

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA COMUNICACIÓN**

**TRABAJO FIN DE GRADO ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



**PROYECTO DE NEGOCIO:**

**GDL GROUP**

**AUTORES:**

MAGUIÑA PEREZ, DIEGO ARMANDO  
POSTIGO CARRIÓN, GUSTAVO JAIME  
SALINAS TORREJON, LORENZO ANTONIO

**TUTOR DEL PROYECTO:** Dr. Máximo Cortés  
**CURSO ACADÉMICO:** 2022-2023

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....  | 6  |
| <b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....   | 7  |
| <b>DESARROLLO DEL PROYECTO</b> .....   | 8  |
| 1. Presentación del proyecto .....   | 8  |
| 1.1. Denominación de la empresa .....  | 8  |
| 1.2. Socios promotores .....   | 9  |
| 1.3. Origen de la idea, razones y motivos .....                              | 11 |
| 1.4. Objetivos y propuestas del proyecto empresarial .....                   | 14 |
| 2. Actividad de la empresa .....   | 16 |
| 2.1. Definición de las características de los productos .....                | 16 |
| 2.2. Mercado al que va dirigido y necesidades que cubre .....                | 17 |
| 2.3. Características diferenciadoras .....                                   | 20 |
| 2.4. Normas que regulan la fabricación o comercialización del producto ..... | 22 |
| 2.5. Necesidades tecnológicas para la explotación del negocio .....          | 24 |
| 2.6. Protección jurídica, patentes, marcas registradas .....                 | 25 |
| 3. Identificación y análisis del mercado .....                               | 25 |
| 3.1. Definición del mercado .....  | 25 |
| 3.2. Situación del sector y previsiones de evolución del mercado .....       | 31 |
| 3.3. La competencia .....  | 40 |
| 3.4. Análisis DAFO .....   | 43 |
| 3.5. Estrategias a seguir .....  | 44 |
| 3.6. Modelo Canvas .....   | 44 |
| 3.7. Participación prevista en el mercado .....                              | 46 |
| 4. Marketing y comercialización .....  | 49 |
| 4.1. Presentación del producto o servicio .....                              | 49 |
| 4.2. Políticas de marca .....  | 50 |
| 4.3. Determinación del precio de venta y políticas de precios .....          | 51 |
| 4.4. Estrategia de precios para nuevos productos .....                       | 55 |
| 4.5. Estrategias de distribución y comunicación .....                        | 55 |
| 4.6. Política de ventas .....  | 58 |
| 4.7. Previsión de ventas .....   | 58 |
| 5. Plan de operaciones .....   | 66 |
| 5.1. Proceso de operaciones .....  | 66 |
| 5.2. Selección de instalaciones y equipos necesarios .....                   | 68 |
| 5.3. Aprovisionamiento .....   | 69 |

|                           |   |            |
|---------------------------|---|------------|
| 5.6.                      | Control de calidad y certificaciones pretendidas .....            | 80         |
| 5.7.                      | Programación de actividades .....                                 | 81         |
| 6.                        | Localización .....  | 83         |
| 7.                        | Organización y Recursos Humanos .....                             | 86         |
| 7.1.                      | Diseño de puestos de trabajo.....                                 | 86         |
| 7.2                       | Organigrama .....   | 93         |
| 7.3.                      | Costos de personal .....  | 93         |
| 7.4.                      | Selección de personal y contratación .....                        | 99         |
| 7.5.                      | Comunicación Interna.....   | 99         |
| 8.                        | Plan Económico - Financiero.....                                  | 100        |
| 8.1.                      | Cuenta de inversión y financiación Inicial.....                   | 101        |
| 8.2.                      | Cuadro de amortizaciones de los activos no corrientes.....        | 103        |
| 8.3.                      | Cuadro de amortización bancaria.....                              | 104        |
| 8.4.                      | Cuadro de IGV .....   | 106        |
| 8.5.                      | Cuenta previsional de tesorería .....                             | 107        |
| 8.6.                      | Cuenta previsional de resultados.....                             | 110        |
| 8.7.                      | Balance previsional .....   | 111        |
| 8.8.                      | Ratios Financieros.....   | 112        |
| 8.9.                      | Cálculo de $K_e$ , $K_d$ , WACC.....                              | 114        |
| 8.10.                     | Valoración de la inversión: VAN, TIR Y PAYBACK .....              | 115        |
| 9.                        | Aspectos formales y jurídicos del proyecto .....                  | 116        |
| 9.1.                      | Elección de la forma jurídica y justificación de la elección..... | 116        |
| 9.2.                      | Reparto accionarioal y administradores .....                      | 117        |
| 9.3.                      | Régimen fiscal aplicable .....                                    | 117        |
| 9.4.                      | Trámites administrativos para realizar .....                      | 117        |
| 9.5.                      | Seguros, licencias, contratos mercantiles.....                    | 118        |
| 9.6.                      | Obligaciones de la empresa; contables, fiscales, laborales .....  | 119        |
| 10.                       | Imagen corporativa .....  | 119        |
| 10.1.                     | Página web .....  | 119        |
| 10.2.                     | Redes sociales .....  | 121        |
| 10.3.                     | Logo y diseño.....  | 122        |
| 10.4.                     | Gestión de la calidad .....                                       | 125        |
| 10.5.                     | Responsabilidad social.....                                       | 127        |
| 11.                       | Plan de expansión .....   | 129        |
| <b>CONCLUSIONES</b> ..... |   | <b>132</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b> ..... |   | <b>135</b> |

