

- Proceso de delivery

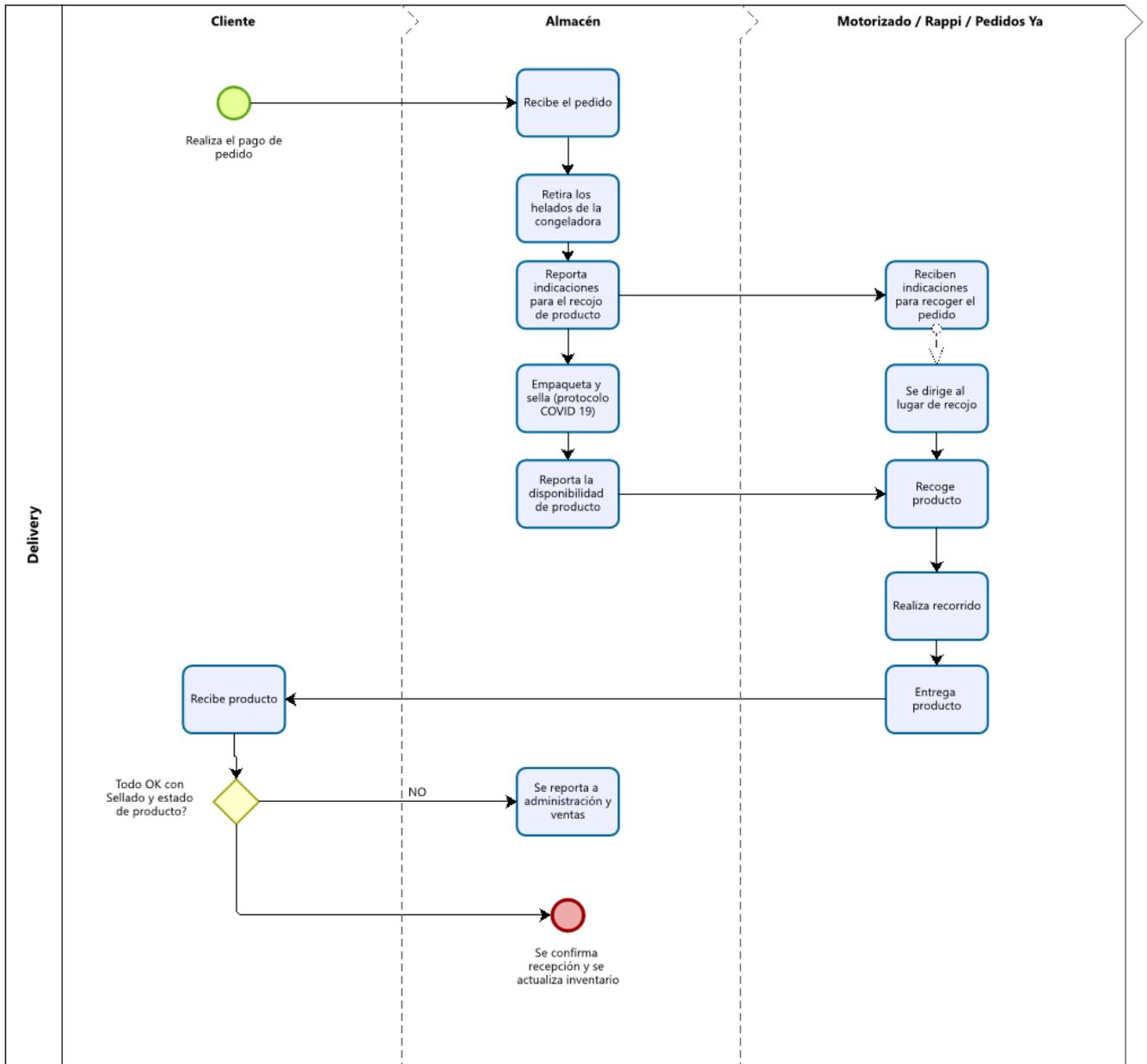


Ilustración 72 Flujo de entrega. Elaboración propia

## Diagrama de PERT

El diagrama de PERT es una herramienta para gestionar proyectos que permite a los involucrados analizar cada tarea que se presenta en un flujo específico.

En este caso, detallamos el diagrama del proceso de compra.

|   | Actividad                       | Predecesora  | Tiempo (Minutos) |
|---|---------------------------------|--------------|------------------|
| A | Ingreso a la aplicación         |              | 1                |
| B | Ingresa a la tienda virtual     | A            | 1                |
| C | Revisa los sabores              | B            | 3                |
| D | Selecciona sabores              | C            | 2                |
| E | Registra la compra              | D            | 1                |
| F | Realiza el pago                 | E            | 1                |
| G | Confirmación de compra          | F            | 0.5              |
| J | Confirmación de estado de envío | G            | 1                |
|   |                                 | <b>Total</b> | <b>10.5</b>      |

Tabla 17 Descripción actividades diagrama de PERT

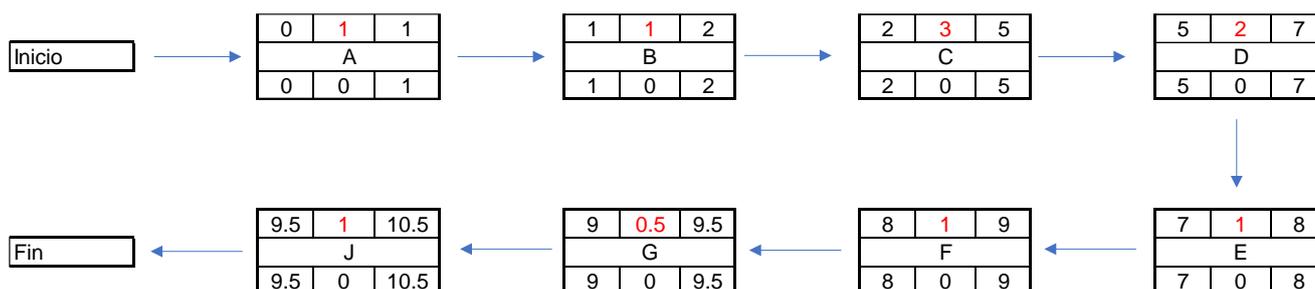


Tabla 18 Diagrama de PERT

## 6.5 PLANEAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN

### 6.5.1 GESTIÓN DE COMPRAS Y STOCK

Con una frecuencia semanal, el encargado del almacén enviará un reporte del stock que se tiene en cada sabor y presentación de helados, además de los insumos requeridos para la preparación de los mismos, los cuales detallamos a continuación:

- Leche de vaca:

Es un alimento muy importante para la salud ya que existe una relación entre energía y los nutrientes que la constituyen, pues contribuyen con el desarrollo óseo, control de peso, etc. Se considera uno de los alimentos más completos, por contener una gran fuente de proteínas, vitaminas (D, B12, riboflavina), calcio, vitaminas B y fósforo, que ayudan a favorecer el buen mantenimiento del estado conservado de la salud (Restrepo, Peña, Zapata, 2019).

GLORIA SUPER LIGHT UHT: Este producto será adquirido en la comercializadora y distribuidora Corporación Líder Perú S.A. En compras quincenales de 10 cajas de 12 unidades cada una, albergando un máximo de 120 cajas de este producto.

| Información Nutricional   |       |         |                              |  |         |      |     |
|---------------------------|-------|---------|------------------------------|--|---------|------|-----|
| Tamaño de porción: 200 g  |       |         | Porciones por envase: 5      |  |         |      |     |
| Cantidades por porción    |       |         |                              |  |         |      |     |
| Energía (kcal): 73        |       |         | Energía de la grasa(kcal): 1 |  |         |      |     |
|                           | 100 g | Porción | %RD*                         | 100 g  | Porción | %RD* |     |
| Grasa total (g)           | 0.1   | 0.1     | 0%                           | Calcio (mg)  | 118     | 236  | 24% |
| Grasas saturada (g)       | 0.1   | 0.1     | 1%                           | Fósforo (mg)   | 96      | 192  | 27% |
| Grasas trans (g)          | 0     | 0       |                              | Vitamina D (µg)  | 0.7     | 1.5  | 30% |
| Colesterol (mg)           | 0     | 0       | 0%                           | Vitamina E (mg)  | 1.3     | 2.7  | 30% |
| Sodio (mg)                | 48    | 96      | 5%                           | *Los porcentajes del Requerimiento Diario (%RD) indican en cuanto contribuye un nutriente en una porción de alimento para una dieta diaria. Se utilizan 2000 kcal por día para consejos nutricionales generales.<br>*Aporte de nutrientes expresados como %RD según CODEX/FAO/WHO. |         |      |     |
| Carbohidratos totales (g) | 6.5   | 13.0    | 5%                           |  |         |      |     |
| Fibra dietaria (g)        | 1.2   | 2.4     | 9%                           |  |         |      |     |
| Azúcares totales (g)      | 5.0   | 10.0    | 11%                          |  |         |      |     |
| Azúcares añadidos (g)     | 0     | 0       |                              |  |         |      |     |
| Proteínas (g)             | 3.4   | 6.8     | 14%                          |  |         |      |     |

Ilustración 73 Contenido nutricional leche Gloria. Fuente: Gloria



Ilustración 74 Contenido nutricional leche Gloria. Fuente: Gloria

## CREMA DE LECHE GLORIA

Producto lácteo fluido elaborado a partir de la crema obtenida del descremado de la leche entera. Ha sido sometido al proceso UHT (Ultra High Temperature), que consiste en exponerlo a altas temperaturas por unos segundos para prolongar su conservación. Luego, ha sido envasado asépticamente. Es ideal para usarse directamente en cocina y repostería. Este producto será adquirido en la tienda online FRANCO RETAIL, la cual muestra el mejor precio del mercado a la fecha. 10 cajas de 12 unidades cada una sera el pedido quincenal para este producto.



Ilustración 75 Contenido nutricional Creme de lecha Gloria. Fuente: Gloria

## INFORMACIÓN NUTRICIONAL

Tamaño de Porción: 100 g  
Porciones por envase: 4

Cantidades por porción

Energía: 109 kcal Energía de la grasa: 36 kcal

|                                  | 100 g | % RD * |
|----------------------------------|-------|--------|
| <b>Grasa total (g)</b>           | 4.0   | 5%     |
| Grasa saturada (g)               | 2.5   | 12%    |
| Grasas trans (g)                 | 0     |        |
| <b>Colesterol (mg)</b>           | 12    | 4%     |
| <b>Sodio (mg)</b>                | 110   | 6%     |
| <b>Carbohidratos totales (g)</b> | 11.5  | 4%     |
| Fibra dietaria (g)               | 0     | 0%     |
| Azúcares totales (g)             | 11.5  | 13%    |
| Azúcares añadidos (g)            | 0     |        |
| <b>Proteínas (g)</b>             | 6.8   | 14%    |
| Calcio (mg)                      | 250   | 25%    |
| Fósforo (mg)                     | 210   | 30%    |
| Vitamina A (µg RE)               | 240   | 30%    |
| Vitamina C (mg)                  | 4     | 4%     |
| Vitamina D (µg)                  | 1.5   | 30%    |

\* Los porcentajes de Recomendación Diaria (%RD) indican la contribución de un nutriente en una porción de alimento en una dieta diaria. Como recomendación nutricional general, se indica la ingesta de 2 000 kcal al día.

\* Aporte de nutrientes expresado como %RD según CODEX/FDA/UE.

Ilustración 76 Contenido nutricional Creme de lecha Gloria. Fuente: Gloria

Proteína de Suero de Leche (80%) saco de 20 kilos

Se comenzaron relaciones comerciales con LAGE COMERCIAL SAC, importador de este producto que viene en presentación de sacos de 20 kilos lo cual nos permitirá cumplir con cerca de 900 a 1000 vasos de presentación del producto. La compra del producto será semanal y estará en base a la venta promedio. En principio se plantea la compra de 2 sacos semanales.



*Ilustración 77 Proteína en polvo. Elaboración propia*



Panela

La panela es un tipo de azúcar el cual está considerado como el más puro, natural y artesano, sin necesidad de blanquear y refinar, está elaborada directamente a partir del jugo extraído de la caña de azúcar. Es altamente beneficioso ya que lleva a cabo un proceso de producción único de tal manera, que, a diferencia de los azúcares refinados normales, la panela conserva su sabor natural y todos sus nutrientes, entre los cuales encontramos muchas vitaminas y minerales esenciales.

La panela es un producto que tiene muchas propiedades benéficas para las personas, entre ellas tenemos (bioBética, 2019):

- Combate el malestar del resfrio.
- Aporta energía y ayuda a combatir el cansancio y la fatiga.
- Contiene minerales tales como el calcio, fósforo y magnesio los cuales fortalecen los huesos y ayudan al crecimiento de los niños
- Fortalece el sistema inmunológico y ayuda a combatir enfermedades del sistema respiratorio.



*Ilustración 78 Panela. Elaboración propia*

## Fruta

La compra de Plátanos, fresas y arándanos, ingredientes primarios para 3 de nuestras presentaciones serán adquiridas mediante la plataforma [www.mercadodefrutas.com](http://www.mercadodefrutas.com) en ella encontramos los costos más accesibles del mercado. Los pedidos por esta plataforma pueden tener una demora máxima de 24hrs

El pedido sera de un cajón de plátanos de seda el cual trae 23 kg aproximadamente por semana equivalente a 100 plátanos en promedio. Con las fresas se adquirirá 4 jvas de 6 kilos. En el caso de los arándanos, se hará un pedido de 10 kg es decir 10 cajas de presentación de 1 kg. Con la finalidad de evitar costos de envío al hacer pedidos individuales, se realizará el pedido

los viernes para poder recibir el pedido a más tardar el domingo y así prever la preparación según la siguiente programación.

Lunes – Banana

Martes – Fresa

Miércoles – Frutos Rojos



*Ilustración 79 Frutas. Elaboración propia*

## 6.5.2 GESTIÓN DE LA CALIDAD

Aplicaremos un sistema de gestión de calidad con la finalidad de obtener mejoras rápidas en el servicio y calidad de producto, siempre con miras a ser competitivos en el mercado. En nuestro caso, esta responsabilidad recaerá en el administrador que además de sus funciones, el deberá supervisar y ser la persona encargada de este proceso de calidad. Sus principales objetivos son:

- Dar conformidad de los productos de materia prima (frutas, insumos).
- Revisar que los productos perecederos cuenten con una fecha de expiración que pueda dar un tiempo estipulado o deseado para su consumo.
- Mantener indicadores de RFT, quejas y reclamos dentro de las metas.
- Los equipos de producción deberán ser calibrados y revisados constantemente.

Las numerosas características de calidad se mencionan en estos grupos. Esta siguiente tabla incluye las características que constituyen la calidad de los helados.

| Grupo de características                             | Características de calidad   |
|--|--|
| Valor organoléptico<br>(calidad sensorial)           | Aspecto (forma y color)<br>Sabor, incluyendo el olor<br>Consistencia (textura)                             |
| Valor nutritivo<br>(calidad fisiológica-nutritiva)   | Contenido de nutrientes<br>Digestibilidad<br>Utilidad<br>Adecuación dietética                              |
| Valor sanitario<br>(calidad higiénica)               | Tasa de gérmenes, infestación microbiana<br>Sustancias tóxicas y residuos indeseables<br>Cuerpos extraños  |
| Valor de empleo<br>(valor de utilidad, valor de uso) | Envasado<br>Capacidad de depósito,<br>conservabilidad<br>Capacidad de porcionado<br>Vistosidad (atractivo) |

Fuente: Timm, Fritz. 1989. Fabricación de helados.

### 6.5.3 GESTIÓN DE LOS PROVEEDORES

- MDS master delivery sheet
- Pago a proveedores (30 días)
- Acuerdos de entrega de OC los días viernes, entregas días lunes.

## 6.6 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS VINCULADOS AL PROCESO PRODUCTIVO.

Para poder implementar nuestro negocio necesitaremos los siguientes activos, detallados a continuación:

### 6.6.1 INVERSIÓN DE ACTIVOS TANGIBLES

| Descripción                       | Precio uni. sin IGV | cantidad | sub. Total sin I.G.V | IGV en soles         | TOTAL                |
|-----------------------------------|---------------------|----------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Pasteurizadora                    | 4894                | 1        | 4894                 | 880.92               | 5774.92              |
| Mantecadora                       | 23040               | 1        | 23040                | 4147.2               | 27187.2              |
| Extintor                          | 115                 | 1        | 115                  | 20.7                 | 135.7                |
| Lavadero industrial               | 3500                | 1        | 3500                 | 630                  | 4130                 |
| Congelador parahelados terminados | 6145                | 1        | 6145                 | 1106.1               | 7251.1               |
| Luces electrogenas                | 30                  | 2        | 60                   | 10.8                 | 70.8                 |
| Congeladora                       | 4000                | 1        | 4000                 | 720                  | 4720                 |
| Balanza                           | 30                  | 2        | 60                   | 10.8                 | 70.8                 |
| Contenedor de desperdicio         | 80                  | 2        | 160                  | 28.8                 | 188.8                |
| Camara frigorifica                | 26004               | 1        | 26004                | 4680.7               | 30684.7              |
| Olla industrial                   | 431                 | 4        | 1724                 | 310.3                | 2034.3               |
| Taza medidora 1000 ml             | 42                  | 4        | 168                  | 30.2                 | 198.2                |
| Cucharones                        | 6                   | 8        | 48                   | 8.6                  | 56.6                 |
| Cuchillos                         | 10                  | 6        | 60                   | 10.8                 | 70.8                 |
| Azucarero grande                  | 10                  | 1        | 10                   | 1.8                  | 11.8                 |
| frascos de vidrio (fruta)         | 144                 | 1        | 144                  | 25.9                 | 169.9                |
| Bolsas selladas al vacio          | 0.2                 | 100      | 20                   | 3.6                  | 23.6                 |
| Set de fuente para cocina         | 14                  | 4        | 56                   | 10.1                 | 66.1                 |
| Moto lineal                       | 3000                | 2        | 6000                 | 1080.0               | 7080.0               |
| Cocina Industrial                 | 1221                | 1        | 1221                 | 219.78               | 1440.78              |
| <b>TOTAL</b>                      |                     |          | <b>S/. 77,429.00</b> | <b>S/. 13,937.22</b> | <b>S/. 91,366.22</b> |

*Ilustración 80 Inversión de Activos Tangible. Elaboración propia*

## 6.6.2 INVERSIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES

| Descripción                  | cantidad | costo uni. sin      | Total sin IGV       | IGV 18%           | Costo total con IGV. |
|------------------------------|----------|---------------------|---------------------|-------------------|----------------------|
| Costitución de la empresa    | 1        | S/. 485.17          | S/. 485.17          | S/. 67.58         | S/. 552.75           |
| Registro de Marca y patentes | 1        | S/. 826.16          | S/. 826.16          |                   | S/. 826.16           |
| Licencia de funcionamiento   | 1        | S/. 660.55          | S/. 692.55          | S/. 94.14         | S/. 786.69           |
| <b>TOTAL</b>                 |          | <b>S/. 1,971.88</b> | <b>S/. 2,003.88</b> | <b>S/. 161.72</b> | <b>S/. 2,165.60</b>  |

Tabla 19 Inversión de Activo Intangibles. Elaboración propia

## 6.7 ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GASTOS OPERATIVOS

Los insumos a utilizar y el costo de los insumos para la preparación son detallados a continuación:

| Insumos         | cantidad | unidad | costo con igv | Costo x gr/ml |
|-----------------|----------|--------|---------------|---------------|
| Leche UHT Light | 1000     | ml     | 4.5           | 0.005         |
| Proteína        | 1000     | gr     | 51.4          | 0.051         |
| Plátano         | 1000     | gr     | 3.5           | 0.004         |
| arándanos       | 1000     | gr     | 10            | 0.010         |
| fresas          | 1000     | gr     | 10            | 0.010         |
| Vainilla        | 1000     | ml     | 9.8           | 0.010         |
| Nibs de Cacao   | 1000     | gr     | 20.46         | 0.020         |
| chocolate       | 800      | gr     | 16            | 0.020         |
| Menta           | 500      | gr     | 45            | 0.090         |
| Crema de leche  | 1000     | ml     | 15            | 0.015         |
| Panela          | 1000     | gr     | 8             | 0.008         |
| Galleta         | 1000     | gr     | 33.5          | 0.034         |
| Envase 12oz     | 100      | ud.    | 70            | 0.700         |
| Envase 32oz     | 100      | ud.    | 90            | 0.900         |

Tabla 20 Costo de Insumos. Elaboración propia

Tomando en cuenta la preferencia de los sabores, el tamaño de los envases, se ha realizado un cuadro para detallar la cantidad de unidades a producir y el costo que genera cada presentación, se muestra un cuadro resumen y el detallado se encuentra en el anexo n°4.

| producto     | presentación | costo unitario |
|--------------|--------------|----------------|
| Banana       | 12 oz        | S/. 3.93       |
|              | 32 oz        | S/. 9.31       |
| Frutos Rojos | 12 oz        | S/. 4.71       |
|              | 32 oz        | S/. 12.24      |
| Vainilla     | 12 oz        | S/. 4.29       |
|              | 32 oz        | S/. 10.23      |
| Chocolate    | 12 oz        | S/. 6.41       |
|              | 32 oz        | S/. 15.74      |
| Chocomenta   | 12 oz        | S/. 6.93       |
|              | 32 oz        | S/. 17.09      |
| Fresa        | 12 oz        | S/. 4.91       |
|              | 32 oz        | S/. 11.84      |
| Cookies      | 12 oz        | S/. 5.57       |
|              | 32 oz        | S/. 10.51      |

Tabla 21 Costo de Insumos. Elaboración propia

En el siguiente cuadro se muestra la cantidad de producción mensual por producto y presentación, tomando en cuenta el porcentaje de participación de cada sabor de helado artesanal, como también cada presentación ( 12oz y 32oz).

El porcentaje de cada sabor está respaldado por la encuesta a profundidad que se realizó. Es por ello que en cada sabor de helado está el número de participación que tiene sobre las ventas.

|                          |                            | UNIDADES |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
|--------------------------|----------------------------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Total de unidades        |                            | 2302     | 2322  | 2341  | 3401  | 3430  | 3458  | 8337  | 8407  | 8477  | 3401   | 3430   | 3458   |
| Producto                 | Presentación               | MES 1    | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 | MES 8 | MES 9 | MES 10 | MES 11 | MES 12 |
| <b>Banana(7%)</b>        | 12 oz                      | 113      | 114   | 115   | 167   | 169   | 170   | 410   | 414   | 417   | 167    | 169    | 170    |
|                          | 32 oz                      | 48       | 48    | 49    | 71    | 71    | 72    | 173   | 175   | 176   | 71     | 71     | 72     |
| <b>Frutos</b>            | 12 oz                      | 356      | 359   | 362   | 526   | 530   | 535   | 1289  | 1300  | 1311  | 526    | 530    | 535    |
|                          | <b>Rojos(22%)</b><br>32 oz | 150      | 152   | 153   | 222   | 224   | 226   | 545   | 549   | 554   | 222    | 224    | 226    |
| <b>Vainilla (8.8%)</b>   | 12 oz                      | 142      | 144   | 145   | 210   | 212   | 214   | 516   | 520   | 524   | 210    | 212    | 214    |
|                          | 32 oz                      | 60       | 61    | 61    | 89    | 90    | 90    | 218   | 220   | 222   | 89     | 90     | 90     |
| <b>Chocolate(26.4 %)</b> | 12 oz                      | 427      | 431   | 434   | 631   | 637   | 642   | 1547  | 1560  | 1573  | 631    | 637    | 642    |
|                          | 32 oz                      | 180      | 182   | 184   | 267   | 269   | 271   | 654   | 659   | 665   | 267    | 269    | 271    |
| <b>Chocomenta (8.8%)</b> | 12 oz                      | 142      | 144   | 145   | 210   | 212   | 214   | 516   | 520   | 524   | 210    | 212    | 214    |
|                          | 32 oz                      | 60       | 61    | 61    | 89    | 90    | 90    | 218   | 220   | 222   | 89     | 90     | 90     |
| <b>Fresa (18.2%)</b>     | 12 oz                      | 295      | 297   | 300   | 435   | 439   | 442   | 1067  | 1076  | 1085  | 435    | 439    | 442    |
|                          | 32 oz                      | 124      | 125   | 127   | 184   | 185   | 187   | 451   | 454   | 458   | 184    | 185    | 187    |
| <b>Cookies (8.8%)</b>    | 12 oz                      | 142      | 144   | 145   | 210   | 212   | 214   | 516   | 520   | 524   | 210    | 212    | 214    |
|                          | 32 oz                      | 60       | 61    | 61    | 89    | 90    | 90    | 218   | 220   | 222   | 89     | 90     | 90     |

Tabla 22 Cuadro de unidades de productos a elaborar por presentación. Elaboración propia

| Producto                 | Presentación | MES 1      | MES 2      | MES 3      | MES 4      | MES 5      | MES 6      | MES 7      | MES 8      | MES 9      | MES 10     | MES 11     | MES 12     |
|--------------------------|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Banana(7%)</b>        | 12 oz        | S/. 444    | S/. 448    | S/. 452    | S/. 657    | S/. 665    | S/. 669    | S/. 1,613  | S/. 1,628  | S/. 1,640  | S/. 657    | S/. 665    | S/. 669    |
|                          | 32 oz        | S/. 447    | S/. 447    | S/. 456    | S/. 661    | S/. 661    | S/. 670    | S/. 1,610  | S/. 1,629  | S/. 1,638  | S/. 661    | S/. 661    | S/. 670    |
| <b>Frutos Rojos(22%)</b> | 12 oz        | S/. 1,676  | S/. 1,690  | S/. 1,704  | S/. 2,476  | S/. 2,495  | S/. 2,519  | S/. 6,069  | S/. 6,120  | S/. 6,172  | S/. 2,476  | S/. 2,495  | S/. 2,519  |
|                          | 32 oz        | S/. 1,836  | S/. 1,861  | S/. 1,873  | S/. 2,717  | S/. 2,742  | S/. 2,766  | S/. 6,671  | S/. 6,720  | S/. 6,781  | S/. 2,717  | S/. 2,742  | S/. 2,766  |
| <b>Vainilla (8.8%)</b>   | 12 oz        | S/. 609    | S/. 617    | S/. 622    | S/. 900    | S/. 909    | S/. 918    | S/. 2,213  | S/. 2,230  | S/. 2,247  | S/. 900    | S/. 909    | S/. 918    |
|                          | 32 oz        | S/. 614    | S/. 624    | S/. 624    | S/. 910    | S/. 921    | S/. 921    | S/. 2,230  | S/. 2,250  | S/. 2,271  | S/. 910    | S/. 921    | S/. 921    |
| <b>Chocolate(26.4 %)</b> | 12 oz        | S/. 2,736  | S/. 2,762  | S/. 2,781  | S/. 4,043  | S/. 4,082  | S/. 4,114  | S/. 9,913  | S/. 9,996  | S/. 10,080 | S/. 4,043  | S/. 4,082  | S/. 4,114  |
|                          | 32 oz        | S/. 2,833  | S/. 2,865  | S/. 2,896  | S/. 4,203  | S/. 4,234  | S/. 4,266  | S/. 10,294 | S/. 10,373 | S/. 10,468 | S/. 4,203  | S/. 4,234  | S/. 4,266  |
| <b>Chocomenta (8.8%)</b> | 12 oz        | S/. 984    | S/. 997    | S/. 1,004  | S/. 1,455  | S/. 1,469  | S/. 1,482  | S/. 3,574  | S/. 3,602  | S/. 3,630  | S/. 1,455  | S/. 1,469  | S/. 1,482  |
|                          | 32 oz        | S/. 1,025  | S/. 1,043  | S/. 1,043  | S/. 1,521  | S/. 1,538  | S/. 1,538  | S/. 3,726  | S/. 3,760  | S/. 3,794  | S/. 1,521  | S/. 1,538  | S/. 1,538  |
| <b>Fresa (18.2%)</b>     | 12 oz        | S/. 1,448  | S/. 1,458  | S/. 1,472  | S/. 2,135  | S/. 2,155  | S/. 2,169  | S/. 5,237  | S/. 5,281  | S/. 5,325  | S/. 2,135  | S/. 2,155  | S/. 2,169  |
|                          | 32 oz        | S/. 1,468  | S/. 1,480  | S/. 1,504  | S/. 2,179  | S/. 2,191  | S/. 2,214  | S/. 5,340  | S/. 5,376  | S/. 5,423  | S/. 2,179  | S/. 2,191  | S/. 2,214  |
| <b>Cookies (8.8%)</b>    | 12 oz        | S/. 791    | S/. 803    | S/. 808    | S/. 1,170  | S/. 1,181  | S/. 1,193  | S/. 2,876  | S/. 2,898  | S/. 2,920  | S/. 1,170  | S/. 1,181  | S/. 1,193  |
|                          | 32 oz        | S/. 631    | S/. 641    | S/. 641    | S/. 936    | S/. 946    | S/. 946    | S/. 2,292  | S/. 2,313  | S/. 2,334  | S/. 936    | S/. 946    | S/. 946    |
| <b>Total de costo</b>    |              | S/. 17,543 | S/. 17,736 | S/. 17,881 | S/. 25,964 | S/. 26,188 | S/. 26,385 | S/. 63,657 | S/. 64,177 | S/. 64,723 | S/. 25,964 | S/. 26,188 | S/. 26,385 |

Tabla 23 costo de la elaboración de los productos por presentación. Elaboración propia

Para detallar los gastos operativos hemos realizado un cuadro con los gastos mensuales, también se ha realizado un cuadro analizado con una proyección a 5 años tomando como referencia una variación de 5% de crecimiento con respecto al año anterior, con excepción del gasto de Alquiler, que se mantiene un contrato de 3 años con el mismo monto, el cambio se realiza en el año 4 al firmar un nuevo contrato con un incremento del 3%.

*Estructura Mensual de Gastos operativos*

| Descripción               | MES 0        | MES 1       | MES 2       | MES 3       | MES 4       | MES 5       | MES 6       | MES 7        | MES 8        | MES 9        | MES 10      | MES 11      | MES 12      | TOTAL         |
|---------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| Alquiler de cocina oculta | S/. 10,125.0 | S/. 3,375.0  | S/. 3,375.0  | S/. 3,375.0  | S/. 3,375.0 | S/. 3,375.0 | S/. 3,375.0 | S/. 40,500.0  |
| Publicidad                | S/. 3,600.0  | S/. 1,170.0 | S/. 300.0   | S/. 300.0   | S/. 850.0   | S/. 450.0   | S/. 300.0   | S/. 2,850.0  | S/. 2,920.0  | S/. 2,600.0  | S/. 850.0   | S/. 300.0   | S/. 300.0   | S/. 13,190.0  |
| Utiles de oficina         |              | 95.58       | 95.58       | 95.58       | 95.58       | 95.58       | 95.58       | 95.58        | 95.58        | 95.58        | 95.58       | 95.58       | 95.58       | S/. 1,147.0   |
| Utiles de aseo            |              | 201.36      | 201.36      | 201.36      | 201.36      | 201.36      | 201.36      | 201.36       | 201.36       | 201.36       | 201.36      | 201.36      | 201.36      | S/. 2,416.3   |
| Gastos de servicio        |              | 250.00      | 250.00      | 250.00      | 250.00      | 250.00      | 250.00      | 312.50       | 250.00       | 312.50       | 250.00      | 312.50      | 312.50      | S/. 3,250.0   |
| Uniformes                 | 264.00       |             |             |             |             |             |             | 264.00       |              |              |             |             |             | S/. 264.0     |
| Contador                  |              | 200.00      | 200.00      | 200.00      | 200.00      | 200.00      | 200.00      | 200.00       | 200.00       | 200.00       | 200.00      | 200.00      | 200.00      | S/. 2,400.0   |
| personal de campaña       |              |             |             |             |             |             |             | 930.00       | 930.00       | 930.00       |             |             |             | S/. 2,790.0   |
| Empaques ( Bolsas)        | 800.00       |             |             |             |             | 800.00      |             | 800.00       | 800.00       |              | 800.00      |             |             | S/. 3,200.0   |
| Caja tecnopor             | 50.00        |             |             |             |             |             |             |              |              |              |             |             |             |               |
| Comisión 27%              |              | 1,979.00    | 2,001.00    | 2,018.00    | 2,930.00    | 2,955.00    | 2,977.00    | 7,182.00     | 7,241.00     | 7,302.00     | 2,930.00    | 2,955.00    | 2,977.00    | S/. 45,447.0  |
| Combustible               | 200.00       | 200.00      | 200.00      | 200.00      | 200.00      | 200.00      | 200.00      | 200.00       | 200.00       | 200.00       | 200.00      | 200.00      | 200.00      | S/. 2,400.0   |
| Soat                      | 800.00       |             |             |             |             |             |             |              |              |              |             |             |             |               |
| Seguro de moto            | 800.00       |             |             |             |             |             |             |              |              |              |             |             |             |               |
| Total con IG              | S/. 16,639.0 | S/. 7,470.9 | S/. 6,622.9 | S/. 6,639.9 | S/. 8,101.9 | S/. 8,526.9 | S/. 7,598.9 | S/. 16,410.4 | S/. 16,212.9 | S/. 15,216.4 | S/. 8,901.9 | S/. 7,639.4 | S/. 7,661.4 | S/. 117,004.2 |
| IG                        | S/. 2,538.2  | S/. 1,139.6 | S/. 1,010.3 | S/. 1,012.9 | S/. 1,235.9 | S/. 1,300.7 | S/. 1,159.2 | S/. 2,503.3  | S/. 2,473.2  | S/. 2,321.2  | S/. 1,357.9 | S/. 1,165.3 | S/. 1,168.7 | S/. 17,848.1  |
| Total sin IG              | S/. 14,100.8 | S/. 6,331.3 | S/. 5,612.7 | S/. 5,627.1 | S/. 6,866.0 | S/. 7,226.2 | S/. 6,439.8 | S/. 13,907.1 | S/. 13,739.8 | S/. 12,895.3 | S/. 7,544.0 | S/. 6,474.1 | S/. 6,492.7 | S/. 99,156.1  |

*Tabla 24 Cuadro de gastos operativos mensual. Elaboración propia*

*Estructura Anual de Gastos operativos*

| Descripción               | AÑO 1       | AÑO 2 (5%)  | AÑO 3 (5%)  | AÑO 4 (5%)  | AÑO 5 (5%)  |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Alquiler de cocina oculta | S/. 40,500  | S/. 40,500  | S/. 40,500  | S/. 41,715  | S/. 41,715  |
| Publicidad                | S/. 13,190  | S/. 13,850  | S/. 14,542  | S/. 15,269  | S/. 16,033  |
| Utiles de oficina         | S/. 1,147   | S/. 1,204   | S/. 1,265   | S/. 1,328   | S/. 1,394   |
| Utiles de aseo            | S/. 2,416   | S/. 2,537   | S/. 2,664   | S/. 2,797   | S/. 2,937   |
| Gastos de servicio        | S/. 3,250   | S/. 3,413   | S/. 3,583   | S/. 3,762   | S/. 3,950   |
| Uniformes                 | S/. 264     | S/. 277     | S/. 291     | S/. 306     | S/. 321     |
| Contador                  | S/. 2,400   |
| personal de campaña       | S/. 2,790   |
| Empaques ( Bolsas)        | S/. 3,200   |
| Caja tecnopor             |             | S/. 50      | S/. 50      | S/. 50      | S/. 50      |
| Comisión 27%              | S/. 45,447  | S/. 52,455  | S/. 60,526  | S/. 69,812  | S/. 80,675  |
| Combustible               | S/. 2,400   |
| Soat                      |             | S/. 800     | S/. 800     | S/. 800     | S/. 800     |
| Seguro de moto            |             | S/. 800     | S/. 800     | S/. 800     | S/. 800     |
| Total con IGV             | S/. 117,004 | S/. 126,676 | S/. 135,811 | S/. 147,429 | S/. 159,465 |
| IGV                       | S/. 17,848  | S/. 19,323  | S/. 20,290  | S/. 21,304  | S/. 22,369  |
| Total sin IGV             | S/. 99,156  | S/. 107,352 | S/. 115,521 | S/. 126,125 | S/. 137,096 |

Tabla 25 Cuadro de gastos operativos anual. Elaboración propia

## **7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS**

1. La estructura organizacional se basa en lograr que todos los miembros de sus equipos cuenten con roles dentro de la organización para ello estamos planteando utilizar el modelo de Holócracia la cual comenzó a desarrollarse en Ternary Software, empresa liderada por Ternary Brian Robertson en el año 2007, pero esta metodología es del autor Arthur Koestler en su libro El espíritu de la Maquina (1967) este método organizacional permite llevar al equipo a mayor agilidad, sin embargo tiene algunos riesgos ya que dentro de la estructura no hay Jefes, todos tienen un Rol a desarrollar y metas en conjunto.

### **7.1 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

- Capacitación 1 vez al mes al personal de cocina para lograr el perfeccionamiento por expertos en el producto.
- Conocimiento de la organización durante la primera semana de inducción a todos los miembros del equipo.
- Evaluación de desempeño cada 6 meses con pruebas de acuerdo a su puesto de trabajo.
- Entrenamiento al personal nuevo, tendrá una semana de inducción acompañado por el administrador.
- Brindar un ambiente laboral de respeto mutuo que se medirá con encuestas al personal una vez al año.

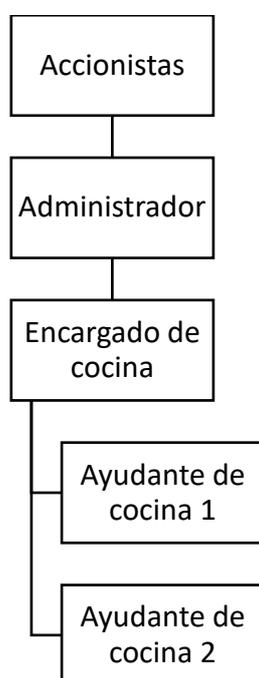
### **7.2 NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN**

Es importante definir en qué régimen vamos a empezar como empresa para ello después de realizar un análisis en la Página de la Sunat hemos preferido estar en el Régimen MYPE Tributario (RMT) como pequeñas empresas, según la Sunat está dirigido a las “Micro y pequeñas empresas personal o Jurídica que generen rentas de tercera categoría y cuyos ingresos netos superen 1700 UIT en el año, otra ventaja es que el impuesto a pagar es de acuerdo a la ganancia obtenida, puedes emitir cualquier comprobante de pago, cualquier actividad

económica, se puede llevar una contabilidad sencilla, llevas el Registro de ventas, Registros de compras y el libro diario de formato simplificado( hasta 300UIT) y además puedes acogerte a la prórroga del IGV.

### 7.2.1 ORGANIGRAMA

De acuerdo a la estructura organizacional que hemos escogido tenemos un organigrama donde lo que se presenta es Roles más no jerarquías



*Ilustración 81 Organigrama. Elaboración propia*

## 7.2.2 DISEÑO DE PUESTOS Y FUNCIONES

Como hemos decidido tener un modelo de Holócracia, todos los puestos reportan directamente a los accionistas, el trabajo debe ser en equipo, para tener un modelo ágil y demostrar las competencias de cada uno de los puestos asignados.

| <b>Cargo</b>                | <b>Funciones</b>  | <b>Perfil</b>  |
|-----------------------------|---|--|
| <b>Administrador</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de GH, contabilidad, planilla.</li> <li>• Lograr las metas trazadas por la empresa.</li> <li>• Coordinación con todas las áreas involucradas para el manejo adecuado de las herramientas de la empresa.</li> <li>• Coordinar todo de Marketing y ventas.</li> <li>• Capacitación al personal.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Egresado de la carrera de Administración.</li> <li>• Experiencia de 3 años en puestos similares.</li> <li>• Conocimiento de Excel avanzado.</li> <li>• Ingles intermedio</li> <li>• Manejo de conflictos</li> </ul> |
| <b>Encargado de cocina</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración, preparación y supervisión de los productos de la empresa. (Helados Artesanales)</li> <li>• Creación de nuevos productos.</li> <li>• Coordinación con las demás áreas para el presupuesto anual.</li> <li>• Capacitación al personal</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Egresado de la carrera de Chef.</li> <li>• Especialidad en postres y helados.</li> <li>• Edad: 22 años a más</li> <li>• Experiencia de 3 años en cargos similares</li> <li>• Manejo de stress</li> <li>•</li> </ul> |
| <b>Ayudante de cocina 1</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración, preparación de los productos de la</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Egresado o cursando la carrera de Chef.</li> </ul>  |

|                             |   |   |
|-----------------------------|---|---|
|                             | <p>empresa. (Helados Artesanales)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de nuevos productos.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialidad en postres y helados.</li> <li>• Edad: 20 años a más</li> <li>• Con o sin experiencia</li> </ul>  |
| <b>Ayudante de cocina 2</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración, preparación de los productos de la empresa. (Helados Artesanales)</li> <li>• Creación de nuevos productos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Egresado o cursando la carrera de Chef.</li> <li>• Especialidad en postres y helados.</li> <li>• Edad: 20 años a más</li> <li>• Con o sin experiencia</li> </ul> |

Tabla 26 Diseño de puestos y funciones. Elaboración propia

### 7.3 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

#### Política de Contratación:

- Se solicitará candidatos a través de LinkedIn, base de datos de Universidades, referidos de los mismos empleados.
- Pasará evaluación con el administrador
- Se informará a través de correo electrónico a los candidatos si lograron el ingreso y también se agradecerá a los que no ingresaron.
- El candidato elegido tendrá una semana para la presentación de todos los documentos requeridos.

#### Políticas Salariales:

- El sueldo será definido antes de la contratación (cuadro adjunto de ingresos)
- Todos los encargados y ayudantes de cocina ingresarán a la planilla.
- Contarán con 15 días calendarios de vacaciones al año, previa coordinación con el administrador.
- Las utilidades serán repartidas entre accionistas y trabajadores bajo planilla.
- Contarán con medio sueldo de gratificación en Julio y diciembre

- Contarán con el depósito en una CTA de CTS de medio sueldo por año, realizándose el depósito en mayo y noviembre.
- El empleado decidirá el sistema de pensiones al cual quiere pertenecer (AFP 0 ONP)
- El personal contratado para fechas especiales como verano será bajo el sistema de Recibos por honorarios. (Contador y ayudantes de cocina)

### **Código de conducta:**

- Los empleados deberán tener un respeto mutuo entre ellos
- Ante cualquier incidencia deberán reportar al comité de ética
- Deben creer y practicar los valores de la compañía.