|  |     |
|--|-----|
| <b>ANEXOS</b> .....  | 140 |
| Anexo 1. Ficha técnica de las barras nutricionales KIJU..... | 140 |
| Anexo 2. Ficha técnica de los Smoothies Qhali Kay.....       | 141 |
| Anexo 3. Ficha técnica de las galletas Matchia+.....         | 142 |

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

|   |     |
|---|-----|
| Ilustración 1: Low Cost and Healthy Foods Appeal to Peruvian Consumers.....     | 12  |
| Ilustración 2: Majority of Peruvians Like To Try New Products and Services..... | 12  |
| Ilustración 3: Situación Actual de la Anemia.....                               | 14  |
| Ilustración 4: Buyer persona de KIJU.....                                       | 18  |
| Ilustración 5: Buyer persona de Qhali Kay Smoothies.....                        | 19  |
| Ilustración 6: Buyer persona de Matchia+.....                                   | 20  |
| Ilustración 7: Proyecto de Rotulado.....  | 22  |
| Ilustración 8: Clasificaciones.....   | 35  |
| Ilustración 9: Gráfico PESTEL.....  | 36  |
| Ilustración 10: Análisis DAFO.....  | 43  |
| Ilustración 11: CANVAS.....   | 45  |
| Ilustración 12: Canales de distribución.....                                    | 56  |
| Ilustración 13: Diagrama del flujo de operaciones.....                          | 66  |
| Ilustración 14: Flujograma del proceso de compras.....                          | 67  |
| Ilustración 15: Flujograma del proceso de ventas.....                           | 68  |
| Ilustración 16: Distrito donde se ubica el almacén.....                         | 84  |
| Ilustración 17: Local de producción y almacenaje ubicado en Chorrillos.....     | 84  |
| Ilustración 18: Local de producción y almacenaje ubicado en Chorrillos.....     | 85  |
| Ilustración 19: Plano de la oficina.....  | 85  |
| Ilustración 20: Organigrama.....  | 93  |
| Ilustración 21: Página web GDL GROUP.....                                       | 120 |
| Ilustración 22: Página web, Nuestros Productos.....                             | 120 |
| Ilustración 23: Logo GDL GROUP.....   | 122 |
| Ilustración 24: Logo KIJU.....  | 123 |
| Ilustración 25: Logo MATCHIA+.....  | 123 |
| Ilustración 26: Logo QHALI KAY SMOOTHIES.....                                   | 124 |
| Ilustración 27: Logo QHALI KAY SMOOTHIES sabor pitahaya.....                    | 124 |
| Ilustración 28: Logo QHALI KAY SMOOTHIES sabor bayas de Acaí.....               | 125 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1: Grupos de Edad.....   | 26 |
| Tabla 2: Perfil del cliente (KIJU).....                              | 28 |
| Tabla 3: Perfil del cliente (Qhali Kay Smoothies).....               | 29 |
| Tabla 4: Perfil del cliente (Matchia+).....                          | 30 |
| Tabla 5: Matriz de Perfil Competitivo Barras.....                    | 41 |
| Tabla 6: Matriz de Perfil Competitivo Galletas.....                  | 42 |
| Tabla 7: Cálculo de Potencial de Mercado KIJU.....                   | 47 |
| Tabla 8: Cálculo de Potencial de Mercado Matchia+.....               | 48 |
| Tabla 9: Cálculo de Potencial de Mercado Qhalika Kay Smoothies.....  | 48 |
| Tabla 10: Precio de la Competencia KIJU.....                         | 51 |
| Tabla 11: Precio de la competencia de Matchia+.....                  | 54 |
| Tabla 12: Precios de Canal Moderno y Tradicional.....                | 54 |
| Tabla 13 Distribución Mercado por Tipo de Canal.....                 | 56 |
| Tabla 14: Segmentación Mercado Tradicional.....                      | 57 |
| Tabla 15: Definición Tamaño de fuerza de Ventas.....                 | 57 |
| Tabla 16: Previsión de Ventas Kiju.....                              | 59 |
| Tabla 17: Previsión de Ventas Matchia+.....                          | 59 |
| Tabla 18: Previsión de Ventas Qhali Kay.....                         | 60 |
| Tabla 19: Ventas totales anuales KIJU.....                           | 61 |
| Tabla 20: Ventas totales anuales Matchia+.....                       | 61 |