## **7.4 GESTIÓN HUMANA**

### **7.4.1 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN**

#### ◆ Reclutamiento:

- ✓ Para Captar a nuestro Administrador se buscará en LinkedIn, bolsas de trabajo de las universidades y Referidos
- ✓ Para Captar el encargado de Cocina y ayudantes, se buscará en la bolsa de trabajo de institutos de las carreras de chef.

#### ◆ Selección:

- ✓ Verificación de HV con perfil ocupacional
- ✓ Entrevista Inicial
- ✓ Pruebas
- ✓ Investigación de antecedentes y verificación de referencias
- ✓ Entrevista con el área administrativa
- ✓ Exámenes médicos ocupacionales

- ✓ Informar al candidato
  
- ◆ Proceso de contratación e inducción
  
- ✓ Informar al candidato
- ✓ Adjuntar los documentos antes solicitados como Certificado de egresado, antecedentes penales, Policiales, constancia de domicilio, constancias de trabajos anteriores.
- ✓ Firma del contrato por un periodo de 6 meses.
- ✓ Inducción de 1 semanas por el administrador.

#### **7.4.2 CAPACITACIÓN, MOTIVACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

##### ◆ Capacitación:

- ✓ Capacitación a todos los empleados 2 veces al año con nuevas tendencias en helados y nuevos productos
- ✓ Capacitación en políticas de seguridad
- ✓ Capacitación de protocolos de salubridad COVID 19
- ✓ Capacitación en uso de equipos y herramientas de cocina.

##### ◆ Motivación:

- ✓ Medio día libre en fecha de cumpleaños
- ✓ Celebración de fin de año en un restaurant cerca de la planta de cocina.
- ✓ Canasta Navideña con víveres para fin de año
- ✓ Reconocimiento al mejor empleado del mes

##### ◆ Evaluación de desempeño

- ✓ Se realizará una encuesta para verificar el grado de satisfacción que sienten los empleados frente a sus roles y cargos asumidos.
- ✓ Después de las capacitaciones brindadas por la empresa 2 veces al año se evaluará una prueba de conocimiento de lo aprendido en la capacitación.

### 7.4.3 SISTEMA DE REMUNERACIÓN:

Nuestra planilla será de 4 trabajadores los cuales trabajarán 8 horas diarias o 48 semanales, con un día de descanso semanal previa coordinación con el administrador.

|                      | AÑO 1               |                                    |                               |             |                     |           |                      |
|----------------------|---------------------|------------------------------------|-------------------------------|-------------|---------------------|-----------|----------------------|
|                      | Nro de Trabajadores | Remu Básica Mensual por trabajador | Remu Básica Mensual Sub-Total | ESSALUD Mes | Gratificación Anual | CTS Anual | Total Planilla Año 1 |
| Encargado de Cocina  | 1                   | 1,500                              | 1,500                         | 135         | 1,635               | 750       | 22,005               |
| Ayudante de Cocina 1 | 2                   | 950                                | 1,900                         | 171         | 2,071               | 950       | 27,873               |
| Administrador        | 1                   | 3000                               | 3000                          | 270         | 3270                | 1500      | 44010                |

Tabla 27 Sistema de remuneración. Elaboración propia

## **7.5 ESTRUCTURA DE GASTOS DE RRHH**

Las capacitaciones serán dictadas por nuestro administrador y encargado de cocina, lo cual no aumenta nuestros gastos de RRHH.

## **8 PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO**

### **8.1 SUPUESTOS GENERALES**

- ✓ Las ventas se realizan al contado
- ✓ El capital de trabajo inicial es el 60% del primer mes del costo de materiales directos, bienes o servicios adquiridos para la venta.
- ✓ El aporte de los socios inversionistas es en partes iguales.
- ✓ El análisis financiero está en soles.
- ✓ El análisis financiero se realiza asumiendo el negocio en marcha perdurable en el tiempo. El primer año se analiza mensualmente, del año 2 al año 5 anual, y a partir del año 6 se asume que el flujo de caja crecerá a una razón de la tasa de inflación
- ✓ Trabajadores en planilla gozan de beneficios laborales de acuerdo al régimen MYPE
- ✓ Trabajadores en Régimen Laboral Pequeña Empresa estarán afiliados a ESSALUD.
- ✓ Los trabajadores que se incorporen después del año uno recibe 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).
- ✓ Todos los activos fijos son adquiridos en el mes cero.
- ✓ Todo lo que se produce se vende en el mismo período de producción.
- ✓ Financiamiento externo obtenido en el mes cero, plazo máximo 3 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.

✓ El tipo de cambio es de 3.75 soles

## 8.2 INVERSION DE ACTIVOS (FIJOS E INTANGIBLES). DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN

Los activos fijos que utilizaremos para nuestro emprendimiento están distribuidos en Activos tangibles que se mencionan en el cuadro adjunto con un total sin IGV de s/68,648 y con IGV de s/81,004 con una depreciación anual de s/7258 y depreciación mensual de s/605, en Intangibles tenemos un monto de s/70,620 sin IGV y con IGV de s/83,182, con una amortización anual de s/72,258 y mensual s/605, con un capital de trabajo inicial de s/8,432 y un capital de trabajo adicional del 37.65% del capital de trabajo inicial entre las ventas, con un total de gastos pre operativos de s/13,725.

### ACTIVOS FIJOS

#### TANGIBLES

| Descripción                        | Precio Unitario (sin IGV) | Cantidad | Subtotal (sin IGV) | Afecto a IGV | IGV Soles     | Total pagado  | Depreciación Anual (%) | Vida Útil Años | Depreciación Anual (S/) | Dep. Mensual (S/.) |
|------------------------------------|---------------------------|----------|--------------------|--------------|---------------|---------------|------------------------|----------------|-------------------------|--------------------|
| Pasteurizadora                     | 4,894                     | 1        | 4,894              | SI           | 881           | 5,775         | 10%                    | 10             | 489                     | 41                 |
| Mantecadora                        | 23,040                    | 1        | 23,040             | SI           | 4,147         | 27,187        | 10%                    | 10             | 2,304                   | 192                |
| Extintor                           | 115                       | 1        | 115                | SI           | 21            | 136           | 25%                    | 4              | 29                      | 2                  |
| Lavadero industrial                | 3,500                     | 1        | 3,500              | SI           | 630           | 4,130         | 10%                    | 10             | 350                     | 29                 |
| Congelador para helados terminados | 6,145                     | 1        | 6,145              | SI           | 1,106         | 7,251         | 10%                    | 10             | 615                     | 51                 |
| Luces electrogenas                 | 30                        | 2        | 60                 | SI           | 11            | 71            | 25%                    | 4              | 15                      | 1                  |
| Congeladora                        | 4,000                     | 1        | 4,000              | SI           | 720           | 4,720         | 10%                    | 10             | 400                     | 33                 |
| Balanza                            | 30                        | 2        | 60                 | SI           | 11            | 71            | 20%                    | 5              | 12                      | 1                  |
| Contenedor de desperdicio          | 80                        | 2        | 160                | SI           | 29            | 189           | 20%                    | 5              | 32                      | 3                  |
| Camara frigorifica                 | 26,004                    | 1        | 26,004             | SI           | 4,681         | 30,685        | 10%                    | 10             | 2,600                   | 217                |
| Olla industrial                    | 431                       | 4        | 1,724              | SI           | 310           | 2,034         | 20%                    | 5              | 345                     | 29                 |
| Taza medidora 1000 ml              | 42                        | 4        | 168                | SI           | 30            | 198           | 20%                    | 5              | 34                      | 3                  |
| Cucharones                         | 6                         | 8        | 48                 | SI           | 9             | 57            | 20%                    | 5              | 10                      | 1                  |
| Cuchillos                          | 10                        | 6        | 60                 | SI           | 11            | 71            | 20%                    | 5              | 12                      | 1                  |
| Azucarero grande                   | 10                        | 1        | 10                 | SI           | 2             | 12            | 20%                    | 5              | 2                       | 0                  |
| Frascos de vidrio (fruta)          | 144                       | 1        | 144                | SI           | 26            | 170           | 20%                    | 5              | 29                      | 2                  |
| Bolsas selladas al vacío           | 0                         | 100      | 20                 | SI           | 4             | 24            | 20%                    | 5              | 4                       | 0                  |
| Set de fuentes para cocina         | 14                        | 4        | 56                 | SI           | 10            | 66            | 20%                    | 5              | 11                      | 1                  |
| Cocina Industrial                  | 1,221                     | 1        | 1,221              | SI           | 220           | 1,441         | 20%                    | 5              | 244                     | 20                 |
| motos lineales                     | 3,000                     | 2        | 6,000              | SI           | 1,080         | 7,080         | 20%                    | 5              | 1,200                   | 100                |
| <b>Total Tangibles</b>             |                           |          | <b>77,429</b>      |              | <b>13,937</b> | <b>91,366</b> |                        |                | <b>8,736</b>            | <b>728</b>         |

Tabla 28 Tangibles. Elaboración propia

## INTANGIBLES

| Descripción                  | Precio Unitario (sin IGV) | Cantidad | Subtotal (sin IGV) | Afecto a IGV | IGV Soles     | Total pagado  | Amortización Anual (%) | Vida Útil Años | Amortización Anual (S/) | Amort. mensual (S/.) |
|------------------------------|---------------------------|----------|--------------------|--------------|---------------|---------------|------------------------|----------------|-------------------------|----------------------|
| Constitución de Empresa      | 485                       | 1        | 485                | SI           | 87            | 573           | 0%                     | #DIV/0!        | 0                       | 0                    |
| Registro de Marca y patentes | 826                       | 1        | 826                | NO           | 0             | 826           | 0%                     | #DIV/0!        | 0                       | 0                    |
| Licencia de funcionamiento   | 661                       | 1        | 661                | SI           | 119           | 779           | 0%                     | #DIV/0!        | 0                       | 0                    |
| <b>Total Intangibles</b>     |                           |          | <b>1,972</b>       |              | <b>206</b>    | <b>2,178</b>  |                        |                | <b>0</b>                | <b>0</b>             |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>   |                           |          | <b>79,401</b>      |              | <b>14,143</b> | <b>93,544</b> |                        |                | <b>8,736</b>            | <b>728</b>           |

### CAPITAL DE TRABAJO INICIAL

|        |  |
|--------|--|
| 10,527 | El 60% del primer mes de los costos totales de materiales directos, bienes o servicios adquiridos para la venta. |
|--------|--|

### CAPITAL DE TRABAJO ADICIONAL (método % cambio de ventas)

|   |        |   |
|---|--------|---|
| Capital de trabajo inicial / Ventas mes 1 | 37.65% | Aplicable al incremento de ventas entre dos meses o años consecutivos |
|---|--------|---|

### GASTOS PREOPERATIVOS

| Descripción                                    | Subtotal (sin IGV) | Afecto a IGV | IGV Soles    | Total pagado  |
|--|--------------------|--------------|--------------|---------------|
| Preoperativos personal administración y ventas | 0                  | NO           | 0            | 0             |
| Preoperativos Adm. Ventas afectos con IGV      | 11,050             | SI           | 1,989        | 13,039        |
| Preoperativos Adm. Ventas NO afectos con IGV   | 3,600              | NO           | 0            | 3,600         |
| <b>TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS</b>              | <b>14,650</b>      |              | <b>1,989</b> | <b>16,639</b> |

Tabla 29 Intangibles, Capital de trabajo y Gastos pre operativos. Elaboración propia

## 8.3 PROYECCIÓN DE VENTAS

La proyección de ventas para el primer año es de 757,419, lo cual representa una cantidad de 52,760 unidades con un precio unitario con IGV de acuerdo con las 7 presentaciones en el cuadro adjunto, tenemos una proyección de crecimiento anual de 10% de acuerdo con las fuentes mencionadas anteriormente, esto nos respalda para cubrir nuestros de gastos y costos de producción, dejando una utilidad neta a partir del 4to mes y con un TIR de FCLD de 108.44%.

**PRECIO DE VENTA UNITARIO (INCLUYE IGV)**

|                      | 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 | AÑO2 | AÑO 3 | AÑO4 | AÑOS |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|------|-------|------|------|
| Banana 12oz          | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9    | 9.9    | 9.9    | 10.4  | 10.9 | 11.4  | 12   |      |
| Banana 32oz          | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9   | 24.9   | 24.9   | 26.1  | 27.4 | 28.8  | 30.2 |      |
| Frutos Rojos 12 12oz | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9    | 9.9    | 9.9    | 10.4  | 10.9 | 11.4  | 12   |      |
| Frutos Rojos 32 oz   | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9   | 24.9   | 24.9   | 26.1  | 27.4 | 28.8  | 30.2 |      |
| Vainilla 12 oz       | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9    | 9.9    | 9.9    | 10.4  | 10.9 | 11.4  | 12   |      |
| Vainilla 32 oz       | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9   | 24.9   | 24.9   | 26.1  | 27.4 | 28.8  | 30.2 |      |
| Chocolate 12 oz      | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9    | 9.9    | 9.9    | 10.4  | 10.9 | 11.4  | 12   |      |
| Chocolate 32 oz      | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9   | 24.9   | 24.9   | 26.1  | 27.4 | 28.8  | 30.2 |      |
| Chocomenta 12 oz     | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9    | 9.9    | 9.9    | 10.4  | 10.9 | 11.4  | 12   |      |
| Chocomenta 32 oz     | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9   | 24.9   | 24.9   | 26.1  | 27.4 | 28.8  | 30.2 |      |
| Fresa 12 oz          | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9    | 9.9    | 9.9    | 10.4  | 10.9 | 11.4  | 12   |      |
| Fresa 32 oz          | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9   | 24.9   | 24.9   | 26.1  | 27.4 | 28.8  | 30.2 |      |
| Cookies 12 oz        | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9   | 9.9    | 9.9    | 9.9    | 10.4  | 10.9 | 11.4  | 12   |      |
| Cookies 32 oz        | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9  | 24.9   | 24.9   | 24.9   | 26.1  | 27.4 | 28.8  | 30.2 |      |

Figura 96: Precio de venta unitario. Elaboración propia

**UNIDADES VENDIDAS**

|                      | 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         | AÑO2          | AÑO 3         | AÑO4          | AÑOS          |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Banana 12oz          | 113          | 114          | 115          | 167          | 169          | 170          | 410          | 414          | 417          | 167          | 169          | 170          | 2,595         | 2,855         | 3,140         | 3,454         | 3,799         |
| Banana 32oz          | 48           | 48           | 49           | 71           | 71           | 72           | 173          | 175          | 176          | 71           | 71           | 72           | 1,097         | 1,207         | 1,327         | 1,460         | 1,606         |
| Frutos Rojos 12 12oz | 356          | 359          | 362          | 526          | 530          | 535          | 1,289        | 1,300        | 1,311        | 526          | 530          | 535          | 8,159         | 8,975         | 9,872         | 10,860        | 11,946        |
| Frutos Rojos 32 oz   | 150          | 152          | 153          | 222          | 224          | 226          | 545          | 549          | 554          | 222          | 224          | 226          | 3,447         | 3,792         | 4,171         | 4,588         | 5,047         |
| Vainilla 12 oz       | 142          | 144          | 145          | 210          | 212          | 214          | 516          | 520          | 524          | 210          | 212          | 214          | 3,263         | 3,589         | 3,948         | 4,343         | 4,777         |
| Vainilla 32 oz       | 60           | 61           | 61           | 89           | 90           | 90           | 218          | 220          | 222          | 89           | 90           | 90           | 1,380         | 1,518         | 1,670         | 1,837         | 2,020         |
| Chocolate 12 oz      | 427          | 431          | 434          | 631          | 637          | 642          | 1,547        | 1,560        | 1,573        | 631          | 637          | 642          | 9,792         | 10,771        | 11,848        | 13,033        | 14,336        |
| Chocolate 32 oz      | 180          | 182          | 184          | 267          | 269          | 271          | 654          | 659          | 665          | 267          | 269          | 271          | 4,138         | 4,552         | 5,007         | 5,508         | 6,058         |
| Chocomenta 12 oz     | 142          | 144          | 145          | 210          | 212          | 214          | 516          | 520          | 524          | 210          | 212          | 214          | 3,263         | 3,589         | 3,948         | 4,343         | 4,777         |
| Chocomenta 32 oz     | 60           | 61           | 61           | 89           | 90           | 90           | 218          | 220          | 222          | 89           | 90           | 90           | 1,380         | 1,518         | 1,670         | 1,837         | 2,020         |
| Fresa 12 oz          | 295          | 297          | 300          | 435          | 439          | 442          | 1,067        | 1,076        | 1,085        | 435          | 439          | 442          | 6,752         | 7,427         | 8,170         | 8,987         | 9,886         |
| Fresa 32 oz          | 124          | 125          | 127          | 184          | 185          | 187          | 451          | 454          | 458          | 184          | 185          | 187          | 2,851         | 3,136         | 3,450         | 3,795         | 4,174         |
| Cookies 12 oz        | 142          | 144          | 145          | 210          | 212          | 214          | 516          | 520          | 524          | 210          | 212          | 214          | 3,263         | 3,589         | 3,948         | 4,343         | 4,777         |
| Cookies 32 oz        | 60           | 61           | 61           | 89           | 90           | 90           | 218          | 220          | 222          | 89           | 90           | 90           | 1,380         | 1,518         | 1,670         | 1,837         | 2,020         |
| <b>TOTAL</b>         | <b>2,299</b> | <b>2,323</b> | <b>2,342</b> | <b>3,400</b> | <b>3,430</b> | <b>3,457</b> | <b>8,338</b> | <b>8,407</b> | <b>8,477</b> | <b>3,400</b> | <b>3,430</b> | <b>3,457</b> | <b>52,760</b> | <b>58,036</b> | <b>63,840</b> | <b>70,224</b> | <b>77,246</b> |

Tabla 30 Unidades vendidas. Elaboración propia

**VENTAS CON IGV**

|                      | 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          | AÑO2           | AÑO 3            | AÑO4             | AÑOS             |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| Banana 12oz          | 1,119         | 1,129         | 1,139         | 1,653         | 1,673         | 1,683         | 4,059          | 4,099          | 4,128          | 1,653         | 1,673         | 1,683         | 25,691         | 29,687         | 34,225           | 39,375           | 45,592           |
| Banana 32oz          | 1,195         | 1,195         | 1,220         | 1,768         | 1,768         | 1,793         | 4,308          | 4,358          | 4,382          | 1,768         | 1,768         | 1,793         | 27,315         | 31,495         | 36,370           | 42,051           | 48,505           |
| Frutos Rojos 12 12oz | 3,524         | 3,554         | 3,584         | 5,207         | 5,247         | 5,297         | 12,761         | 12,870         | 12,979         | 5,207         | 5,247         | 5,297         | 80,774         | 93,339         | 107,609          | 123,800          | 143,347          |
| Frutos Rojos 32 oz   | 3,735         | 3,785         | 3,810         | 5,528         | 5,578         | 5,627         | 13,571         | 13,670         | 13,795         | 5,528         | 5,578         | 5,627         | 85,830         | 98,963         | 114,282          | 132,133          | 152,412          |
| Vainilla 12 oz       | 1,406         | 1,426         | 1,436         | 2,079         | 2,099         | 2,119         | 5,108          | 5,148          | 5,188          | 2,079         | 2,099         | 2,119         | 32,304         | 37,329         | 43,036           | 49,511           | 57,328           |
| Vainilla 32 oz       | 1,494         | 1,519         | 1,519         | 2,216         | 2,241         | 2,241         | 5,428          | 5,478          | 5,528          | 2,216         | 2,241         | 2,241         | 34,362         | 39,620         | 45,753           | 52,899           | 61,018           |
| Chocolate 12 oz      | 4,227         | 4,267         | 4,297         | 6,247         | 6,306         | 6,356         | 15,315         | 15,444         | 15,573         | 6,247         | 6,306         | 6,356         | 96,941         | 112,020        | 129,147          | 148,578          | 172,038          |
| Chocolate 32 oz      | 4,482         | 4,532         | 4,582         | 6,648         | 6,698         | 6,748         | 16,285         | 16,409         | 16,559         | 6,648         | 6,698         | 6,748         | 103,036        | 118,802        | 137,191          | 158,621          | 182,965          |
| Chocomenta 12 oz     | 1,406         | 1,426         | 1,436         | 2,079         | 2,099         | 2,119         | 5,108          | 5,148          | 5,188          | 2,079         | 2,099         | 2,119         | 32,304         | 37,329         | 43,036           | 49,511           | 57,328           |
| Chocomenta 32 oz     | 1,494         | 1,519         | 1,519         | 2,216         | 2,241         | 2,241         | 5,428          | 5,478          | 5,528          | 2,216         | 2,241         | 2,241         | 34,362         | 39,620         | 45,753           | 52,899           | 61,018           |
| Fresa 12 oz          | 2,921         | 2,940         | 2,970         | 4,307         | 4,346         | 4,376         | 10,563         | 10,652         | 10,742         | 4,307         | 4,346         | 4,376         | 66,845         | 77,243         | 89,052           | 102,451          | 118,627          |
| Fresa 32 oz          | 3,088         | 3,113         | 3,162         | 4,582         | 4,607         | 4,656         | 11,230         | 11,305         | 11,404         | 4,582         | 4,607         | 4,656         | 70,990         | 81,852         | 94,522           | 109,287          | 126,059          |
| Cookies 12 oz        | 1,406         | 1,426         | 1,436         | 2,079         | 2,099         | 2,119         | 5,108          | 5,148          | 5,188          | 2,079         | 2,099         | 2,119         | 32,304         | 37,329         | 43,036           | 49,511           | 57,328           |
| Cookies 32 oz        | 1,494         | 1,519         | 1,519         | 2,216         | 2,241         | 2,241         | 5,428          | 5,478          | 5,528          | 2,216         | 2,241         | 2,241         | 34,362         | 39,620         | 45,753           | 52,899           | 61,018           |
| <b>TOTAL</b>         | <b>32,990</b> | <b>33,348</b> | <b>33,626</b> | <b>48,825</b> | <b>49,242</b> | <b>49,614</b> | <b>119,701</b> | <b>120,684</b> | <b>121,707</b> | <b>48,825</b> | <b>49,242</b> | <b>49,614</b> | <b>757,419</b> | <b>874,247</b> | <b>1,008,763</b> | <b>1,163,526</b> | <b>1,344,583</b> |