| Tabla 21: Ventas anuales Qhali Kay Smoothies.....                    | 62 |
| Tabla 22: Ventas mensuales en unidades.....                          | 63 |
| Tabla 23: Ventas mensuales en soles y ventas totales.....            | 64 |
| Tabla 24: Ventas totales, netas y en euros por año.....              | 65 |
| Tabla 25: Escenarios de ventas.....                                  | 65 |
| Tabla 26: Ingredientes Galletas Matchia+.....                        | 71 |
| Tabla 27: Ingredientes barras KIJU.....                              | 72 |
| Tabla 28: Ingredientes Qhali Kay Smoothies.....                      | 72 |
| Tabla 29: Cálculo de Costes de Producción Galletas Matchia+.....     | 73 |
| Tabla 30: Cálculo de Costes de Producción KIJU.....                  | 74 |
| Tabla 31: Cálculo de Costes de Producción Qhali Kay Smoothies.....   | 75 |
| Tabla 32: Unidades Producidas.....                                   | 76 |
| Tabla 33: Costos de Producción.....                                  | 77 |
| Tabla 34: Costos fijos de marketing y publicidad.....                | 78 |
| Tabla 35: Costes fijos de operación.....                             | 79 |
| Tabla 36: Programación de Actividades.....                           | 82 |
| Tabla 37: Diagrama Pert.....   | 82 |
| Tabla 38: Descripción del puesto de Gerente General.....             | 86 |
| Tabla 39: Descripción del puesto de Gerente de Marketing.....        | 87 |
| Tabla 40: Descripción del puesto de Gerente de Logística.....        | 87 |
| Tabla 41: Descripción del puesto de Gerente de Recursos Humanos..... | 88 |
| Tabla 42: Descripción del puesto de Jefe de Ventas.....              | 89 |
| Tabla 43: Descripción del puesto de Vendedor.....                    | 90 |
| Tabla 44: Descripción del puesto de Key Account Manager.....         | 90 |
| Tabla 45: Descripción del puesto de Operarios de almacén.....        | 91 |
| Tabla 46: Descripción del puesto de Contador.....                    | 92 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 47: Costos de Personal .....  | 93  |
| Tabla 48: Sueldo Gerente general .....  | 94  |
| Tabla 49: Sueldo Gerente de logística .....   | 94  |
| Tabla 50: Sueldo Gerente de recursos humanos .....  | 95  |
| Tabla 51: Sueldo Gerente de marketing.....  | 95  |
| Tabla 52: Sueldo Contador .....   | 96  |
| Tabla 53: Sueldo Jefe de ventas.....  | 96  |
| Tabla 54: Sueldo Vendedor .....   | 97  |
| Tabla 55: Sueldo Key Account Manager .....  | 97  |
| Tabla 56: Sueldo Operario de almacén.....   | 98  |
| Tabla 57: Cuenta de inversión inicial en soles.....   | 102 |
| Tabla 58: Cuenta de inversión inicial en euros .....  | 102 |
| Tabla 59: Amortización de los activos tangibles (Instalaciones, mobiliario, enseres y resto del<br>inmovilizado material) ..... | 103 |
| Tabla 60: Amortización de los activos tangibles (Maquinaria) .....  | 103 |
| Tabla 61: Amortización de los activos intangibles (Equipos para tratamiento de la información) ....                             | 104 |
| Tabla 62: Amortización de los activos intangibles (Equipos para tratamiento de la información) ....                             | 104 |
| Tabla 63: Amortización de los activos tangibles (útiles y herramientas) .....   | 104 |
| Tabla 64: Cronograma de pagos de la deuda en soles .....  | 105 |
| Tabla 65: Plazo del préstamo .....  | 105 |
| Tabla 66: Monto a financiar .....   | 105 |
| Tabla 67: Cronograma de pago del préstamo .....   | 105 |
| Tabla 68: Intereses anuales en soles .....  | 106 |
| Tabla 69: Cuadro de IGV en soles.....   | 106 |
| Tabla 70: Cuenta previsional de tesorería.....  | 107 |
| Tabla 71: Cuenta previsional de tesorería mensual del primer año .....  | 109 |
| Tabla 72: Cuenta previsional de resultados .....  | 110 |
| Tabla 73: Balance Previsional.....  | 111 |
| Tabla 74: Ratios Financieros .....  | 112 |
| Tabla 75: WACC .....  | 114 |
| Tabla 76: VAN.....  | 115 |
| Tabla 77: TIR.....  | 115 |
| Tabla 78: PAYBACK .....   | 116 |

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se está viviendo en un entorno de cambios constantes en diversos aspectos de la vida que repercuten en la manera en que se hacen negocios, por ende, nuevos emprendimientos han surgido para satisfacer las necesidades y demandas de los mercados emergentes. En un entorno económico cada vez más competitivo, donde la innovación y creatividad son factores imprescindibles para el éxito empresarial, se considera imprescindible que los emprendedores se faciliten de las nuevas tecnologías para generar valor en la sociedad, por ende, se ha desarrollado una propuesta de negocio que sea sustentable con el tiempo y tenga un valor agregado que se diferencia de los ya existentes en el mercado.

El presente proyecto de investigación es una propuesta de Trabajo de Fin de Grado para el grado de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Europea de Madrid durante el curso académico 2022/2023. Los encargados de realizarlo en su totalidad son los estudiantes Diego Maguiña, Gustavo Postigo y Lorenzo Salinas, con apoyo y supervisión del profesor y coordinador Dr. Máximo Cortés.

El desarrollo consta de un plan de negocio o emprendimiento, en el cual se puedan evidenciar todos los aspectos necesarios para poner en marcha un proyecto empresarial mediante el uso de los conocimientos y técnicas aprendidos durante el grado, así como comprobar al final del proyecto la viabilidad del negocio a futuro. En tal sentido, el objetivo principal es comprender cómo funcionan los mercados, cómo mejorarlos según la estructura de cada sector y cómo este reacciona a la solución que se busca poner en marcha en una situación real.

A continuación, para cumplir con la finalidad del proyecto nos facilitaremos de los diversos métodos de áreas como la de operaciones para el proceso de fabricación y comercialización, marketing en la promoción de los productos, finanzas para el desarrollo de los cálculos numéricos, recursos humanos para gestionar la fuerza de ventas necesaria para cumplir con los objetivos planteados dentro de la propuesta de emprendimiento y otras áreas de gestión y administración en general.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo que se presenta a continuación se basa en el modelo de un plan de empresa, por lo que se considera un documento formal de una idea de negocio.

Esta idea de negocio se centra en la creación de una empresa dedicada a la comercialización de snacks saludables, innovadores y naturales. El presente plan de empresa tomará lugar en la ciudad de Lima, Perú, debido al gran conocimiento del sector por parte de los creadores y el crecimiento exponencial que está teniendo tanto el sector de comida saludable como los hábitos y costumbres de la población en tener una vida más sana y natural. Además, enfocado en la lucha contra problemáticas de enfermedades como es la anemia y buscando ayudar a la comunidad promoviendo la salud y el bienestar común.

GDL Group ofrece al consumidor snacks saludables, naturales e innovadores que cuentan con ingredientes nuevos y novedosos que brindan nutrientes y vitaminas, garantizando una experiencia de calidad y pensando siempre en la sostenibilidad del medio ambiente. Los productos son tres, KIJU, una barra de cereal nutritiva a base de kiwicha, pajuro y tenebrio, Qhali Kay Smoothies, smoothies en polvo de frutos exóticos, y Matchia+, galletas a base de matcha y chía. Cada producto está pensado para un público objetivo y segmento diferente para satisfacer necesidades diferentes. KIJU se centra en brindar un suplemento alimenticio a personas con anemia, Qhali Kay Smoothies busca ser una opción de bebida instantánea saludable para los amantes del deporte y Matchia+ es una galleta diseñada para todo el público que busca una opción diferente, más nutritiva y saludable.