Tabla 31 Ventas con IGV. Elaboración propia

**VENTAS SIN IGV**

| MES          | 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          | AÑO2           | AÑO 3          | AÑO 4          | AÑO 5            |
|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| <b>TOTAL</b> | <b>27,958</b> | <b>28,261</b> | <b>28,496</b> | <b>41,377</b> | <b>41,731</b> | <b>42,046</b> | <b>101,442</b> | <b>102,275</b> | <b>103,142</b> | <b>41,377</b> | <b>41,731</b> | <b>42,046</b> | <b>641,881</b> | <b>740,887</b> | <b>854,884</b> | <b>986,039</b> | <b>1,139,478</b> |

**IGV VENTAS**

| MES          | 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          | AÑO2           | AÑO 3          | AÑO 4          | AÑO 5          |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>TOTAL</b> | <b>5,032</b> | <b>5,087</b> | <b>5,129</b> | <b>7,448</b> | <b>7,511</b> | <b>7,568</b> | <b>18,260</b> | <b>18,409</b> | <b>18,566</b> | <b>7,448</b> | <b>7,511</b> | <b>7,568</b> | <b>115,538</b> | <b>133,360</b> | <b>153,879</b> | <b>177,487</b> | <b>205,106</b> |

Tabla 32 Ventas sin IGV. Elaboración propia

| IGV                              | Mes 0  | 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   | AÑO 2   | AÑO 3   | AÑO 4   | AÑO 5   |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| IGV VENTAS REALIZADAS            |        | 5,032  | 5,087  | 5,129  | 7,448 | 7,511 | 7,568 | 18,260 | 18,409 | 18,566 | 7,448  | 7,511  | 7,568  | 115,538 | 133,360 | 153,879 | 177,487 | 205,106 |
| IGV COMPRAS REALIZADAS (*)       | 16,132 | 3,680  | 3,713  | 3,738  | 5,121 | 5,281 | 5,192 | 11,836 | 11,884 | 11,855 | 5,243  | 5,159  | 5,192  | 77,892  | 86,794  | 96,525  | 107,657 | 120,001 |
| IGV POR PAGAR SIN CREDITO FISCAL |        | 1,352  | 1,374  | 1,392  | 2,327 | 2,231 | 2,376 | 6,424  | 6,525  | 6,711  | 2,205  | 2,353  | 2,376  | 37,647  | 46,566  | 57,355  | 69,830  | 85,105  |
| APLICACION CREDITO FISCAL        |        | 1,352  | 1,374  | 1,392  | 2,327 | 2,231 | 2,376 | 5,080  | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 16,132  | 0       | 0       | 0       | 0       |
| SALDO CREDITO FISCAL             | 16,132 | 14,780 | 13,406 | 12,014 | 9,687 | 7,456 | 5,080 | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| PAGO IGV                         |        | 0      | 0      | 0      | 0     | 0     | 0     | 1,344  | 6,525  | 6,711  | 2,205  | 2,353  | 2,376  | 21,515  | 46,566  | 57,355  | 69,830  | 85,105  |

(\*) En el mes 0 incluye compra de activos fijos, gastos preoperativos

Tabla 33 Ventas

## 8.4 PROYECCION DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS

Los costos de cada presentación son variables, principalmente por los contenidos de cada uno y por la estacionalidad de los mismos. Los productos que contienen cacao son de mayor costo por la complejidad de sus ingredientes. Para los siguientes años el producto presenta un incremento anual del 2% debido al incremento de costos en insumos y frutas.

### COSTOS DE PRODUCCIÓN (incluye IGV)

NO incluye depreciación ni amortización

#### COSTO POR UNIDAD DE MATERIALES DIRECTOS, BIENES O SERVICIOS ADQUIRIDOS PARA LA VENTA (incluido IGV)

|                      | 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 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Banana 12oz          | 3.93  | 3.93  | 3.93  | 3.93  | 3.93  | 3.93  | 3.93  | 3.93  | 3.93  | 3.93   | 3.93   | 3.93   | 3.93  | 4.01  | 4.09  | 4.17  | 4.25  |
| Banana 32oz          | 9.31  | 9.31  | 9.31  | 9.31  | 9.31  | 9.31  | 9.31  | 9.31  | 9.31  | 9.31   | 9.31   | 9.31   | 9.31  | 9.5   | 9.69  | 9.88  | 10.08 |
| Frutos Rojos 12 12oz | 4.71  | 4.71  | 4.71  | 4.71  | 4.71  | 4.71  | 4.71  | 4.71  | 4.71  | 4.71   | 4.71   | 4.71   | 4.71  | 4.8   | 4.9   | 5     | 5.1   |
| Frutos Rojos 32 oz   | 12.24 | 12.24 | 12.24 | 12.24 | 12.24 | 12.24 | 12.24 | 12.24 | 12.24 | 12.24  | 12.24  | 12.24  | 12.24 | 12.48 | 12.73 | 12.99 | 13.25 |
| Vainilla 12 oz       | 4.29  | 4.29  | 4.29  | 4.29  | 4.29  | 4.29  | 4.29  | 4.29  | 4.29  | 4.29   | 4.29   | 4.29   | 4.29  | 4.38  | 4.46  | 4.55  | 4.64  |
| Vainilla 32 oz       | 10.23 | 10.23 | 10.23 | 10.23 | 10.23 | 10.23 | 10.23 | 10.23 | 10.23 | 10.23  | 10.23  | 10.23  | 10.23 | 10.43 | 10.64 | 10.86 | 11.07 |
| Chocolate 12 oz      | 6.41  | 6.41  | 6.41  | 6.41  | 6.41  | 6.41  | 6.41  | 6.41  | 6.41  | 6.41   | 6.41   | 6.41   | 6.41  | 6.54  | 6.67  | 6.8   | 6.94  |
| Chocolate 32 oz      | 15.74 | 15.74 | 15.74 | 15.74 | 15.74 | 15.74 | 15.74 | 15.74 | 15.74 | 15.74  | 15.74  | 15.74  | 15.74 | 16.05 | 16.38 | 16.7  | 17.04 |
| Chocomenta 12 oz     | 6.93  | 6.93  | 6.93  | 6.93  | 6.93  | 6.93  | 6.93  | 6.93  | 6.93  | 6.93   | 6.93   | 6.93   | 6.93  | 7.07  | 7.21  | 7.35  | 7.5   |
| Chocomenta 32 oz     | 17.09 | 17.09 | 17.09 | 17.09 | 17.09 | 17.09 | 17.09 | 17.09 | 17.09 | 17.09  | 17.09  | 17.09  | 17.09 | 17.43 | 17.78 | 18.14 | 18.5  |
| Fresa 12 oz          | 4.91  | 4.91  | 4.91  | 4.91  | 4.91  | 4.91  | 4.91  | 4.91  | 4.91  | 4.91   | 4.91   | 4.91   | 4.91  | 5.01  | 5.11  | 5.21  | 5.31  |
| Fresa 32 oz          | 11.84 | 11.84 | 11.84 | 11.84 | 11.84 | 11.84 | 11.84 | 11.84 | 11.84 | 11.84  | 11.84  | 11.84  | 11.84 | 12.08 | 12.32 | 12.56 | 12.82 |
| Cookies 12 oz        | 5.57  | 5.57  | 5.57  | 5.57  | 5.57  | 5.57  | 5.57  | 5.57  | 5.57  | 5.57   | 5.57   | 5.57   | 5.57  | 5.68  | 5.8   | 5.91  | 6.03  |
| Cookies 32 oz        | 10.51 | 10.51 | 10.51 | 10.51 | 10.51 | 10.51 | 10.51 | 10.51 | 10.51 | 10.51  | 10.51  | 10.51  | 10.51 | 10.72 | 10.93 | 11.15 | 11.38 |
| 0                    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |       |       |

Tabla 34 Costo por unidades. Elaboración propia

En relación a los costos mensuales por presentación estos están aunados a la cantidad de ventas y rotación de cada uno de ellos. En este cuadro si se puede ver más marcada los meses de estacionalidad de los helados y en cuales incurriremos en mayores costos de producción.

#### COSTO TOTALES DE MATERIALES DIRECTOS, BIENES O SERVICIOS ADQUIRIDOS PARA LA VENTA (incluido IGV)

|                      | 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   | AÑO 2   | AÑO 3   | AÑO 4   | AÑO 5   |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Banana 12oz          | 444    | 448    | 452    | 656    | 664    | 668    | 1,611  | 1,627  | 1,639  | 656    | 664    | 668    | 10,198  | 11,443  | 12,839  | 14,405  | 16,162  |
| Banana 32oz          | 447    | 447    | 456    | 661    | 661    | 670    | 1,611  | 1,629  | 1,639  | 661    | 661    | 670    | 10,213  | 11,459  | 12,857  | 14,426  | 16,186  |
| Frutos Rojos 12 12oz | 1,677  | 1,691  | 1,705  | 2,477  | 2,496  | 2,520  | 6,071  | 6,123  | 6,175  | 2,477  | 2,496  | 2,520  | 38,429  | 43,117  | 48,378  | 54,280  | 60,902  |
| Frutos Rojos 32 oz   | 1,836  | 1,860  | 1,873  | 2,717  | 2,742  | 2,766  | 6,671  | 6,720  | 6,781  | 2,717  | 2,742  | 2,766  | 42,191  | 47,339  | 53,114  | 59,594  | 66,864  |
| Vainilla 12 oz       | 609    | 618    | 622    | 901    | 909    | 918    | 2,214  | 2,231  | 2,248  | 901    | 909    | 918    | 13,998  | 15,706  | 17,622  | 19,772  | 22,184  |
| Vainilla 32 oz       | 614    | 624    | 624    | 910    | 921    | 921    | 2,230  | 2,251  | 2,271  | 910    | 921    | 921    | 14,117  | 15,840  | 17,772  | 19,940  | 22,373  |
| Chocolate 12 oz      | 2,737  | 2,763  | 2,782  | 4,045  | 4,083  | 4,115  | 9,916  | 10,000 | 10,083 | 4,045  | 4,083  | 4,115  | 62,767  | 70,424  | 79,016  | 88,656  | 99,472  |
| Chocolate 32 oz      | 2,833  | 2,865  | 2,896  | 4,203  | 4,234  | 4,266  | 10,294 | 10,373 | 10,467 | 4,203  | 4,234  | 4,266  | 65,132  | 73,078  | 81,994  | 91,997  | 103,221 |
| Chocomenta 12 oz     | 984    | 998    | 1,005  | 1,455  | 1,469  | 1,483  | 3,576  | 3,604  | 3,631  | 1,455  | 1,469  | 1,483  | 22,613  | 25,371  | 28,467  | 31,940  | 35,836  |
| Chocomenta 32 oz     | 1,025  | 1,042  | 1,042  | 1,521  | 1,538  | 1,538  | 3,726  | 3,760  | 3,794  | 1,521  | 1,538  | 1,538  | 23,584  | 26,461  | 29,690  | 33,312  | 37,376  |
| Fresa 12 oz          | 1,448  | 1,458  | 1,473  | 2,136  | 2,155  | 2,170  | 5,239  | 5,283  | 5,327  | 2,136  | 2,155  | 2,170  | 33,152  | 37,197  | 41,735  | 46,827  | 52,539  |
| Fresa 32 oz          | 1,468  | 1,480  | 1,504  | 2,179  | 2,190  | 2,214  | 5,340  | 5,375  | 5,423  | 2,179  | 2,190  | 2,214  | 33,756  | 37,874  | 42,495  | 47,679  | 53,496  |
| Cookies 12 oz        | 791    | 802    | 808    | 1,170  | 1,181  | 1,192  | 2,874  | 2,896  | 2,919  | 1,170  | 1,181  | 1,192  | 18,175  | 20,392  | 22,880  | 25,671  | 28,803  |
| Cookies 32 oz        | 631    | 641    | 641    | 935    | 946    | 946    | 2,291  | 2,312  | 2,333  | 935    | 946    | 946    | 14,504  | 16,273  | 18,259  | 20,486  | 22,985  |
| 0                    | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| TOTAL                | 17,545 | 17,737 | 17,883 | 25,967 | 26,191 | 26,387 | 63,664 | 64,183 | 64,729 | 25,967 | 26,191 | 26,387 | 402,830 | 451,975 | 507,116 | 568,984 | 638,400 |

Tabla 35 Costos totales mensuales por presentación. Elaboración propia

Como costos también consideramos los servicios que nos cobra como adicional el local, que son los de electricidad, gas y consumo de agua. Todos ellos parte del proceso de producción de

los helados. Hay un incremento en los años posteriores debido también al incremento en la producción.

| OTROS MATERIALES SUMINISTROS O SERVICIOS DEL AREA DE PRODUCCIÓN (con IGV) |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | 1.05         | 1.05         | 1.05         | 1.05         |              |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|   | 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        | AÑO2         | AÑO 3        | AÑO 4        | AÑO 5        |
| Electricidad plan de producción   | 280        | 280        | 280        | 320        | 320        | 320        | 380        | 380        | 380        | 320        | 320        | 320        | 3,900        | 4,095        | 4,300        | 4,515        | 4,740        |
| GLP   | 100        | 100        | 100        | 100        | 100        | 100        | 100        | 100        | 100        | 100        | 100        | 100        | 1,200        | 1,260        | 1,323        | 1,389        | 1,459        |
| Consumo de agua   | 150        | 150        | 150        | 180        | 180        | 180        | 200        | 200        | 200        | 180        | 180        | 180        | 2,130        | 2,237        | 2,348        | 2,466        | 2,589        |
|   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | 0            |              |              |              |              |
|   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | 0            |              |              |              |              |
|   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | 0            |              |              |              |              |
|   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | 0            |              |              |              |              |
|   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | 0            |              |              |              |              |
|   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | 0            |              |              |              |              |
|   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | 0            |              |              |              |              |
| <b>TOTAL</b>  | <b>530</b> | <b>530</b> | <b>530</b> | <b>600</b> | <b>600</b> | <b>600</b> | <b>680</b> | <b>680</b> | <b>680</b> | <b>600</b> | <b>600</b> | <b>600</b> | <b>7,230</b> | <b>7,592</b> | <b>7,971</b> | <b>8,370</b> | <b>8,788</b> |

Tabla 36 Otros materiales para la producción. Elaboración propia

|   |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |                |                |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>PRESUPUESTO DE PRODUCCION CON IGV</b>    | 18,075        | 18,267        | 18,413        | 26,567        | 26,791        | 26,987        | 64,344        | 64,863        | 65,409        | 26,567        | 26,791        | 26,987        | 410,060        | 459,566        | 515,087        | 577,354        | 647,188        |
| <b>IGV</b>                                  | 2,757         | 2,787         | 2,809         | 4,053         | 4,087         | 4,117         | 9,815         | 9,894         | 9,978         | 4,053         | 4,087         | 4,117         | 62,551         | 70,103         | 78,573         | 88,071         | 98,724         |
| <b>TOTAL PRESUPUESTO PRODUCCIÓN SIN IGV</b> | <b>15,317</b> | <b>15,481</b> | <b>15,604</b> | <b>22,514</b> | <b>22,704</b> | <b>22,871</b> | <b>54,528</b> | <b>54,969</b> | <b>55,432</b> | <b>22,514</b> | <b>22,704</b> | <b>22,871</b> | <b>347,508</b> | <b>389,463</b> | <b>436,514</b> | <b>489,283</b> | <b>548,465</b> |

Tabla 37 Presupuesto de producción. Elaboración propia

## Gastos de administración y Ventas

Detallamos los gastos de administración y ventas, para ello realizamos un cuadro con los gastos mensuales del primer año y anualizado los siguientes cuatro años.

El gasto de alquiler se efectúa en dólares, según contrato se cancela por adelantado 2 meses de garantía y 1 mes de adelanto, el contrato se firmará por 3 años y así sucesivamente, en el siguiente año tendrá un incremento de 3%.

En este cuadro también resalta el pago que realizaremos a Pedidos Ya, por el servicio. Este servicio se costará el 27% sobre las ventas realizadas bajo este proceso y serán solo el 20% de nuestras ventas.

| GASTOS AFECTOS AL IGV     | Mes 0         | 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          | AÑO2           | AÑO 3          | AÑO4           | AÑO 5          |
|---------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Alquiler de local         | S/. 10,125.00 | S/. 3,375.00  | S/. 3,375.00  | S/. 3,375.00  | S/. 3,375.00 | S/. 3,375.00 | S/. 3,375.00 | S/. 40,500.00  | S/. 40,500.00  | S/. 40,500.00  | S/. 41,715.00  | S/. 41,715.00  |
| Utiles de oficina         |               | S/. 95.60    | S/. 95.58     | S/. 95.58     | S/. 95.58     | S/. 95.58    | S/. 95.58    | S/. 95.58    | S/. 1,146.98   | S/. 1,204.33   | S/. 1,264.55   | S/. 1,327.77   | S/. 1,394.16   |
| Utiles de aseo            |               | S/. 201.36    | S/. 201.36    | S/. 201.36    | S/. 201.36   | S/. 201.36   | S/. 201.36   | S/. 2,416.32   | S/. 2,537.14   | S/. 2,663.99   | S/. 2,797.19   | S/. 2,937.05   |
| Uniforme                  | S/. 264.00    |              |              |              |              |              |              | S/. 264.00    |               |               |              |              |              | S/. 264.00     | S/. 277.20     | S/. 291.06     | S/. 305.61     | S/. 320.89     |
| Contador                  |               | S/. 200.00   |               |               |               |              |              |              | S/. 2,400.00   |
| Personal de campaña       |               |              |              |              |              |              |              | S/. 930.00    | S/. 930.00    | S/. 930.00    |              |              |              | S/. 2,790.00   |
| Empaques (bolsas)         | S/. 800.00    |              |              |              |              | S/. 800.00   |              | S/. 800.00    | S/. 800.00    |               | S/. 800.00   |              |              | S/. 3,200.00   |
| Caja tecnopor             | S/. 50.00     |              |              |              |              |              |              |               |               |               |              |              |              | S/. -          | S/. 50.00      | S/. 50.00      | S/. 50.00      | S/. 50.00      |
| Comisión 27%              |               | S/. 1,979.41 | S/. 2,000.86 | S/. 2,017.55 | S/. 2,929.50 | S/. 2,954.52 | S/. 2,976.86 | S/. 7,182.07  | S/. 7,241.06  | S/. 7,302.44  | S/. 2,929.50 | S/. 2,954.52 | S/. 2,976.86 | S/. 45,445.14  | S/. 52,454.83  | S/. 60,525.79  | S/. 69,811.55  | S/. 80,675.01  |
| Combustible               | S/. 200.00    | S/. 200.00   | S/. 200.00   | S/. 200.00   | S/. 200.00   | S/. 200.00   | S/. 200.00   | S/. 200.00    | S/. 200.00    | S/. 200.00    | S/. 200.00   | S/. 200.00   | S/. 200.00   | S/. 2,400.00   |
| SOAT                      | S/. 800.00    |              |              |              |              |              |              |               |               |               |              |              |              | S/. -          | S/. 800.00     | S/. 800.00     | S/. 800.00     | S/. 800.00     |
| Seguro de Moto            | S/. 800.00    |              |              |              |              |              |              |               |               |               |              |              |              | S/. -          | S/. 800.00     | S/. 800.00     | S/. 800.00     | S/. 800.00     |
| Tot. Gastos afectos a IGV | S/. 13,039.00 | S/. 6,051.37 | S/. 6,072.80 | S/. 6,089.49 | S/. 7,001.44 | S/. 7,826.46 | S/. 7,048.80 | S/. 13,248.01 | S/. 13,043.00 | S/. 12,304.38 | S/. 7,801.44 | S/. 7,026.46 | S/. 7,048.80 | S/. 100,562.44 | S/. 109,413.49 | S/. 117,685.38 | S/. 128,397.13 | S/. 139,482.12 |
| IGV                       | S/. 1,989.00  | S/. 923.09   | S/. 926.36   | S/. 928.90   | S/. 1,068.02 | S/. 1,193.87 | S/. 1,075.24 | S/. 2,020.88  | S/. 1,989.61  | S/. 1,876.94  | S/. 1,190.05 | S/. 1,071.83 | S/. 1,075.24 | S/. 15,340.03  | S/. 16,690.19  | S/. 17,952.01  | S/. 19,586.00  | S/. 21,276.93  |
| Total gastos sin IGV      | S/. 11,050.00 | S/. 5,128.28 | S/. 5,146.44 | S/. 5,160.58 | S/. 5,933.42 | S/. 6,632.59 | S/. 5,973.56 | S/. 11,227.13 | S/. 11,053.39 | S/. 10,427.44 | S/. 6,611.39 | S/. 5,954.63 | S/. 5,973.56 | S/. 85,222.41  | S/. 92,723.30  | S/. 99,733.38  | S/. 108,811.13 | S/. 118,205.18 |

Tabla 38 Gastos administrativos y ventas mensual y anual. Elaboración propia

## Gastos de Marketing

Los gastos de marketing se han detallado de forma mensual, tomando en cuenta las actividades especificadas en el marketing mix.