Para poder llevar adelante este plan de empresa y el proyecto sea exitoso, se requiere de una inversión inicial de 343.940,45 soles lo que es equivalente a 83.887,91 euros, al tipo de cambio de 4.1 soles. El 70% de la inversión será financiada externamente por una entidad bancaria y el resto será aportación de los tres accionistas de forma equitativa siendo 8.388,37 euros cada uno. Esta inversión será usada para invertir en activos tangibles, intangibles y los gastos pre-operativos para cubrir los 6 primeros meses del proyecto. En base a esta inversión, se prevé unos beneficios esperados de S/. 96,611.01 en el primer año de actividad, S/. 215,114.79 para el segundo y S/. 307,003.83 el último año. Asimismo, se comprueba la viabilidad del proyecto mediante indicadores financieros, pues se cuenta con un Valor Actual Neto de €37,069.10, un TIR de 86% y un Payback de 1.53 años, es decir, el tiempo de recuperación de la inversión es de aproximadamente 18 meses.

A continuación, en el presente documento, se desarrollarán las ideas propuestas mediante once apartados en los que se explican los temas previstos en el índice y que resultan importantes para asegurar la correcta elaboración y posterior éxito de la idea de negocio propuesta.

## DESARROLLO DEL PROYECTO

### 1. Presentación del proyecto

#### 1.1. Denominación de la empresa

Se decidió por elegir el nombre de GDL Group S.R.L como la denominación social de este plan de empresa. El nombre comercial de la empresa será el mismo, es decir GDL Group, el cual nace de la simple idea de juntar las iniciales de los fundadores de la empresa, Gustavo, Diego y Lorenzo. Para saber si el nombre elegido está disponible en el Perú, se ha realizado una verificación en el portal digital del ente regulador peruano INDECOPI (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual). Es así como se ha confirmado que el nombre está libre y operativo.

Así mismo, la empresa tendrá marcas de productos distintas. Es por ello que se emplea la estrategia de marca múltiple o “House of Brands”, la cual consiste en poseer diferentes productos comercializados con marcas diferentes, cada uno pensado y enfocado para un segmento y público objetivo diferente. Las ventajas de usar esta estrategia de marketing son principalmente la reducción del riesgo, ya que si una de las marcas tiene algún problema en el mercado o no ha tenido el desempeño esperado no afectará a los otros productos, y le permite a la empresa poder abarcar mayores porcentajes de mercado en diferentes segmentos. En el caso de GDL Group, contamos con 3 productos diferentes:

**KIJU:** Es una barra energética creada como complemento alimenticio para combatir la anemia. Algunos ingredientes que componen esta barra son el Pajuro y la Kiwicha, ambos productos peruanos. Al ser un producto enfocado principalmente en niños y mujeres en edad de gestación, decidimos buscar un nombre sencillo y amigable. Al juntar la primera sílaba de Kiwicha y la segunda de Pajuro obtuvimos el nombre KIJU. Además, Ki hace referencia a la energía.

**Qhali Kay Smoothies:** Un smoothie saludable y natural, preparado con frutos exóticos peruanos que brinda energía y vitaminas a aquel que lo consume. Es el producto más premium que tiene la empresa. Por ello, se buscó un nombre que una lo saludable del producto con lo peruano y que denote esa característica de exótico y premium. Llegamos al nombre de Qhali Kay que, en quechua, principal dialecto peruano, significa salud.

**Matchia+:** Es una galleta saludable preparada con Chía y Matcha segmentada para aquellas personas que llevan una vida fitness, quieren cuidar su salud o piensan salir de la rutina y están en busca de un snack tradicional como son las galletas pero que sea natural y saludable. Por ello, buscamos una marca atractiva que refleje desde la marca esa ventaja competitiva que el producto tiene frente a sus competidores. Matchia viene de juntar las palabras Matcha y Chía. El plus (+) hace referencia a ese plus de energía que la galleta le brinda al consumidor y la ventaja competitiva que tiene la galleta en el mercado.

GDL Group será constituida en Lima, Perú como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L). Se eligió este tipo de sociedad porque solo se necesitan como mínimo 2 socios para ser conformada, el aporte de cada socio debe ser pagado y suscrito al momento de constituirse, ya sea por transacción bancaria o en efectivo, debe contar con una junta general de socios y el registro es de 490 soles, un aporte leve. Lo más importante de esa sociedad es que los socios no respondemos personalmente con nuestro patrimonio, sino con el de GDL Group.

El proceso y pasos a seguir para constituir y registrar la empresa en el Perú son los que describirán a continuación. Lo primero es verificar si los nombres de las marcas están disponibles. Si es el caso, se debe reservar el nombre. Durante este proceso, se debe verificar si existe igualdad o coincidencia con otros nombres o denominaciones. Una vez corroborado y reservado, se procede a la preparación de una minuta de constitución de la empresa. En este documento, los involucrados deben manifestar su voluntad de constituir la empresa. Además, se nombran a los primeros administradores. El tercer paso por seguir es el aporte de capital. Este podrá ser conformado por dinero o bienes. Finalmente, se procede a la elaboración de la escritura pública ante el notario y la inscripción en el registro de personas jurídicas de la Sunarp (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos). Una vez hechos estos pasos, la empresa puede realizar la inscripción al RUC (Registro Único de Contribuyentes) el cual consiste en el número que identifica como contribuyente a una persona natural o jurídica. (SUNARP, 2021)

## 1.2. Socios promotores

Este trabajo está desarrollado por tres alumnos peruanos del grado en Administración y Dirección de empresas que no solo tienen los conocimientos de este último año y medio en la Universidad Europea, sino que llevan desde el 2017 estudiando la materia y adquiriendo habilidades y conocimientos en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). El sentimiento de pertenencia y peruanidad, sumado al gusto por el deporte, la vida saludable y ayuda a la comunidad, hacen posible el desarrollo de este proyecto. A continuación, se expondrá una breve descripción de cada socio.

Lorenzo Salinas: Estudiante de último año de administración y negocios internacionales en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Europea de Madrid (UEM), orientado al marketing, marketing deportivo y dirección estratégica. Experiencia pre-profesional en el área de administración, tecnología de la información y recursos humanos trabajando en una inmobiliaria por 6 meses. Con conocimientos de marketing, gestión deportiva e industria de los eSports. Capacidad de creatividad e innovación, liderazgo, trabajo en equipo, orientado a la acción y adaptabilidad al cambio. Responsable de generar la idea del producto KIJU. El amor hacia su país, su necesidad por ayudar a la comunidad y los pocos conocimientos en el sector salud hicieron que llegue a la idea de la creación de esta barra nutricional que sirve como un suplemento alimenticio para aquellos que sufren de anemia.

Gustavo Postigo: Estudiante de último año de la carrera de Administración y Negocios Internacionales en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y del grado de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Europea de Madrid (UEM), perteneciente a la selección de atletismo de la universidad. Con interés en la administración de actividades o empresas, asuntos de realidad nacional y global, extrovertido con facilidad de integrarse a nuevos grupos o ambientes. Indicadores claros de manejo en el trabajo en equipo, organización y liderazgo.

Diego Maguiña: Estudiante de último año de la carrera de Administración y Negocios Internacionales en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y del grado de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Europea de Madrid (UEM), con conocimiento en la elaboración y medición de estrategias de marketing, análisis de mercado y desarrollo de marca, así como en la administración de empresas, optimización de recursos y los negocios internacionales. Cuenta con experiencia en marketing y marketing digital, así como en la administración y contabilidad de las cuentas de ingresos y egresos de una organización. Capacidad para el trabajo en equipo, proactividad y orientado al cumplimiento de objetivos. Con interés en dirección estratégica y gestión de proyectos. En esta última etapa como estudiante y próximo profesional, descubrió su ambición por aprender de diversos temas y técnicas de marketing, finanzas, contabilidad, entre otros, para lograr trabajar en diversos proyectos e ir incrementando constantemente sus conocimientos sobre diversas industrias del mercado. El interés por cambiar su estilo de vida hacía uno más saludable lo llevó a comprender las dificultades de muchas personas para acceder a snacks bajos en calorías que sigan siendo ricos y con sabores tradicionales, y que a su vez motiven a las personas a hacer un cambio en sus rutinas diarias que afecten de manera positiva en su físico y su salud.

### 1.3. Origen de la idea, razones y motivos

El origen de la idea de los productos de GDL Group nace del deseo de ayudar a la sociedad peruana, atacar una problemática que afecta fuertemente a un sector importante de la población y optar por dar mejores productos y más saludables que acompañen los cambios de vida que los peruanos están teniendo luego del duro momento que pasaron durante la pandemia del Covid-19 en el 2020. Cada uno de nosotros ideó un producto que recoge algunos o todos los conceptos descritos, además de sustentarlo con información que nos brinde un panorama claro de cuáles son las necesidades del consumidor y que es lo que está más en demanda.