### GASTOS NO AFECTOS AL IGV

|   | Mes 0               | 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      | AÑO 2            | AÑO 3      | AÑO 4            | AÑO 5      |                  |            |                  |            |                  |          |     |          |     |           |     |            |     |            |     |            |     |            |
|---|---------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|----------|-----|----------|-----|-----------|-----|------------|-----|------------|-----|------------|-----|------------|
| Creacion de Pagina Web y hosting          | S/. 3,000.00        |                     |                   |                   |                   |                   |                   |                     |                     |                     |                   |                   |                   | S/.        | -                |            |                  |            |                  |            |                  |            |                  |          |     |          |     |           |     |            |     |            |     |            |     |            |
| Influencers                               |                     |                     |                   |                   |                   |                   |                   | S/. 2,000.00        | S/. 2,000.00        | S/. 2,000.00        |                   |                   |                   | S/.        | 6,000.00         | S/.        | 6,600.00         | S/.        | 7,260.00         | S/.        | 7,986.00         | S/.        | 8,784.60         |          |     |          |     |           |     |            |     |            |     |            |     |            |
| Diseño de contenidos en redes sociales    |                     | S/. 250.00          |                   |                   | S/. 250.00        |                   |                   | S/. 250.00          |                     |                     | S/. 250.00        |                   |                   | S/.        | 1,000.00         | S/.        | 1,100.00         | S/.        | 1,210.00         | S/.        | 1,331.00         | S/.        | 1,464.10         |          |     |          |     |           |     |            |     |            |     |            |     |            |
| facebook e instagram ADS - Posicionami    | S/. 150.00          |                     |                   |                   | S/. 150.00        |                   |                   | S/. 150.00          |                     |                     | S/. 150.00        |                   |                   | S/.        | 600.00           | S/.        | 660.00           | S/.        | 726.00           | S/.        | 798.60           | S/.        | 878.46           |          |     |          |     |           |     |            |     |            |     |            |     |            |
| facebook e instagram ADS - Ventas         | S/. 150.00          |                     |                   |                   | S/. 150.00        |                   |                   | S/. 150.00          |                     |                     | S/. 150.00        |                   |                   | S/.        | 450.00           | S/.        | 495.00           | S/.        | 544.50           | S/.        | 598.95           | S/.        | 658.85           |          |     |          |     |           |     |            |     |            |     |            |     |            |
| Google ADS                                |                     | S/. 300.00          | S/. 300.00        | S/. 300.00        | S/. 300.00        | S/. 300.00        | S/. 300.00        | S/. 300.00          | S/. 300.00          | S/. 300.00          | S/. 300.00        | S/. 300.00        | S/. 300.00        | S/.        | 3,600.00         | S/.        | 3,960.00         | S/.        | 4,356.00         | S/.        | 4,791.60         | S/.        | 5,270.76         |          |     |          |     |           |     |            |     |            |     |            |     |            |
| Sesion Fotografica                        | S/. 150.00          |                     |                   |                   |                   | S/. 150.00        |                   |                     |                     | S/. 150.00          |                   |                   |                   | S/.        | 300.00           | S/.        | 330.00           | S/.        | 363.00           | S/.        | 399.30           | S/.        | 439.23           |          |     |          |     |           |     |            |     |            |     |            |     |            |
| Volantes Informativos                     | S/. 150.00          |                     |                   |                   |                   |                   |                   |                     |                     |                     |                   |                   |                   | S/.        | -                | S/.        | 165.00           | S/.        | 181.50           | S/.        | 199.65           | S/.        | 219.62           |          |     |          |     |           |     |            |     |            |     |            |     |            |
| Video Promocional                         |                     | S/. 120.00          |                   |                   |                   |                   |                   |                     | S/. 120.00          |                     |                   |                   |                   | S/.        | 240.00           | S/.        | 264.00           | S/.        | 290.40           | S/.        | 319.44           | S/.        | 351.38           |          |     |          |     |           |     |            |     |            |     |            |     |            |
| Youtube ADS                               |                     |                     |                   |                   |                   |                   |                   |                     |                     |                     |                   |                   |                   | S/.        | -                |            |                  |            |                  |            |                  |            |                  |          |     |          |     |           |     |            |     |            |     |            |     |            |
| Samplings                                 |                     | S/. 500.00          |                   |                   |                   |                   |                   |                     | S/. 500.00          |                     |                   |                   |                   | S/.        | 1,000.00         | S/.        | 1,100.00         | S/.        | 1,210.00         | S/.        | 1,331.00         | S/.        | 1,464.10         |          |     |          |     |           |     |            |     |            |     |            |     |            |
| <b>TOTAL NO AFECTOS A IGV</b>             | <b>S/. 3,600.00</b> | <b>S/. 1,170.00</b> | <b>S/. 300.00</b> | <b>S/. 300.00</b> | <b>S/. 850.00</b> | <b>S/. 450.00</b> | <b>S/. 300.00</b> | <b>S/. 2,850.00</b> | <b>S/. 2,920.00</b> | <b>S/. 2,600.00</b> | <b>S/. 850.00</b> | <b>S/. 300.00</b> | <b>S/. 300.00</b> | <b>S/.</b> | <b>13,190.00</b> | <b>S/.</b> | <b>14,674.00</b> | <b>S/.</b> | <b>16,141.40</b> | <b>S/.</b> | <b>17,755.54</b> | <b>S/.</b> | <b>19,531.09</b> |          |     |          |     |           |     |            |     |            |     |            |     |            |
| <b>TOTAL GASTOS ADM. Y VENTAS SIN IGV</b> | <b>S/.</b>          | <b>14,650.00</b>    | <b>S/.</b>        | 6,298.28          | S/.               | 5,446.44          | S/.               | 5,460.58            | S/.                 | 6,783.42            | S/.               | 7,082.59          | S/.               | 6,273.56   | S/.              | 14,077.13  | S/.              | 13,973.39  | S/.              | 13,027.44  | S/.              | 7,461.39   | S/.              | 6,254.63 | S/. | 6,273.56 | S/. | 98,412.41 | S/. | 107,397.30 | S/. | 115,874.78 | S/. | 126,566.67 | S/. | 137,736.28 |

Tabla 39 Gastos marketing mensual y anual. Elaboración propia

## Planilla de Personal

Dentro de la Planilla de personal estamos iniciando operaciones con 1 personal administrativo con un ingreso anual de s/44,010 y un personal de producción que consta de un encargado de cocina y dos ayudantes que suman un ingreso anual de s/49,878 lo que hace una planilla total de s/93,888 en el primer año de operaciones.

|                 |         |
|-----------------|---------|
| pequeña empresa |         |
| REGIMEN         | PEQUEÑA |

### PERSONAL AREA DE PRODUCCIÓN

|                      | AÑO 1               |              |              |            |               |              |                |                   |          |          |          |                           |       |       |       |                |               |               |               |
|----------------------|---------------------|--------------|--------------|------------|---------------|--------------|----------------|-------------------|----------|----------|----------|---------------------------|-------|-------|-------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|                      | Nro de Trabajadores | u Básica Mer | u Básica Mer | ESSALUD    | Gratificación | CTS          | Total Planilla | Cantidad personal |          |          |          | % Incremento Remuneración |       |       |       | Total Planilla |               |               |               |
|                      |                     |              |              |            |               |              |                | Año 1             | Año 2    | Año 3    | Año 4    | Año 5                     | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5          | Año 2         | Año 3         | Año 4         |
| Encargado de Cocina  | 1                   | 1,500        | 1,500        | 135        | 1,635         | 750          | 22,005         | 1                 | 1        | 1        | 1        | 0%                        | 0%    | 0%    | 0%    | 22,005         | 22,005        | 22,005        | 22,005        |
| Ayudante de Cocina 1 | 2                   | 950          | 1,900        | 171        | 2,071         | 950          | 27,873         | 2                 | 2        | 2        | 2        | 0%                        | 0%    | 0%    | 0%    | 27,873         | 27,873        | 27,873        | 27,873        |
| <b>TOTAL</b>         | <b>3</b>            | <b>2,450</b> | <b>3,400</b> | <b>306</b> | <b>3,706</b>  | <b>1,700</b> | <b>49,878</b>  | <b>3</b>          | <b>3</b> | <b>3</b> | <b>3</b> |                           |       |       |       | <b>49,878</b>  | <b>49,878</b> | <b>49,878</b> | <b>49,878</b> |

|               | 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         | AÑO 2         | AÑO 3         | AÑO 4         | AÑO 5         |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Remuneración  | 3,400        | 3,400        | 3,400        | 3,400        | 3,400        | 3,400        | 3,400        | 3,400        | 3,400        | 3,400        | 3,400        | 3,400        | 40,800        |               |               |               |               |
| ESSALUD       | 306          | 306          | 306          | 306          | 306          | 306          | 306          | 306          | 306          | 306          | 306          | 306          | 3,672         |               |               |               |               |
| CTS           |              |              |              |              | 850          |              |              |              |              |              | 850          |              | 1,700         |               |               |               |               |
| Gratificación |              |              |              |              |              |              | 1,853        |              |              |              |              | 1,853        | 3,706         |               |               |               |               |
| <b>Total</b>  | <b>3,706</b> | <b>3,706</b> | <b>3,706</b> | <b>3,706</b> | <b>4,556</b> | <b>3,706</b> | <b>5,559</b> | <b>3,706</b> | <b>3,706</b> | <b>3,706</b> | <b>4,556</b> | <b>5,559</b> | <b>49,878</b> | <b>49,878</b> | <b>49,878</b> | <b>49,878</b> | <b>49,878</b> |

### PERSONAL ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

|               | AÑO 1               |              |          |                     |              |              |            |               |              |                |                   |          |          |          |                           |       |       |       |                |               |               |               |
|---------------|---------------------|--------------|----------|---------------------|--------------|--------------|------------|---------------|--------------|----------------|-------------------|----------|----------|----------|---------------------------|-------|-------|-------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|               | Preoperativo        |              |          | Nro de Trabajadores | u Básica Mer | u Básica Mer | ESSALUD    | Gratificación | CTS          | Total Planilla | Cantidad personal |          |          |          | % Incremento Remuneración |       |       |       | Total Planilla |               |               |               |
|               | Nro de Trabajadores | u Básica por | Subtotal |                     |              |              |            |               |              |                | Año 1             | Año 2    | Año 3    | Año 4    | Año 5                     | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5          | Año 2         | Año 3         | Año 4         |
| Administrador |                     |              | 0        | 1                   | 3,000        | 3,000        | 270        | 3,270         | 1,500        | 44,010         | 1                 | 1        | 1        | 1        | 0%                        | 0%    | 0%    | 0%    | 44,010         | 44,010        | 44,010        | 44,010        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>0</b>            | <b>0</b>     | <b>0</b> | <b>1</b>            | <b>3,000</b> | <b>3,000</b> | <b>270</b> | <b>3,270</b>  | <b>1,500</b> | <b>44,010</b>  | <b>6</b>          | <b>6</b> | <b>6</b> | <b>6</b> |                           |       |       |       | <b>44,010</b>  | <b>44,010</b> | <b>44,010</b> | <b>44,010</b> |

Tabla 40 Planilla de personal. Elaboración propia

## 8.5 CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO

Tal como lo mencionamos en los supuestos el capital de trabajo inicial es el 60% del primer mes del costo de materiales directos, bienes o servicios adquiridos para la venta, los mismo que detallamos a continuación:

| Costo totales de materiales directos, bienes o servicios adquiridos para la venta (Incluido Igv) |        |
|--|--------|
|  | Mes 1  |
| Banana 12oz  | 444    |
| Banana 32oz  | 447    |
| Frutos Rojos 12 12oz   | 1,677  |
| Frutos Rojos 32 oz   | 1,836  |
| Vainilla 12 oz   | 609    |
| Vainilla 32 oz   | 614    |
| Chocolate 12 oz  | 2,737  |
| Chocolate 32 oz  | 2,833  |
| Chocomenta 12 oz   | 984    |
| Chocomenta 32 oz   | 1,025  |
| Fresa 12 oz  | 1,448  |
| Fresa 32 oz  | 1,468  |
| Cookies 12 oz  | 791    |
| Cookies 32 oz  | 631    |
| TOTAL  | 17,545 |

Tabla 41 Costo de materiales directos

En ese sentido, el capital de trabajo es de S/. 10,527.00 y sirve para asumir el primer mes de producción de la empresa.

## 8.6 ESTRUCTURA DE OPCIONES DE FINANCIAMIENTO

Para nuestro proyecto se aplica un financiamiento de 60% los inversionistas y 40% por el banco, y para esta ocasión se optó por elegir al banco Scotiabank Perú SAA que nos va financiar el capital de trabajo por el importe de s/ 48,284 a una TEA 12% con un seguro desgravamen anual del 2% y un plazo de 36 meses, de tal forma obtenemos una cuota fija mensual de s/1631.

PRESTAMO

|                            |        |
|----------------------------|--------|
| Monto                      | 48,284 |
| TEA                        | 12.00% |
| TEM                        | 0.95%  |
| Seguro desgravamen anual   | 2.00%  |
| Seguro desgravamen mensual | 0.17%  |
| TCEA                       | 14.00% |
| TCEM                       | 1.10%  |
| Plazo (meses)              | 36     |
| Cuota                      | 1,631  |

Cronograma de pagos

| MES     | Mes 1  | Mes 2  | Mes 3  | Mes 4  | Mes 5  | Mes 6  | Mes 7  | Mes 8  | Mes 9  | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Mes 13 | Mes 14 | Mes 15 | Mes 16 | Mes 17 |        |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| SALDO   | 48,284 | 47,183 | 46,070 | 44,945 | 43,808 | 42,658 | 41,495 | 40,320 | 39,131 | 37,930 | 36,715 | 35,488 | 34,246 | 32,991 | 31,723 | 30,440 | 29,143 |        |
| AMORT.  | 1,101  | 1,113  | 1,125  | 1,137  | 1,150  | 1,163  | 1,175  | 1,188  | 1,201  | 1,215  | 1,228  | 1,241  | 1,255  | 1,269  | 1,283  | 1,297  | 1,311  |        |
| INTERES | 530    | 518    | 506    | 493    | 481    | 468    | 456    | 443    | 430    | 416    | 403    | 390    | 376    | 362    | 348    | 334    | 320    |        |
| CUOTA   | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  |        |
| EFI     | 156    | 153    | 149    | 146    | 142    | 138    | 134    | 131    | 127    | 123    | 119    | 115    | 111    | 107    | 103    | 99     | 94     |        |
| Mes 18  | Mes 19 | Mes 20 | Mes 21 | Mes 22 | Mes 23 | Mes 24 | Mes 25 | Mes 26 | Mes 27 | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 |
| 27,832  | 26,507 | 25,167 | 23,812 | 22,443 | 21,058 | 19,658 | 18,243 | 16,813 | 15,366 | 13,904 | 12,426 | 10,931 | 9,420  | 7,893  | 6,349  | 4,787  | 3,209  | 1,613  |
| 1,325   | 1,340  | 1,355  | 1,370  | 1,385  | 1,400  | 1,415  | 1,431  | 1,446  | 1,462  | 1,478  | 1,495  | 1,511  | 1,528  | 1,544  | 1,561  | 1,578  | 1,596  | 1,613  |
| 306     | 291    | 276    | 261    | 246    | 231    | 216    | 200    | 185    | 169    | 153    | 136    | 120    | 103    | 87     | 70     | 53     | 35     | 18     |
| 1,631   | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  | 1,631  |
| 90      | 86     | 82     | 77     | 73     | 68     | 64     | 59     | 54     | 50     | 45     | 40     | 35     | 31     | 26     | 21     | 16     | 10     | 5      |

Tabla 42 Cronograma de pagos, interés y amortización del préstamo

8.7 ESTADOS FINANCIEROS (BALANCE GENERAL, ESTADO GGPP, FLUJO DE EFECTIVO)

El estado de resultado muestra que los primeros 3 meses de apertura no tendremos ganancias, sino tendremos pérdida, recién al cuarto mes tendremos ganancias.

| ESTADO DE RESULTADOS                | 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          | AÑO 2          | AÑO 3          | AÑO 4          | AÑOS           |
|-------------------------------------|---------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ventas                              | 27,958        | 28,261       | 28,496       | 41,377        | 41,731        | 42,046        | 101,442       | 102,275       | 103,142       | 41,377        | 41,731        | 42,046        | 641,881        | 740,887        | 854,884        | 986,039        | 1,139,478      |
| Personal área producción            | 3,706         | 3,706        | 3,706        | 3,706         | 4,556         | 3,706         | 5,559         | 3,706         | 3,706         | 3,706         | 4,556         | 5,559         | 49,878         | 49,878         | 49,878         | 49,878         | 49,878         |
| Costo de Producción                 | 15,317        | 15,481       | 15,604       | 22,514        | 22,704        | 22,871        | 54,528        | 54,969        | 55,432        | 22,514        | 22,704        | 22,871        | 347,508        | 389,463        | 436,514        | 489,283        | 548,465        |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>               | <b>8,934</b>  | <b>9,074</b> | <b>9,186</b> | <b>15,157</b> | <b>14,471</b> | <b>15,469</b> | <b>41,354</b> | <b>43,600</b> | <b>44,004</b> | <b>15,157</b> | <b>14,471</b> | <b>13,616</b> | <b>244,494</b> | <b>301,546</b> | <b>368,492</b> | <b>446,878</b> | <b>541,135</b> |
| Personal de Administración y Ventas | 3,270         | 3,270        | 3,270        | 3,270         | 4,020         | 3,270         | 4,905         | 3,270         | 3,270         | 3,270         | 4,020         | 4,905         | 44,010         | 44,010         | 44,010         | 44,010         | 44,010         |
| Gastos de Administración y Ventas   | 6,298         | 5,446        | 5,461        | 6,783         | 7,083         | 6,274         | 14,077        | 13,973        | 13,027        | 7,461         | 6,255         | 6,274         | 98,412         | 107,397        | 115,875        | 126,567        | 137,736        |
| Depreciación y amortización         | 728           | 728          | 728          | 728           | 728           | 728           | 728           | 728           | 728           | 728           | 728           | 728           | 8,736          | 8,736          | 8,736          | 8,736          | 8,736          |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>           | <b>-1,362</b> | <b>-370</b>  | <b>-272</b>  | <b>4,376</b>  | <b>2,640</b>  | <b>5,198</b>  | <b>21,644</b> | <b>25,629</b> | <b>26,979</b> | <b>3,698</b>  | <b>3,468</b>  | <b>1,710</b>  | <b>93,336</b>  | <b>141,403</b> | <b>199,871</b> | <b>267,565</b> | <b>350,652</b> |
| Gastos Financieros                  | 530           | 518          | 506          | 493           | 481           | 468           | 456           | 443           | 430           | 416           | 403           | 390           | 5,534          | 3,568          | 1,328          | 0              | 0              |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>  |               |              |              | <b>3,882</b>  | <b>2,159</b>  | <b>4,729</b>  | <b>21,189</b> | <b>25,186</b> | <b>26,549</b> | <b>3,281</b>  | <b>3,065</b>  | <b>1,320</b>  | <b>87,802</b>  | <b>137,834</b> | <b>198,543</b> | <b>267,565</b> | <b>350,652</b> |
| Impuesto a la Renta                 | 0             | 0            | 0            | 1,145         | 637           | 1,395         | 6,251         | 7,430         | 7,832         | 968           | 904           | 389           | 25,902         | 40,661         | 58,570         | 78,932         | 103,442        |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                | <b>0</b>      | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>2,737</b>  | <b>1,522</b>  | <b>3,334</b>  | <b>14,938</b> | <b>17,756</b> | <b>18,717</b> | <b>2,313</b>  | <b>2,161</b>  | <b>931</b>    | <b>61,900</b>  | <b>97,173</b>  | <b>139,973</b> | <b>188,633</b> | <b>247,210</b> |

|                     |       |
|---------------------|-------|
| Impuesto a la Renta | 29.5% |
|---------------------|-------|

Tabla 43 Estado de resultados. Elaboración propia.