De acuerdo con la última encuesta de FMCG Gurus (2021) comenta que el 56% de los consumidores a nivel mundial se encuentran más atentos a los alimentos y bebidas que contienen ingredientes naturales, puesto que ayudan a fortalecer las defensas del cuerpo y a prevenir enfermedades ante enfermedades, como el Covid-19. Así mismo, según información de la empresa Edenred, líder mundial en soluciones transaccionales para empresas, el 95% de los usuarios de consumo en establecimientos afirman ser más conscientes con su dieta y alimentación, prefiriendo así contar con una dieta mucho más saludables. Esto se debe al impacto del Covid-19 y la pandemia lo cual generó un cambio de mentalidad y un nivel de consciencia mayor de la salud en la población peruana y mundial. Otro dato importante para resaltar es que el Perú, en un estudio realizado en el 2021 por Ipsos, se encuentra en el tercer lugar en Latinoamérica en la búsqueda de productos bajos en grasa y calorías y que el 71% de los encuestados están en busca de productos que se adapten a su estilo de vida. Otros porcentajes que se rescatan de una noticia del diario Gestión hablan de que el 64% de peruanos cambia una de sus comidas principales por el consumo de snacks y que el 78% prefiere consumir snacks saludables.

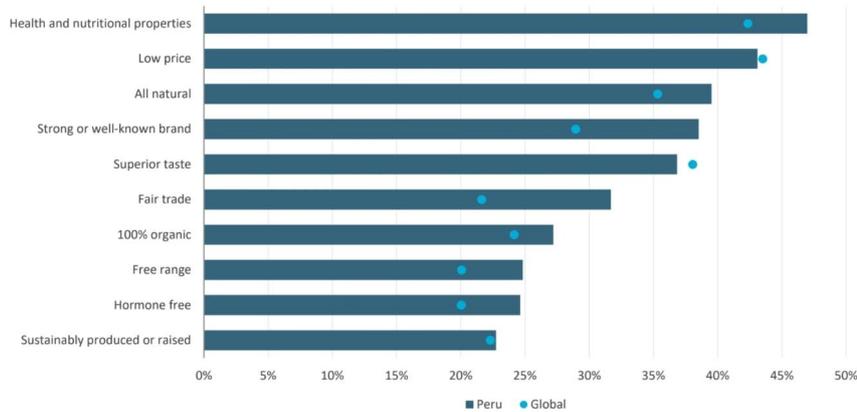
Finalmente, en Perú, según el estudio de Kantar Worldpanel (2019), la tendencia de buscar una alimentación saludable ha continuado en aumento. Los peruanos buscan consumir frutas, verduras, beber agua y leer la información en las etiquetas de los envasados. Es así que el 54% de hogares peruanos se considera “saludable” o “muy saludable”. Por último, del reporte se desprende también que la característica más importante de una alimentación saludable para los peruanos es “comer frutas y verduras” casi todos los días (62%). (Katar Worldpanel, 2019)

Como complemento a la información brindada en los párrafos anteriores, se quiso utilizar información que nos brinda el portal Euromonitor en su informe de investigación de mercado en el estilo de vida y comportamiento de los consumidores peruanos.