El balance general

8.8 FLUJO FINANCIERO

El flujo de caja hace referencia a las salidas y entradas netas de dinero que tiene nuestro proyecto en un período de 5 años. En el cuadro se demuestra y se identifica los recursos financieros requeridos en cada año y también se muestra un TIR FCLD del 108.44% y TIR FCNI del 139.11%.

| Concepto  | Mes 0    | 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   | AÑO 2   | AÑO 3   | AÑO 4     | AÑO 5   |           |
|---|----------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|-----------|---------|-----------|
| FLUJO DE CAJA                                   |          |        |        |        |        |        |         |         |         |        |        |        |         |         |         |         |           |         |           |
| Ventas  | 27,958   | 28,261 | 28,496 | 41,377 | 41,731 | 42,046 | 101,442 | 102,275 | 103,142 | 41,377 | 41,731 | 42,046 | 641,881 | 740,887 | 854,884 | 986,039 | 1,139,478 |         |           |
| Costo de producción                             | 15,317   | 15,481 | 15,604 | 22,514 | 22,704 | 22,871 | 54,528  | 54,969  | 55,432  | 22,514 | 22,704 | 22,871 | 347,508 | 389,463 | 436,514 | 489,283 | 548,465   |         |           |
| Personal área producción                        | 3,706    | 3,706  | 3,706  | 3,706  | 4,556  | 3,706  | 5,559   | 3,706   | 3,706   | 3,706  | 4,556  | 5,559  | 49,878  | 49,878  | 49,878  | 49,878  | 49,878    |         |           |
| Unidad Bruta                                    | 8,934    | 9,074  | 9,186  | 15,157 | 14,471 | 15,469 | 41,354  | 43,600  | 44,004  | 15,157 | 14,471 | 13,616 | 244,494 | 301,546 | 368,492 | 446,878 | 541,135   |         |           |
| Personal de Administración y Ventas             | 3,270    | 3,270  | 3,270  | 3,270  | 4,020  | 3,270  | 4,905   | 3,270   | 3,270   | 3,270  | 4,020  | 4,905  | 44,010  | 44,010  | 44,010  | 44,010  | 44,010    |         |           |
| Gastos de administración y ventas               | 6,298    | 5,446  | 5,461  | 6,783  | 7,083  | 6,274  | 14,077  | 13,973  | 13,027  | 7,461  | 6,255  | 6,274  | 98,412  | 107,397 | 115,875 | 126,567 | 137,736   |         |           |
| Depreciación y amortización de intangibles      | 728      | 728    | 728    | 728    | 728    | 728    | 728     | 728     | 728     | 728    | 728    | 728    | 8,736   | 8,736   | 8,736   | 8,736   | 8,736     |         |           |
| Unidad Operativa (EBIT)                         | -1,362   | -370   | -272   | 4,376  | 2,640  | 5,198  | 21,644  | 25,629  | 26,979  | 3,698  | 3,468  | 1,710  | 93,336  | 141,403 | 199,871 | 267,565 | 350,652   |         |           |
| -Impuesto a la renta                            | 576      | 577    | 577    | 766    | 768    | 769    | 1,656   | 1,665   | 1,674   | 744    | 745    | 746    | 11,261  | 57,987  | 58,962  | 78,932  | 103,442   |         |           |
| + depreciación y amortización de intangibles    | 728      | 728    | 728    | 728    | 728    | 728    | 728     | 728     | 728     | 728    | 728    | 728    | 8,736   | 8,736   | 8,736   | 8,736   | 8,736     |         |           |
| Hijo de Caja Operativo                          | -1,210   | -219   | -121   | 4,337  | 2,600  | 5,157  | 20,716  | 24,692  | 26,033  | 3,682  | 3,451  | 1,692  | 90,811  | 92,152  | 149,645 | 197,370 | 255,946   |         |           |
| - Activo fijo                                   | -93,544  |        |        |        |        |        |         |         |         |        |        |        |         |         |         |         |           |         |           |
| - Gastos preoperativos                          | -16,639  |        |        |        |        |        |         |         |         |        |        |        |         |         |         |         |           |         |           |
| - Capital de trabajo                            | -10,527  | -114   | -89    | -4,850 | -133   | -119   | -22,364 | -314    | -326    | 23,256 | -133   | -119   | -7,415  | -12,720 | -3,577  | -4,115  | -4,814    | 35,753  |           |
| Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos | 1,352    | 1,374  | 1,392  | 2,327  | 2,231  | 2,376  | 5,080   | 0       | 0       | 0      | 0      | 0      | 16,132  | 0       | 0       | 0       | 0         | 0       |           |
| FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)       | -120,710 | 28     | 1,066  | -3,579 | 6,532  | 4,712  | -14,831 | 25,482  | 24,365  | 49,289 | 3,549  | 3,332  | -5,723  | 94,224  | 88,575  | 145,530 | 192,555   | 291,700 | 1,757,911 |
| + Préstamos obtenido                            | 48,284   |        |        |        |        |        |         |         |         |        |        |        |         |         |         |         |           |         |           |
| -Amortización de la deuda                       |          | 1,101  | 1,113  | 1,125  | 1,137  | 1,150  | 1,163   | 1,175   | 1,188   | 1,201  | 1,215  | 1,228  | 1,241   | 14,038  | 16,003  | 18,243  | 0         | 0       |           |
| - Interés de la deuda                           |          | 530    | 518    | 506    | 493    | 481    | 468     | 456     | 443     | 430    | 416    | 403    | 390     | 5,534   | 3,568   | 1,328   | 0         | 0       |           |
| + Escudo fiscal de los intereses (EFI)          |          | 156    | 153    | 149    | 146    | 142    | 138     | 134     | 131     | 127    | 123    | 119    | 115     | 1,632   | 1,053   | 392     | 0         | 0       |           |
| FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)     | -72,426  | -1,446 | -412   | -5,061 | 5,046  | 3,223  | -16,323 | 23,986  | 22,865  | 47,784 | 2,041  | 1,820  | -7,239  | 76,285  | 70,056  | 126,350 | 192,555   | 291,700 | 1,757,911 |

Tabla 44 Estado de resultados. Elaboración propia.

|   |           |
|---|-----------|
| VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD | 1,104,272 |
| TIR FCLD                                  | 108.44%   |

|  |         |
|--|---------|
| VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA | 931,942 |
| TIR FCNI                                 | 139.11% |

Tabla 45 Resultados TIR

## 8.9 TASA DESCUENTO ACCIONISTA Y COSTOS PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL

|   |        |
|---|--------|
| Beta desapalancada del sector $\beta_u$ | 1.34   |
| Impuesto a la Renta Perú                | 29.50% |
| Dproy                                   | 40.00% |
| Eproy                                   | 60.00% |

$$\beta_{lproy} =$$

|   |        |
|---|--------|
|   | 1.97   |
| Tasa libre de Riesgo $r_f$              | 1.467% |
| Prima Riesgo de mercado ( $r_m - r_f$ ) | 8.00%  |
| Riesgo País $RP$                        | 1.70%  |

|                       |               |
|-----------------------|---------------|
| <b>COK proy US\$=</b> | <b>18.93%</b> |
|-----------------------|---------------|

|                                   |       |
|-----------------------------------|-------|
| Perú inflación anual esperada S/. | 2.50% |
| USA inflación anual esperada US\$ | 2.00% |

|  |   |
|--|---|
| <b>COK proy soles= ( 1 + COK US\$ ) ( 1 + Inflación anual Perú Soles ) - 1</b> | <b>( 1 + inflación anual USA US\$ )</b> |
|--|---|

**COK proy soles= 19.51%**

### Cálculo del WACC

|                            | S/.           | %             | %      |               |
|----------------------------|---------------|---------------|--------|---------------|
|                            | Participación | Participación | Costo  | WACC          |
| Financiamiento Terceros    | 48,284        | 40.00%        | 9.87%  | 3.95%         |
| Financiamiento Accionistas | 72,426        | 60.00%        | 19.51% | 11.71%        |
| Inversión Total            | 120,710       | 100.00%       |        | <b>15.65%</b> |

|                           |               |
|---------------------------|---------------|
| <b>Nro de accionistas</b> | <b>5</b>      |
| Accionista 1              | 14,485        |
| Accionista 2              | 14,485        |
| Accionista 3              | 14,485        |
| Accionista 4              | 14,485        |
| Accionista 5              | 14,485        |
| <b>TOTAL</b>              | <b>72,426</b> |

¿Cómo varía el VPN del FCNI ante cambios en el COK?

|     |         | VPN FCNI       |
|-----|---------|----------------|
|     |         | <b>931,942</b> |
| COK | 300.00% | -45,940        |
|     | 250.00% | -40,060        |
|     | 200.00% | -30,749        |
|     | 161.61% | -18,896        |
|     | 100.00% | 24,966         |
|     | 50.00%  | 178,713        |

|      |         | VPN FCNI         |
|------|---------|------------------|
|      |         | <b>1,104,272</b> |
| WACC | 300.00% | -87,878          |
|      | 390.00% | -95,990          |
|      | 50.00%  | 255,371          |
|      | 13.68%  | 1,213,339        |
|      | 10.00%  | 1,452,424        |
|      | 5.00%   | 1,873,831        |

## 8.10 INDICADORES DE RENTABILIDAD

## 8.11 ANÁLISIS DE RIESGO

### 8.11.1 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

1) ¿Cuánto debe ser el COK para que el VPN del FCNI esté en equilibrio (VPN FCNI= 0)?

¿Interprete resultados?

Para que el FCNI sea igual a 0, el Cok debería ser 139.11%

cualquier cok por encima de esta tasa hará que el proyecto sea no rentable

2).-Cuánto debe ser el WACC para que el VPN del FCLD esté en equilibrio (VPN FCLD = 0)

Interprete resultados.

Para que el FCNI sea igual a 0, el wacc debería ser 108.44%

cualquier wacc por encima de esta tasa hará que el proyecto sea no rentable

3).-Cómo varía el VPN del FCNI ante cambios en el COK?

|     |         | VPN FCNI   |
|-----|---------|------------|
|     |         | 931,942    |
| COK | 50.00%  | 277,782.19 |
|     | 100.00% | 47,642.00  |
|     | 139.11% | 0.00       |
|     | 150.00% | -7,499.75  |
|     | 160.00% | -13,174.08 |
|     | 170.00% | -17,949.46 |

4).- Realizar análisis multimensional de variables críticas.

a) Análisis de sensibilidad ante cambios en los costos y precios unitarios del primer año de operaciones.

|                  |      | PRECIOS UNITARIOS |         |         |         |           |           |
|------------------|------|-------------------|---------|---------|---------|-----------|-----------|
|                  |      | VPN FCNI          | -0.2    | -0.1    | 0       | 0.1       | 0.2       |
|                  |      | 931,942           | 0.8     | 0.9     | 1       | 1.1       | 1.2       |
| COSTOS UNITARIOS | -0.2 | 0.8               | 486,217 | 746,518 | 989,073 | 1,242,607 | 1,500,294 |
|                  | -0.1 | 0.9               | 457,651 | 717,952 | 960,507 | 1,214,042 | 1,471,729 |
|                  | 0    | 1                 | 429,086 | 689,387 | 931,942 | 1,185,477 | 1,443,163 |
|                  | 0.3  | 1.3               | 343,390 | 603,691 | 846,246 | 1,099,780 | 1,357,467 |
|                  | 0.5  | 1.5               | 286,259 | 546,560 | 789,115 | 1,042,649 | 1,300,336 |

En este cuadro se muestra un aumento y disminución del precio unitario de todos los productos en 10% y 20% respectivamente. En el caso de los costos unitarios se ha considerado disminuciones de 10% y 20% y aumento de 30% y 50% para poder llevarlos a un costo un tanto pesimista dado la coyuntura política que se vive actualmente en el país.

De esta manera podemos indicar que los valores con sombreado amarillo representan aquellas combinaciones de precios y costos en los que el proyecto obtendría mayores montos de VPN del FCNI y por ende mayor rentabilidad. Por ejemplo, podemos indicar que cuando los costos unitarios aumentan en 50% y el precio solo aumentan un 10% se obtiene un monto de VPN del FCNI de 1'042,649 soles, siendo este monto mayor a los 931,942 soles inicialmente obtenidos

b) Análisis de sensibilidad ante cambios en los sueldos del personal de producción

|                           | VPN FCNI | Sueldo encargado de cocina |         |         |         |         |
|---------------------------|----------|----------------------------|---------|---------|---------|---------|
|                           | 931,942  | 1,100                      | 1,300   | 1,500   | 1,700   | 1,900   |
| Sueldo ayudante de cocina | 930      | 936,360                    | 934,352 | 932,344 | 930,335 | 928,327 |
|                           | 950      | 935,958                    | 933,950 | 931,942 | 929,934 | 927,925 |
|                           | 950      | 935,958                    | 933,950 | 931,942 | 929,934 | 927,925 |
|                           | 1,150    | 931,942                    | 929,934 | 927,925 | 925,917 | 923,909 |
|                           | 1,350    | 927,925                    | 925,917 | 923,909 | 921,901 | 919,893 |

En este cuadro se muestran diversos incrementos y disminuciones del sueldo del personal de cocina y de los ayudantes de cocina. De esta manera los cuadros con sombreado amarillo representan la combinación de sueldos en los que el proyecto tendría un mayor valor de VPN del FCNI y por ende tendría mayor rentabilidad.

Cabe mencionar que todos los cuadros muestran valores de VPN del FCNI positivos, por lo que cualquier combinación haría viable el proyecto, sin embargo, hay combinaciones que si bien es cierto son viables reducen la rentabilidad del proyecto inicialmente evaluado.

c) Análisis de sensibilidad ante cambios en la tasa efectiva mensual y el plazo de préstamos en meses.

|     | VPN FCNI | PLAZO EN MESES |         |         |         |         |
|-----|----------|----------------|---------|---------|---------|---------|
|     | 931,942  | 12             | 24      | 36      | 48      | 60      |
| TCM | 0.70%    | 927,489        | 930,352 | 932,641 | 934,654 | 936,464 |
|     | 0.90%    | 927,489        | 930,217 | 932,297 | 934,106 | 935,728 |
|     | 1.10%    | 927,489        | 930,078 | 931,942 | 933,536 | 934,958 |
|     | 1.50%    | 927,489        | 929,780 | 931,174 | 932,294 | 933,266 |
|     | 2.00%    | 927,489        | 929,381 | 930,134 | 930,593 | 930,928 |

En este cuadro se muestran diversos incrementos y disminuciones del plazo del préstamo, así como de la Tasa de costo efectivo mensual, los cuadros sombreados de amarillo muestran la combinación en la cual la rentabilidad del proyecto se incrementa.

### 8.11.2 ANÁLISIS POR ESCENARIO (POR VARIABLES)

Se plantearon escenarios pesimista y optimista considerando las siguientes variables críticas y sus respectivos valores.

#### ANALISIS DE ESCENARIOS

|                            | BASE    | OPTIMISTA | PESIMISTA |
|----------------------------|---------|-----------|-----------|
| Inversión Inicial          | -120710 | -100000   | -150000   |
| Precio                     | 100%    | 110%      | 70%       |
| Costo                      | 100%    | 90%       | 150%      |
| Sueldo encargado de cocina | 1500    | 1300      | 1700      |
| Suedlo ayudante de cocina  | 950     | 930       | 1250      |

Podemos observar que para el escenario optimista se ha considerado una inversión de 100 mil soles, un aumento de 10% en el precio, una disminución de 10% en el costo unitario de producción, así como también una disminución de sueldos del personal de producción siendo los nuevos sueldos de 1300 y 930 para encargado de cocina y ayudante de cocina respectivamente.

Por el lado de escenario pesimista se ha considerado una inversión de 150 mil soles, una disminución en el precio de 30%, un aumento de 50% en el costo unitario de producción, así como también un aumento de sueldos del personal de producción siendo los nuevos sueldos de 1700 y 1250 para encargado de cocina y ayudante de cocina respectivamente.

Los resultados del análisis de escenarios se muestran a continuación.

| <b>Resumen del escenario</b>                     |                   |                 |                 |                 |
|--|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|  | Valores actuales: |                 |                 |                 |
|  | base              | optimista       | pesimista       |                 |
| <b>Celdas cambiantes:</b>                        |                   |                 |                 |                 |
| <b>Inversión Inicial</b>                         | -120,710          | <b>-120,710</b> | <b>-100,000</b> | <b>-150,000</b> |
| <b>Precio</b>                                    | 100%              | <b>100%</b>     | <b>110%</b>     | <b>70%</b>      |
| <b>Costo</b>                                     | 100%              | <b>100%</b>     | <b>90%</b>      | <b>150%</b>     |
| <b>Sueldo encargado de cocina</b>                | 1500              | <b>1500</b>     | <b>1300</b>     | <b>1700</b>     |
| <b>Suedlo ayudante de cocina</b>                 | 950               | <b>950</b>      | <b>930</b>      | <b>1250</b>     |
| <b>Celdas de resultado:</b>                      |                   |                 |                 |                 |
| <b>VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD</b> | 1,104,272         | 1,104,272       | 1,436,501       | 98,835          |
| <b>TIR FCLD</b>                                  | 108.44%           | 108.44%         | 199.15%         | 19.43%          |
| <b>VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA</b>  | 931,942           | 931,942         | 1,237,162       | 7,247           |
| <b>TIR FCNI</b>                                  | 139.11%           | 139.11%         | 338.98%         | 19.84%          |

Debemos resaltar que, con los valores de escenario pesimista analizados, el proyecto sigue obteniendo rentabilidad, por lo que aun en esas condiciones el proyecto resultaría viable.

### 8.11.3 ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

#### PRECIO DE VENTA

| PRODUCTO             | AÑO1  | AÑO2  | AÑO3  | AÑO4  | AÑO5  | % DE VENTAS |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------|
| Banana 12oz          | 9.90  | 10.40 | 10.90 | 11.40 | 12.00 | 4.92%       |
| Banana 32oz          | 24.90 | 26.10 | 27.40 | 28.80 | 30.20 | 2.08%       |
| Frutos Rojos 12 12oz | 9.90  | 10.40 | 10.90 | 11.40 | 12.00 | 15.46%      |
| Frutos Rojos 32 oz   | 24.90 | 26.10 | 27.40 | 28.80 | 30.20 | 6.53%       |
| Vainilla 12 oz       | 9.90  | 10.40 | 10.90 | 11.40 | 12.00 | 6.18%       |
| Vainilla 32 oz       | 24.90 | 26.10 | 27.40 | 28.80 | 30.20 | 2.62%       |
| Chocolate 12 oz      | 9.90  | 10.40 | 10.90 | 11.40 | 12.00 | 18.56%      |
| Chocolate 32 oz      | 24.90 | 26.10 | 27.40 | 28.80 | 30.20 | 7.84%       |
| Chocomenta 12 oz     | 9.90  | 10.40 | 10.90 | 11.40 | 12.00 | 6.18%       |
| Chocomenta 32 oz     | 24.90 | 26.10 | 27.40 | 28.80 | 30.20 | 2.62%       |
| Fresa 12 oz          | 9.90  | 10.40 | 10.90 | 11.40 | 12.00 | 12.80%      |
| Fresa 32 oz          | 24.90 | 26.10 | 27.40 | 28.80 | 30.20 | 5.40%       |
| Cookies 12 oz        | 9.90  | 10.40 | 10.90 | 11.40 | 12.00 | 6.18%       |
| Cookies 32 oz        | 24.90 | 26.10 | 27.40 | 28.80 | 30.20 | 2.62%       |
|                      |       |       |       |       |       | 100.00%     |

#### COSTOS UNITARIOS

| PRODUCTO             | AÑO1  | AÑO2  | AÑO3  | AÑO4  | AÑO5  |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Banana 12oz          | 3.93  | 4.01  | 4.09  | 4.17  | 4.25  |
| Banana 32oz          | 9.31  | 9.50  | 9.69  | 9.88  | 10.08 |
| Frutos Rojos 12 12oz | 4.71  | 4.80  | 4.90  | 5.00  | 5.10  |
| Frutos Rojos 32 oz   | 12.24 | 12.48 | 12.73 | 12.99 | 13.25 |
| Vainilla 12 oz       | 4.29  | 4.38  | 4.46  | 4.55  | 4.64  |
| Vainilla 32 oz       | 10.23 | 10.43 | 10.64 | 10.86 | 11.07 |
| Chocolate 12 oz      | 6.41  | 6.54  | 6.67  | 6.80  | 6.94  |
| Chocolate 32 oz      | 15.74 | 16.05 | 16.38 | 16.70 | 17.04 |
| Chocomenta 12 oz     | 6.93  | 7.07  | 7.21  | 7.35  | 7.50  |
| Chocomenta 32 oz     | 17.09 | 17.43 | 17.78 | 18.14 | 18.50 |
| Fresa 12 oz          | 4.91  | 5.01  | 5.11  | 5.21  | 5.31  |
| Fresa 32 oz          | 11.84 | 12.08 | 12.32 | 12.56 | 12.82 |
| Cookies 12 oz        | 5.57  | 5.68  | 5.80  | 5.91  | 6.03  |
| Cookies 32 oz        | 10.51 | 10.72 | 10.93 | 11.15 | 11.38 |

## COSTOS FIJOS

|                                     | AÑO 1   | AÑO2    | AÑO 3   | AÑO4    | AÑOS    |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Personal área producción            | 49,878  | 49,878  | 49,878  | 49,878  | 49,878  |
| Personal de Administración y Ventas | 44,010  | 44,010  | 44,010  | 44,010  | 44,010  |
| Gastos de administracion y ventas   | 98,412  | 107,397 | 115,875 | 126,567 | 137,736 |
| TOTAL                               | 192,300 | 201,285 | 209,763 | 220,455 | 231,624 |

## MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO

| PRODUCTO             | AÑO1 | AÑO2 | AÑO3 | AÑO4 | AÑOS |
|----------------------|------|------|------|------|------|
| Banana 12oz          | 0.29 | 0.31 | 0.34 | 0.36 | 0.38 |
| Banana 32oz          | 0.32 | 0.35 | 0.37 | 0.39 | 0.42 |
| Frutos Rojos 12 12oz | 0.80 | 0.87 | 0.93 | 0.99 | 1.07 |
| Frutos Rojos 32 oz   | 0.83 | 0.89 | 0.96 | 1.03 | 1.11 |
| Vainilla 12 oz       | 0.35 | 0.37 | 0.40 | 0.42 | 0.45 |
| Vainilla 32 oz       | 0.38 | 0.41 | 0.44 | 0.47 | 0.50 |
| Chocolate 12 oz      | 0.65 | 0.72 | 0.79 | 0.85 | 0.94 |
| Chocolate 32 oz      | 0.72 | 0.79 | 0.86 | 0.95 | 1.03 |
| Chocomenta 12 oz     | 0.18 | 0.21 | 0.23 | 0.25 | 0.28 |
| Chocomenta 32 oz     | 0.20 | 0.23 | 0.25 | 0.28 | 0.31 |
| Fresa 12 oz          | 0.64 | 0.69 | 0.74 | 0.79 | 0.86 |
| Fresa 32 oz          | 0.71 | 0.76 | 0.81 | 0.88 | 0.94 |
| Cookies 12 oz        | 0.27 | 0.29 | 0.32 | 0.34 | 0.37 |
| Cookies 32 oz        | 0.38 | 0.40 | 0.43 | 0.46 | 0.49 |
| TOTAL                | 6.72 | 7.28 | 7.86 | 8.47 | 9.14 |

## PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES

|          | AÑO 1     | AÑO2      | AÑO 3     | AÑO4      | AÑOS      |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| UNIDADES | 28,612.74 | 27,664.14 | 26,694.40 | 26,038.73 | 25,336.24 |

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES POR PRODUCTO

| PRODUCTO             | AÑO1      | AÑO2      | AÑO3      | AÑO4      | AÑOS      |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Banana 12oz          | 1,407.32  | 1,360.66  | 1,312.96  | 1,280.71  | 1,246.16  |
| Banana 32oz          | 594.92    | 575.20    | 555.04    | 541.40    | 526.80    |
| Frutos Rojos 12 12oz | 4,424.78  | 4,278.08  | 4,128.12  | 4,026.72  | 3,918.09  |
| Frutos Rojos 32 oz   | 1,869.37  | 1,807.40  | 1,744.04  | 1,701.20  | 1,655.31  |
| Vainilla 12 oz       | 1,769.59  | 1,710.92  | 1,650.94  | 1,610.39  | 1,566.95  |
| Vainilla 32 oz       | 748.40    | 723.59    | 698.22    | 681.07    | 662.70    |
| Chocolate 12 oz      | 5,310.39  | 5,134.33  | 4,954.35  | 4,832.66  | 4,702.28  |
| Chocolate 32 oz      | 2,244.12  | 2,169.72  | 2,093.66  | 2,042.23  | 1,987.14  |
| Chocomenta 12 oz     | 1,769.59  | 1,710.92  | 1,650.94  | 1,610.39  | 1,566.95  |
| Chocomenta 32 oz     | 748.40    | 723.59    | 698.22    | 681.07    | 662.70    |
| Fresa 12 oz          | 3,661.74  | 3,540.34  | 3,416.24  | 3,332.33  | 3,242.42  |
| Fresa 32 oz          | 1,546.15  | 1,494.89  | 1,442.49  | 1,407.06  | 1,369.10  |
| Cookies 12 oz        | 1,769.59  | 1,710.92  | 1,650.94  | 1,610.39  | 1,566.95  |
| Cookies 32 oz        | 748.40    | 723.59    | 698.22    | 681.07    | 662.70    |
|                      | 28,612.74 | 27,664.14 | 26,694.40 | 26,038.73 | 25,336.24 |

PUNTO DE EQUILIBRIO EN VALOR MONETARIO

| PRODUCTO             | AÑO1       | AÑO2       | AÑO3       | AÑO4       | AÑOS       |
|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Banana 12oz          | 13,932.44  | 14,150.87  | 14,311.31  | 14,600.15  | 14,953.95  |
| Banana 32oz          | 14,813.60  | 15,012.72  | 15,208.02  | 15,592.44  | 15,909.29  |
| Frutos Rojos 12 12oz | 43,805.31  | 44,492.07  | 44,996.51  | 45,904.66  | 47,017.07  |
| Frutos Rojos 32 oz   | 46,547.38  | 47,173.07  | 47,786.73  | 48,994.66  | 49,990.28  |
| Vainilla 12 oz       | 17,518.90  | 17,793.56  | 17,995.30  | 18,358.49  | 18,803.37  |
| Vainilla 32 oz       | 18,635.16  | 18,885.65  | 19,131.33  | 19,614.92  | 20,013.52  |
| Chocolate 12 oz      | 52,572.82  | 53,397.03  | 54,002.44  | 55,092.34  | 56,427.40  |
| Chocolate 32 oz      | 55,878.47  | 56,629.58  | 57,366.25  | 58,816.33  | 60,011.54  |
| Chocomenta 12 oz     | 17,518.90  | 17,793.56  | 17,995.30  | 18,358.49  | 18,803.37  |
| Chocomenta 32 oz     | 18,635.16  | 18,885.65  | 19,131.33  | 19,614.92  | 20,013.52  |
| Fresa 12 oz          | 36,251.19  | 36,819.52  | 37,236.97  | 37,988.51  | 38,909.09  |
| Fresa 32 oz          | 38,499.16  | 39,016.66  | 39,524.21  | 40,523.29  | 41,346.76  |
| Cookies 12 oz        | 17,518.90  | 17,793.56  | 17,995.30  | 18,358.49  | 18,803.37  |
| Cookies 32 oz        | 18,635.16  | 18,885.65  | 19,131.33  | 19,614.92  | 20,013.52  |
|                      | 410,762.55 | 416,729.12 | 421,812.32 | 431,432.60 | 441,016.04 |

## CVTOTAL (ANEXO)

| PRODUCTO             | AÑO1       | AÑO2       | AÑO3       | AÑO4       | AÑO5       |
|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Banana 12oz          | 5,530.76   | 5,454.34   | 5,368.41   | 5,341.28   | 5,301.12   |
| Banana 32oz          | 5,538.74   | 5,462.22   | 5,376.16   | 5,348.99   | 5,308.78   |
| Frutos Rojos 12 12oz | 20,840.71  | 20,552.77  | 20,228.96  | 20,126.74  | 19,975.42  |
| Frutos Rojos 32 oz   | 22,881.12  | 22,564.99  | 22,209.49  | 22,097.25  | 21,931.12  |
| Vainilla 12 oz       | 7,591.52   | 7,486.64   | 7,368.69   | 7,331.45   | 7,276.33   |
| Vainilla 32 oz       | 7,656.13   | 7,550.35   | 7,431.40   | 7,393.84   | 7,338.25   |
| Chocolate 12 oz      | 34,039.57  | 33,569.27  | 33,040.39  | 32,873.42  | 32,626.27  |
| Chocolate 32 oz      | 35,322.37  | 34,834.35  | 34,285.54  | 34,112.28  | 33,855.81  |
| Chocomenta 12 oz     | 12,263.23  | 12,093.80  | 11,903.26  | 11,843.11  | 11,754.07  |
| Chocomenta 32 oz     | 12,790.15  | 12,613.44  | 12,414.72  | 12,351.98  | 12,259.12  |
| Fresa 12 oz          | 17,979.13  | 17,730.72  | 17,451.38  | 17,363.19  | 17,232.65  |
| Fresa 32 oz          | 18,306.43  | 18,053.50  | 17,769.07  | 17,679.27  | 17,546.36  |
| Cookies 12 oz        | 9,856.60   | 9,720.41   | 9,567.27   | 9,518.92   | 9,447.36   |
| Cookies 32 oz        | 7,865.68   | 7,757.01   | 7,634.80   | 7,596.22   | 7,539.11   |
|                      | 218,462.15 | 215,443.83 | 212,049.54 | 210,977.94 | 209,391.76 |

Habiendo realizado el análisis del punto de equilibrio debemos indicar que estos son los ingresos mínimos que debe tener la empresa para estar en equilibrio cada año.

### COMPROBACION (ANEXO)

|                              | AÑO1       | AÑO2       | AÑO3       | AÑO4       | AÑO5       |
|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ingresos por ventas          | S/ 410,763 | S/ 416,729 | S/ 421,812 | S/ 431,433 | S/ 441,016 |
| Costo variable total         | S/ 218,462 | S/ 215,444 | S/ 212,050 | S/ 210,978 | S/ 209,392 |
| Margen de contribucion total | 192,300    | 201,285    | 209,763    | 220,455    | 231,624    |
| Costos fijos                 | 192,300    | 201,285    | 209,763    | 220,455    | 231,624    |
| UTILIDAD                     | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |

### 8.11.4 PRINCIPALES RIESGO DE PROYECTO (CUALITATIVO)

- La estacionalidad del producto para la venta.
- La estacionalidad de los insumos.
- El incremento del precio de los insumos por estacionalidad.
- Riesgo país.
- Incertidumbre económica y política en el país.
- Disminución de la demanda
- Incremento del dólar

## 9 CONCLUSIONES

A pesar de la coyuntura COVID-19, en el que los peruanos dejaron de consumir un 14% de proteínas debido a la reducción de ingresos, los helados han sido muy solicitados debido al cambio en el comportamiento del consumidor.

El cambio de conducta de consumo en las familias limeñas a raíz de la cuarentena, en donde pudimos presenciar que los casos de COVID-19 se complicaban en personas con obesidad, trajo como resultado un aumento en personas que hacen deporte cotidianamente llegando a un 44% de limeños, de los cuales el 17% se suplementa a través de proteínas en polvo o pastillas.

Esto ha permitido que muchas empresas modifiquen su canal de distribución y opten por modalidades de reparto propias o tercerizadas, utilizando plataformas digitales e ingresando al e-commerce.

En el mercado peruano contamos con un portafolio variado de helados artesanales, elaborados con insumos naturales y una oferta de valor para las personas que reducen el consumo de azúcar o tienen problemas como diabetes mellitus, entre los que destacan Majísimo, Lift-smart Eats, Power Cream, Paletas Factory, entre otros. El consumo actual de helados en Perú es de 1.2 litros per cápita y viene aumentando de manera sostenida, en el que la demanda se ha inclinado en la búsqueda de propuestas saludables con amplia variedad de sabores, prefiriendo los helados artesanales frente a los industriales. Cabe precisar que el sector de helados, es donde se presenta mayor rendimiento de capital, en donde algunos autores mencionan hasta 500% de utilidad, por lo que, el ingreso en este sector es atractivo para nuevos inversionistas, debido a su baja barrera de entrada.

La experiencia en administración y marketing de nuestros accionistas, apoyados de los aliados estratégicos y nuestra propuesta de valor diseñada en ofrecer un producto de calidad con alto contenido proteico (al menos 10 gr de proteína por cada 200 gr de helado) y saludable, nos convierte en el competidor agresivo y diferenciado dentro de este mercado. Esto permitirá cumplir los objetivos de ingresar a las principales ciudades del país.

El enfocarse en nichos de mercado podría resultar mucho más rentable, ya que evitamos la guerra de precios y confrontación con grandes competidores, como en este caso, los helados industriales, es por ello que Viking Healthy Ice Cream utilizará la estrategia de nichos, enfocándose en su propuesta de valor para posicionarse en la mente del consumidor.

Al realizarse las entrevistas a profundidad determinamos el siguiente perfil de cliente: valoran mucho más los alimentos artesanales a los productos industriales. Esto porque consideran que, los productos artesanales se elaboran con mayor cuidado y utilizan insumos orgánicos y saludables. Cuidan mucho de su cuerpo y realizan deporte cotidianamente.

Los resultados de la validación de producto, realizado a través del experimento de landing page, nos permitió dar estabilidad a este proyecto, ya que logramos una conversión total del 54.46%, superando expectativas del 20%. Asimismo, el uso de redes sociales permiten mejorar la relación con el cliente, es por ello que para llegar al público objetivo debemos utilizar estrategias de marketing digital, utilizando influencers y embajadores de marca.

El mercado disponible para la compra de helados con contenido proteico en lima metropolitana bordea los 174000 consumidores, con un potencial de crecimiento de 20% según un estudio realizado en el año 2018. Estos consumidores de productos fit, están dispuestos a comprar helados en presentaciones personales de onzas y familiares (para compartir) de onzas. Es por ello que, Viking Healthy Ice Cream decide lanzar dichas presentaciones al mercado, ofreciendo los sabores con mayor demanda.

La oferta actual de helados proteicos bordea un precio de 14 soles por la presentación individual y de 37 soles por la presentación familiar, es por ello, que hemos un precio moderado de 9.90 soles por la presentación individual y de 24.90 por la familiar, buscando el posicionamiento dentro del mercado, obteniendo mayor posición frente a la competencia.

Por otro lado, el público que busca productos artesanales se fija en la calidad del producto que recibe, es por eso que dentro del plan de operaciones se debe gestionar la calidad de insumos y de producto final. Implementando esto, se logra un NPS de 70%, recomendando la marca a otros consumidores.

Con respecto al canal de distribución, seleccionamos la aplicación PedidosYa, ya que nos sirve de vitrina de nuestro producto y luego dejaríamos de dejarla poco a poco aumentando el recurso de delivery propio y reduciendo el costo de comisión de estos aplicativos que es alto para una empresa en crecimiento.

Modelos de cocina ocultas, apoyan en la gestión de operaciones de la producción de helados artesanales.

Hemos tenido en cuenta la estacionalidad de los insumos y de la naturaleza del producto para realizar una estimación anual en ventas que supera los S/. 52,000 en el primer año y logra una tasa de retorno de inversión para los inversionistas de al menos 139% en un plazo de 5 años.

En ese sentido, luego de revisar nuestras estimaciones de riesgo, ventas y costos, determinamos como aceptable la viabilidad de este proyecto.

## 10 CONCLUSIONES PERSONALES

Carmen Anchante:

De acuerdo a mi carrera de Marketing, considero que este proyecto es atractivo dado al nuevo mercado presentado Post pandemia , hoy en día los clientes buscan sus productos más en plataformas virtuales, es por ello que en las estrategias que estamos teniendo para nuestro emprendimiento es utilizar influencers , manejar una página web como Instagram y Facebook donde invitaremos reconocidos nutricionistas para que aporten mayor conocimiento sobre los temas que a nuestros consumidores les interesa saber, siempre poniendo como auspiciador a nuestra marca, por otro lado tenemos programado estrategias durante el año para respaldar a la marca y así ser reconocidos en el mercado de helados artesanales.

Bruno Enriquez:

Haciendo un análisis personal, el curso me lleva y compromete a ser parte de nuevas experiencias y retos en la etapa de planificación, diseño y medianamente en lo operativo. Las herramientas utilizadas durante todo el proceso coadyuvaran a una mejora constante de mi persona y mi perfil en relacion a la administración, gestión e innovación para los negocios. Por otro lado, vemos que el sector de los helados artesanales esta en constante crecimiento y desarrollo para un país, el cual, no tiene el consumo esperado por persona. Aseveramos la rentabilidad de este tipo de negocios a futuro, teniendo una buena gestión de procesos y de marca, dándole realce a la operatividad y buscando minimizar costos en el servicio de entrega y la compra de insumos.

Emma Huamani:

Al culminar la elaboración del proyecto utilizando las herramientas aprendidas en la carrera de administración. Puedo dar fe de a viabilidad del negocio tomando en cuenta los estados financieros, el análisis de mercados realizado y las estrategias de marketing aplicadas en el proyecto detallados en todo el trabajo. Para finalizar considero que se pueda añadir como un objetivo a medio plazo tener su propio delivery y dejar de tercerizar la entrega de los productos así aumentaría los ingresos.

Renato Gonzales del Valle:

Este proyecto me ha permitido conocer estrategias y metodologías para idear un producto en base a las necesidades específicas del consumidor. He utilizado herramientas de entornos ágiles que han permitido mi desarrollo profesional en el área de Marketing. Hemos generado una propuesta de solución a un problema colocando en el centro al consumidor, tal como lo exige el mercado real en la actualidad. Por otro lado, la creación de una propuesta viable de solución implica varias etapas, en las cuales, hemos revisado todas las áreas de negocios como administración, logística, marketing, recursos humanos, entre otros. Finalmente, hemos tenido contacto real con proveedores y reuniones simulando ambientes reales de un desarrollo de negocio. Esta ha sido una oportunidad gratificante para mi crecimiento profesional.

Jersson Ramos:

Luego de analizar y obtener los resultados de este gran proyecto de negocio, habiendo aplicado todo lo aprendido en mi carrera de Administración de Empresas, desde el planteamiento del problema, la creación del producto, la segmentación del mercado, las estrategias de marketing, la evaluación de los indicadores financieros, etc. Puedo dar credibilidad de lo rentable que es en un mediano plazo y a la vez volviéndose un proyecto sostenible en el tiempo, teniendo sus estaciones con mayores ingresos. También considero como una oportunidad para el crecimiento de la marca de la empresa, en un largo plazo la creación de otros postres a base de proteínas que puedan acompañar en la carta de nuestros helados proteicos, de tal forma hacer crecer en mercado y alcanzar mayor demanda ya que existirá más variedad.

## 11 ANEXOS

### 1. Tarjeta de prueba y tarjeta de Aprendizaje

#### a) Hipótesis 1

| Tarjeta de Pruebas   |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
| <b>PASO 1: HIPÓTESIS</b><br>Creemos que  |  |
| Los deportistas buscan postres con un alto contenido proteico que complemente el desarrollo de su masa muscular. |  |
| <b>PASO 2: PROBAR</b><br>Para verificarlo haremos  |  |
| 25 entrevistas a profundidad a deportistas   |  |
| <b>PASO 3: MÉTRICA</b><br>Y mediremos  |  |
| La cantidad de deportistas que buscan postres con un alto contenido proteico                                     |  |
| <b>PASO 4: CRITERIOS</b><br>Tenemos razón si   |  |
| 13 personas afirman la hipótesis   |  |

| Tarjeta de Aprendizaje  |  |
|---|--|
|   |  |
|   |  |
| <b>PASO 1: HIPÓTESIS</b><br>Creíamos que  |  |
| Los deportistas buscan postres con un alto contenido proteico que complemente el desarrollo de su masa muscular.  |  |
| <b>PASO 2: OBSERVACIÓN</b><br>Observamos  |  |
| 13 de cada 25 deportistas entrevistados buscan postres con alto contenido de proteínas para complementar el desarrollo de su masa muscular (52%)  |  |
| <b>PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES</b><br>A partir de ahí aprendimos que   |  |
| En ese sentido, a los deportistas les gusta consumir postres por la sensación que les causa darse un gusto, pero no por el alto contenido alimenticio, sin perjuicio a ello, valoran un postre que les aporta algo adicional. |  |
| <b>PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES</b><br>Por lo tanto, haremos   |  |
| Nuestros helados entrarán a competir en la categoría de postres y postres saludable, y daremos relevancia al factor que genera la distinción "Altos en proteínas".  |  |

#### b) Hipótesis 2

### c) Hipótesis 3

| Tarjeta de Pruebas  | Tarjeta de Aprendizaje  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>                      |   |  |  |  | <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table> |  |  |  |  |
|   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>PASO 1: HIPÓTESIS</b><br>Creemos que   | <b>PASO 1: HIPÓTESIS</b><br>Creíamos que  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Mi segmento de cliente busca información para comprar alimentos saludables por redes sociales.        | Mi segmento de cliente busca información para comprar alimentos saludables por redes sociales.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>PASO 2: PROBAR</b><br>Para verificarlo haremos   | <b>PASO 2: OBSERVACIÓN</b><br>Observamos  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 25 entrevistas a profundidad a deportistas  | 19 de cada 25 de los deportistas encuestados busca información para comprar alimentos saludables por redes sociales. (76%)  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>PASO 3: MÉTRICA</b><br>Y mediremos   | <b>PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES</b><br>A partir de ahí aprendimos que   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| La cantidad de deportistas que buscan información en redes sociales para comprar alimentos saludables | Las redes sociales son un metodo confiable y aguil donde los deportistas pueden comprar alimentos saludables y recibir mayor y mas actualizada informacion de estos alimentos.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>PASO 4: CRITERIOS</b><br>Tenemos razón si  | <b>PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES</b><br>Por lo tanto, haremos   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 personas afirman la hipótesis  | Crear paginas especializadas donde hagamos conversatorios y webinars de alimentos saludables y tendremos presencia en redes sociales para realizar la mayor cantidad de ventas. |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Tarjeta de Pruebas**

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |

**PASO 1: HIPÓTESIS**  
Creemos que

Las personas de mi segmento consumen suplementos para obtener mejores resultados en el desarrollo de su masa muscular.

**PASO 2: PROBAR**  
Para verificarlo haremos

25 entrevistas a profundidad a deportistas

**PASO 3: MÉTRICA**  
Y mediremos

Cantidad de deportistas que consumen suplementos alimenticios.

**PASO 4: CRITERIOS**  
Tenemos razón si

13 personas afirman la hipótesis

**Tarjeta de Aprendizaje**

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |

**PASO 1: HIPÓTESIS**  
Creíamos que

Las personas de mi segmento consumen suplementos para obtener mejores resultados en el desarrollo de su masa muscular.

**PASO 2: OBSERVACIÓN**  
Observamos

18 de cada 25 de encuestados indicaron consumir suplementos para obtener mejores resultados en el desarrollo de su masa muscular, entre los que mencionaron están principalmente las proteínas. (72%)

**PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES**  
A partir de ahí aprendimos que

La mayoría de los deportistas consume proteínas en polvo para complementar el requerimiento de macronutrientes que su cuerpo el necesita.

**PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES**  
Por lo tanto, haremos

Incluiremos un gramaje adicional de proteína respecto a los helados que ya se encuentran en el mercado a fin de darle un mayor valor a nuestro producto y que sea nuestro valor diferencial.

**d) Hipótesis 4**

**Tarjeta de Pruebas**

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |

**PASO 1: HIPÓTESIS**  
Creemos que

Mis clientes relacionan los alimentos y productos sanos con un precio elevado.

**PASO 2: PROBAR**  
Para verificarlo haremos

25 entrevistas a profundidad a deportistas

**PASO 3: MÉTRICA**  
Y mediremos

La cantidad de deportistas que relacionan los productos saludables con precios elevados

**PASO 4: CRITERIOS**  
Tenemos razón si

13 personas afirman la hipótesis

**Tarjeta de Aprendizaje**

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |

**PASO 1: HIPÓTESIS**  
Creíamos que

Mis clientes relacionan los alimentos y productos sanos con un precio elevado.

**PASO 2: OBSERVACIÓN**  
Observamos

17 de cada 25 de los entrevistados confirman que han encontrado el precio de sus alimentos o insumos saludables con un precio mayor a los productos convencionales. (68%)

**PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES**  
A partir de ahí aprendimos que

Que todas las personas que han cambiado de hábitos alimenticios han incrementado significativamente el gasto en los insumos para preparar sus alimentos.

**PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES**  
Por lo tanto, haremos

Establecer un precio acorde al mercado, además de desarrollar una campaña de comunicación para dar a conocer las ventajas de este producto a fin de que los clientes reconozcan el equilibrio precio-beneficio.

**e) Hipótesis 5**

**Tarjeta de Pruebas**

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |

**PASO 1: HIPÓTESIS**  
Creemos que

Las personas de mi segmento incluyen postres en su dieta.

**PASO 2: PROBAR**  
Para verificarlo haremos

25 entrevistas a profundidad a deportistas

**PASO 3: MÉTRICA**  
Y mediremos

Cantidad de deportistas que incluyen postres en su dieta.

**PASO 4: CRITERIOS**  
Tenemos razón si

13 personas afirman la hipótesis

**Tarjeta de Aprendizaje**

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |

**PASO 1: HIPÓTESIS**  
Creíamos que

Las personas de mi segmento incluyen postres en su dieta.

**PASO 2: OBSERVACIÓN**  
Observamos

Que 13 de cada 25 de los deportistas entrevistados incluyen postres en su dieta. (52%)

**PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES**  
A partir de ahí aprendimos que

Los deportistas incluyen en su dieta semanal un cheat meal que consiste en comer un postre o algún alimento que no se encuentra en el régimen alimenticio.

**PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES**  
Por lo tanto, haremos

Promociones para que las personas nos elijan como su cheat meal preferido.

**f) Hipótesis 6**

**Tarjeta de Pruebas**

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |

**PASO 1: HIPÓTESIS**  
Creemos que

Los postres saludables no se encuentran con facilidad o no están al alcance del público.

**PASO 2: PROBAR**  
Para verificarlo haremos

25 entrevistas a profundidad a deportistas

**PASO 3: MÉTRICA**  
Y mediremos

Cantidad de personas que no encuentran con facilidad un postre saludable

**PASO 4: CRITERIOS**  
Tenemos razón si

13 personas afirman la hipótesis

**Tarjeta de Aprendizaje**

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |

**PASO 1: HIPÓTESIS**  
Creíamos que

Los postres saludables no se encuentran con facilidad o no están al alcance del público.

**PASO 2: OBSERVACIÓN**  
Observamos

13 de cada 25 deportistas entrevistados, mencionaron no encontrar con facilidad postres saludables y/o locales de comida saludable. (52%)

**PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES**  
A partir de ahí aprendimos que

Los deportistas no encuentran postres, pastelerías o restaurantes de comida saludables con facilidad.

**PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES**  
Por lo tanto, haremos

Constante actualización e información por redes sobre los puntos donde se encuentra nuestro producto y analizar las zonas potenciales donde podemos ingresar donde nuestro segmento acuda con frecuencia.

**g) Hipótesis 7**

**Tarjeta de Pruebas**

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |

**PASO 1: HIPÓTESIS**  
Creemos que

Mi perfil de cliente prefiere los productos naturales, orgánicos o artesanales (no industriales) a los productos procesados.

**PASO 2: PROBAR**  
Para verificarlo haremos

25 entrevistas a profundidad a deportistas

**PASO 3: MÉTRICA**  
Y mediremos

Cantidad de personas que prefieren productos naturales, orgánicos o artesanales frente a los productos procesados.

**PASO 4: CRITERIOS**  
Tenemos razón si

13 personas afirman la hipótesis

**Tarjeta de Aprendizaje**

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |

**PASO 1: HIPÓTESIS**  
Creíamos que

Mi perfil de cliente prefiere los productos naturales, orgánicos o artesanales (no industriales) a los productos procesados

**PASO 2: OBSERVACIÓN**  
Observamos

23 de cada 25 deportistas entrevistados prefiere los productos naturales, orgánicos o artesanales (no industriales) a los productos procesados. (92%)

**PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES**  
A partir de ahí aprendimos que

Los deportistas se preocupan mucho por los productos que consumen, ellos buscan que este tipo de productos les aporte beneficios en su alimentación y la dieta que llevan para obtener los resultados que ellos buscan.

**PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES**  
Por lo tanto, haremos

Desarrollaremos un helado natural, organico que les aporte al tipo de alimentación que llevan, este helado se helavorara con productos naturales y estara hecho con una cantidad de proteínas necesarias para la dieta que llevan nuestros clientes.

**h) Hipótesis 8**

**Tarjeta de Pruebas**

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |

**PASO 1: HIPÓTESIS**  
Creemos que

Mis clientes compran alimentos saludables por internet

**PASO 2: PROBAR**  
Para verificarlo haremos

25 entrevistas a profundidad a deportistas

**PASO 3: MÉTRICA**  
Y mediremos

Cantidad de clientes que compran por internet

**PASO 4: CRITERIOS**  
Tenemos razón si

13 personas afirman la hipótesis

**Tarjeta de Aprendizaje**

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |

**PASO 1: HIPÓTESIS**  
Creíamos que

Mis clientes compran alimentos saludables por internet

**PASO 2: OBSERVACIÓN**  
Observamos

15 de cada 25 de los deportistas encuestados compran alimentos saludables por internet. (60%)

**PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES**  
A partir de ahí aprendimos que

Que cada vez las personas hacen uso de los canales electrónicos para realizar sus compras, y son diversos los productos los que se ofrecen,.

**PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES**  
Por lo tanto, haremos

Impulsaremos la venta por canales electornicos, y realizaremos convenios con diversos aplicativos que puedan realizar Delivery, como Rappi, Glovo, Uber eats.

2. Entrevista:

[https://docs.google.com/document/d/1rQ\\_LwdPx1oLhdx3agFTJhCIM2gOfIshzbvSh2vRNEH4/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/1rQ_LwdPx1oLhdx3agFTJhCIM2gOfIshzbvSh2vRNEH4/edit?usp=sharing)

### 3. Detalle de Activos intangibles

| Constitución de la empresa         |          |               |               |             |                     |
|------------------------------------|----------|---------------|---------------|-------------|---------------------|
| Descripción                        | cantidad | costo un. sin | Total sin IGV | IGV 18%     | Costo total con IGV |
| Busqueda de nombre                 | 1        | 5.0           | 5.0           |             | 5.0                 |
| Reserva de Nombre en SUBARP        | 1        | 20.0          | 20.0          |             | 20.0                |
| Elevar minuta a Escritura pública  | 1        | 211.9         | 211.9         | 38.1        | 250.0               |
| Elevar la Escritura pública a RRPP | 1        | 84.8          | 84.8          |             | 84.8                |
| Obtención del Número de Ruc        | 1        | 0.0           | 0.0           |             | 0.0                 |
| Legalización de libros contables   | 1        | 163.6         | 163.6         | 29.4        | 193.0               |
| <b>TOTAL</b>                       |          | <b>485.2</b>  | <b>485.2</b>  | <b>67.6</b> | <b>552.7</b>        |

| Marcas y patentes              |          |               |               |         |                     |
|--------------------------------|----------|---------------|---------------|---------|---------------------|
| Descripción                    | cantidad | costo un. sin | Total sin IGV | IGV 18% | Costo total con IGV |
| Solicitud de registro          | 1        | 556.71        | 556.71        |         | 556.71              |
| Busqueda fonética y figurativa | 1        | 69.45         | 69.45         |         | 69.45               |
| Publicación del diario         | 1        | 200           | 200           |         | 200                 |
| <b>TOTAL</b>                   |          | <b>826.16</b> | <b>826.16</b> |         | <b>826.16</b>       |

| Licencias y autorizaciones   |          |               |               |              |                     |
|------------------------------|----------|---------------|---------------|--------------|---------------------|
| Descripción                  | cantidad | costo un. sin | Total sin IGV | IGV 18%      | Costo total con IGV |
| Licencia de funcionamiento   | 1        | 93.55         | 93.55         |              | 93.55               |
| Inscripción en defensa civil | 1        | 76            | 76            |              | 76                  |
| Registro sanitario           | 1        | 385           | 385           | 69.3         | 454.3               |
| carnet de sanidad            | 3        | 16            | 48            | 8.64         | 56.64               |
| Inspección de defensa civil  | 1        | 90            | 90            | 16.2         | 106.2               |
| <b>TOTAL</b>                 |          | <b>660.55</b> | <b>692.55</b> | <b>94.14</b> | <b>786.69</b>       |

### 3. Costo de producción

| Insumos           | 12oz     |        |                 | 32oz     |        |                 |
|-------------------|----------|--------|-----------------|----------|--------|-----------------|
|                   | cantidad | unidad | costo           | cantidad | unidad | costo           |
| Banana            | 80       | ml     | S/. 0.36        | 208      | ml     | S/. 0.94        |
| Leche UHT Light   | 150      | gr     | S/. 0.53        | 390      | gr     | S/. 1.37        |
| Plátano           | 20       | gr     | S/. 1.03        | 52       | gr     | S/. 2.67        |
| Proteína en polvo | 80       | ml     | S/. 1.20        | 208      | ml     | S/. 3.12        |
| Crema de leche    | 15       | gr     | S/. 0.12        | 39       | gr     | S/. 0.31        |
| Panela            |          |        | S/. 3.23        |          |        | S/. 8.41        |
| <b>Total</b>      |          |        | <b>S/. 3.23</b> |          |        | <b>S/. 8.41</b> |

| Frutos Rojos      |          |        |                 |          |        |                  |
|-------------------|----------|--------|-----------------|----------|--------|------------------|
|                   | cantidad | unidad | costo           | cantidad | unidad | costo            |
| Leche UHT Light   | 80       | ml     | S/. 0.36        | 208      | ml     | S/. 0.94         |
| Arandanos         | 150      | gr     | S/. 1.50        | 390      | gr     | S/. 3.90         |
| Proteína en polvo | 20       | gr     | S/. 1.03        | 52       | gr     | S/. 2.67         |
| Panela            | 15       | gr     | S/. 0.12        | 39       | gr     | S/. 0.31         |
| Crema de leche    | 80       | ml     | S/. 1.20        | 208      | ml     | S/. 3.12         |
| <b>Total</b>      |          |        | <b>S/. 4.21</b> |          |        | <b>S/. 10.94</b> |

| Vainilla         | cantidad | unidad | costo    | cantidad | unidad | costo    |
|------------------|----------|--------|----------|----------|--------|----------|
| Leche UHT Light  | 100      | ml     | S/. 0.45 | 260      | ml     | S/. 1.17 |
| Panela           | 15       | gr     | S/. 0.12 | 39       | gr     | S/. 0.31 |
| Esencia de Vaini | 50       | ml     | S/. 0.49 | 130      | ml     | S/. 1.27 |
| Proteína en polv | 20       | gr     | S/. 1.03 | 52       | gr     | S/. 2.67 |
| Crema de leche   | 100      | gr     | S/. 1.50 | 260      | ml     | S/. 3.90 |
| Total            |          |        | S/. 3.59 |          |        | S/. 9.33 |

| Chocolate        | cantidad | unidad | costo    | cantidad | unidad | costo     |
|------------------|----------|--------|----------|----------|--------|-----------|
| Leche UHT Light  | 80       | ml     | S/. 0.36 | 208      | ml     | S/. 0.94  |
| Chocolate al 30% | 150      | gr     | S/. 3.00 | 390      | gr     | S/. 7.80  |
| Proteína en polv | 20       | gr     | S/. 1.03 | 52       | gr     | S/. 2.67  |
| Panela           | 15       | gr     | S/. 0.12 | 39       | gr     | S/. 0.31  |
| Crema de leche   | 80       | ml     | S/. 1.20 | 208      | ml     | S/. 3.12  |
| Total            |          |        | S/. 5.71 |          |        | S/. 14.84 |

| Chocomenta       | cantidad | unidad | costo    | cantidad | unidad | costo     |
|------------------|----------|--------|----------|----------|--------|-----------|
| Leche UHT Light  | 80       | ml     | S/. 0.36 | 208      | ml     | S/. 0.94  |
| Nibs de Cacao    | 150      | gr     | S/. 3.07 | 390      | ml     | S/. 7.98  |
| Panela           | 15       | gr     | S/. 0.12 | 39       | gr     | S/. 0.31  |
| Saborizante sabo | 5        | ml     | S/. 0.45 | 13       | ml     | S/. 1.17  |
| Proteína en polv | 20       | gr     | S/. 1.03 | 52       | gr     | S/. 2.67  |
| Crema de leche   | 80       | ml     | S/. 1.20 | 208      | ml     | S/. 3.12  |
| Total            |          |        | S/. 6.23 |          |        | S/. 16.19 |

| Fresa            | cantidad | unidad | costo    | cantidad | unidad | costo     |
|------------------|----------|--------|----------|----------|--------|-----------|
| Leche UHT Light  | 80       | ml     | S/. 0.36 | 208      | ml     | S/. 0.94  |
| Fresas           | 150      | gr     | S/. 1.50 | 390      | gr     | S/. 3.90  |
| Proteína en polv | 20       | gr     | S/. 1.03 | 52       | gr     | S/. 2.67  |
| Panela           | 15       | gr     | S/. 0.12 | 39       | gr     | S/. 0.31  |
| Crema de leche   | 80       | ml     | S/. 1.20 | 208      | ml     | S/. 3.12  |
| Total            |          |        | S/. 4.21 |          |        | S/. 10.94 |

| Cookies          | cantidad | unidad | costo    | cantidad | unidad | costo    |
|------------------|----------|--------|----------|----------|--------|----------|
| Leche UHT Light  | 80       | ml     | S/. 0.36 | 208      | ml     | S/. 0.94 |
| Esencia de Vaini | 50       | ml     | S/. 0.49 | 130      | ml     | S/. 1.27 |
| Panela           | 15       | gr     | S/. 0.12 | 39       | gr     | S/. 0.31 |
| Galleta          | 50       | gr     | S/. 1.68 | 130      | gr     | S/. 1.30 |
| Proteína en polv | 20       | gr     | S/. 1.03 | 52       | gr     | S/. 2.67 |
| Crema de leche   | 80       | ml     | S/. 1.20 | 208      | ml     | S/. 3.12 |
| Total            |          |        | S/. 4.87 |          |        | S/. 9.61 |

## 12 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong G. y Kotler P. (2012). Marketing - Decimocuarta Edición. México: Pearson Educación.
- Becerra M Jairo E. (2020). Perú: este es el gasto promedio de los peruanos en helados. de América Retail. <https://www.america-retail.com/peru/peru-este-es-el-gasto-promedio-de-los-peruanos-en-helados/>
- Carreira,M.(2016).Proteínas y rendimiento deportivo. Recuperado de
- CPI. (21 de marzo,2021). El 91.9% está poco o nada informado sobre candidatos presidenciales. *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/politica/el-919-esta-poco-o-nada-informado-sobre-candidatos-presidenciales-noticia/?ref=nota&ft=autoload>
- CPI. (abril, 2019). Perú: Población 2019. [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf).
- Dalmau, P. y Oltra, V. (1997). Análisis estratégico de secretos industriales, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España.
- Del libro: «Dirección de Marketing Conceptos Esenciales», Primera Edición, de Kotler Philip, Prentice Hall, 2002, Pág. 65.
- Del libro: «Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico», Segunda Edición, de Malhotra Naresh, Prentice Hall, 1997, Págs. 21 y 22
- Espinoza. (2016).58% de peruanos tienen exceso de peso y 21% sufre de obesidad. Recuperado de [http://rpp.pe/vida-y-estilo/salud/58-de-peruanos-tienen-exceso-de-peso-y-un-alto-21-sufren-de-obesidad-noticia-971336?ns\\_source=self&ns\\_mchannel=portada.home&ns\\_campaign=content.destacadas&ns\\_linkname=1](http://rpp.pe/vida-y-estilo/salud/58-de-peruanos-tienen-exceso-de-peso-y-un-alto-21-sufren-de-obesidad-noticia-971336?ns_source=self&ns_mchannel=portada.home&ns_campaign=content.destacadas&ns_linkname=1)
- Fuente: [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-10/vida\\_saludable.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-10/vida_saludable.pdf)
- Fuente: Recuperado por (<https://emprender.sunat.gob.pe/emprendiendo/decido-emprender/regimen-tributario>)
- Galafate, C. (2020). Estas son las tendencias fitness que dominarán en 2021.Recuperado de <https://www.telva.com/fitness/entrenamientos/2020/12/28/5fe4656801a2f175bf8b4603.htmlhttps://thefoodtech.com/industria-alimentaria-hoy/>
- <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1505/1/T-UTC-1372.pdf>

<https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/michael-porter-cinco-fuerzas/#:~:text=Cu%C3%A1les%20son%20las%205%20fuerzas%20de%20Porter>

<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/helados-como-avanza-su-consumo-en-el-peru-y-quienes-compiten-en-este-mercado-noticia/>

<https://gestion.pe/economia/consumo-helados-peru-quintuplicara-cinco-anos-nndc-249438-noticia/?ref=signwall>

<https://marketingblanco.com/la-estrategia-de-marketing-que-es-consejos-y-ejemplos/>

[https://www.salud.mapfre.es/cuerpo-y-mente/deporte-y-salud/proteinas-y-rendimiento-deportivo-todas-las-respuestas/#%C2%BFCuanta proteina tomar](https://www.salud.mapfre.es/cuerpo-y-mente/deporte-y-salud/proteinas-y-rendimiento-deportivo-todas-las-respuestas/#%C2%BFCuanta%20proteina%20tomar)

IMF Business School. (2021). Michael Porter: sus libros y sus principales frases

INE. (17 de enero de 2021). INE: Lima tiene casi 10 millones de habitantes. *El peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/113626-inei-lima-tiene-casi-10-millones-de-habitantes>

Ipsos (2019) Alimentación y vida saludable en Lima. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/alimentacion-y-vida-saludable-en-lima>

Kotler y Keller (2012)14E Cap 11 parte 4 pag 308

Quadros, G. (10 de abril de 2020). La pandemia del coronavirus merma vetos a bolsa de plásticos. *Gestión*. <https://gestion.pe/mundo/la-pandemia-del-coronavirus-merma-vetos-a-bolsas-de-plastico-noticia/>

Rojas, P. (06 de mayo de 2020). Como se ha comportado el e-commerce peruano durante el periodo de cuarentena. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/como-se-ha-comportado-el-e-commerce-peruano-durante-el-periodo-de-cuarentena-noticia/>

Salud, M. d. (03 de mayo de 2020). *Plataforma digital única del Estado Peruano*. Recuperado el 30 de abril 2021 de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/544212-250-2020-minsa>

Sarli, R. González, I. y Ayres, N. (2015). Análisis Foda Una herramienta necesaria, p. 17 [https://tesisenfermeria.bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/7320/sarlrirfo-912015.pdf](https://tesisenfermeria.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlrirfo-912015.pdf)

Steiner, George A. (1983). Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México ,D.F.: Continental, p.21 [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/san%20martin\\_ac/Cap2.PDF](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/san%20martin_ac/Cap2.PDF)

Tetra Pak. (28 de agosto 2020). Cinco nuevas tendencias del consumidor en el sector alimentos y bebidas. *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-cinco-nuevas-tendencias-del-consumidor-el-sector-alimentos-y-bebidas-811575.aspx>

Yauri, H. (17 de abril de 2018). Ice Cream Rolls: ¿cuán rentable es el negocio de helados tailandeses. *Gestión*. <https://gestion.pe/tu-dinero/ice-cream-rolls-rentable-negocio-helados-tailandeses-231665->

[noticia/#:~:text=Ahora%20si%20lo%20desarrollas%20en,%2C%20los%20insumos%2C%20entre%20otros.](#)

Zegarra, E. (2020). La pandemia del COVID-19 y la inseguridad alimentaria en el Perú. Recuperado de <https://www.grade.org.pe/novedades/la-pandemia-del-covid-19-y-la-inseguridad-alimentaria-en-el-peru-por-eduardo-zegarra/>