Ilustración 1: Low Cost and Healthy Foods Appeal to Peruvian Consumers

Low cost and healthy foods appeal to Peruvian consumers

Most influential food features and attributes  
n = 1,007; % of respondents



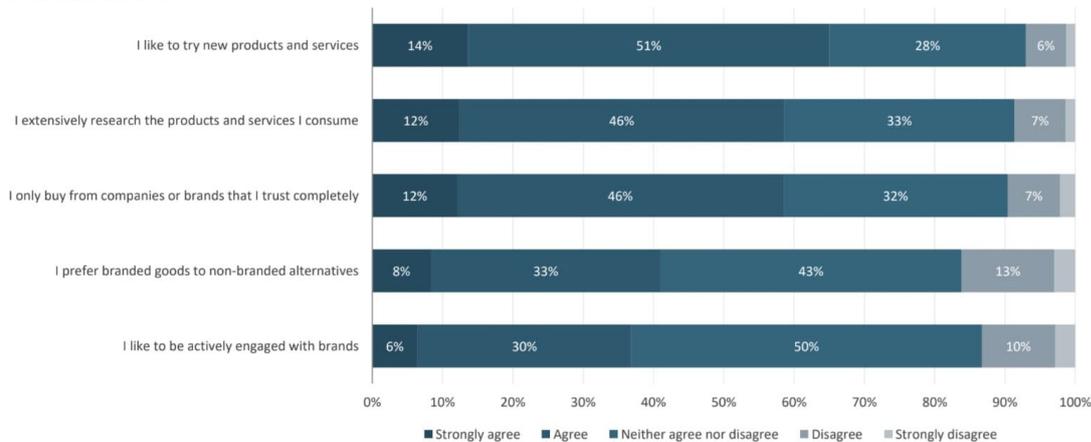
Fuente: Euromonitor

En el gráfico de barras anterior extraído del informe vemos que las características más apreciadas y aclamadas por el consumidor peruano son productos saludables y nutritivos, con un bajo precio y que sean naturales. Más abajo vemos que el 27% aproximadamente busca productos que sean 100% orgánicos. Por otro lado, en la gráfica que se presentará a continuación, el 65% de los consumidores están muy dispuestos o dispuestos a probar productos nuevos, un dato muy optimista para aquellas empresas que están iniciando y entrando en nuevos mercados.

Ilustración 2: Majority of Peruvians Like To Try New Products and Services

Majority of Peruvians like to try new products and services

Consumer values  
n = 1,007; % of respondents



Source: Euromonitor International Voice of the Consumer: Lifestvles Survey 2022

Fuente: Euromonitor

Con lo planteado anteriormente se evidencia un claro aumento en la cultura del consumo de comida saludable y el interés de la población peruana en cambiar sus hábitos alimenticios para tener un estilo de vida más sana y natural. Sumando la información que se obtuvo de la investigación proporcionada por el portal Euromonitor, se puede concluir que es un buen momento para entrar con snacks saludables que mejoren el estilo de vida, aporten a cambiar los hábitos de consumo y sean un acompañante para aquellos que han adoptado al deporte como aliado en su día a día.

Otro tema que influyó mucho en la creación de estas ideas de producto fue la problemática de la anemia. La anemia es una enfermedad que viene estando presente de manera directa y fuerte desde hace ya muchos años. Es como si el Perú tuviera a la anemia como enfermedad crónica. Para hacerse una idea del impacto que tiene esta enfermedad en la población, el 40,1% de los niños entre 6 a 35 meses sufren de anemia en el Perú. En cifras, esto representa casi 700 mil, de 1.6 millones, niños menores de 3 años. Esto no quita que niños mayores a esa edad o personas de otras edades también padecen de la enfermedad. El mayor problema de esta enfermedad en niños es que puede llegar a ocasionar secuelas a futuro en su desarrollo nutricional, capacidad de aprendizaje y el desarrollo cerebral. Es decir que la anemia no es una enfermedad como muchas otras en las que uno se cura y ya está a salvo, sino que tiene complicaciones que tienen un gran impacto en el futuro. A través del portal del Ministerio de Salud, se puede observar una infografía que muestra la prevalencia de anemia según los departamentos que conforman el territorio peruano. (Ministerio de Salud, 2020).

Ilustración 3: Situación Actual de la Anemia



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (ENDES) 2019.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

Como se puede observar en la infografía, las áreas más afectadas por la anemia se encuentran principalmente en la selva y sierra central del Perú, zonas donde la pobreza y condiciones más extremas abundan. Es interesante ver que no hay ninguna zona del mapa peruano donde se pueda observar una prevalencia baja, ni en Lima, capital y ciudad más desarrollada del país. El porcentaje de anemia en las áreas rurales ascendió a 48,4% en el 2020 y a 36,7% en las áreas urbanas, siendo Puno, Cusco, Huancavelica y Ucayali las zonas más afectadas. Además de afectar a niños, la anemia está muy presente en mujeres en edad de gestación. En el 2020, la anemia afectó al 20,9% de mujeres en edad de gestación, entre los 15 y 49 años. Como se ha evidenciado, la anemia es una problemática muy importante que afecta a gran parte de la población de niños y mujeres, por lo que se dio con la idea de crear KIJU. (Ministerio de Salud, 2020)

#### 1.4. Objetivos y propuestas del proyecto empresarial

Misión: Elaborar y comercializar snacks innovadores, saludables y naturales, con alto valor nutricional, que permita ofrecer a la sociedad una alternativa más beneficiosa y diferente para su salud a través de sabores inigualables que intentan rescatar los valores tradicionales del país.

Visión: Posicionarnos como la mejor empresa peruana en la industria alimentaria por la calidad, trazabilidad y valor nutricional, mediante productos innovadores que logren superar las expectativas de los consumidores, contribuyendo, al mismo tiempo, con el desarrollo social y ecológico del país.

Valores:

- Confianza
- Transparencia
- Innovación y creatividad
- Calidad
- Responsabilidad
- Sostenibilidad

Objetivos Generales:

- Brindar productos saludables, naturales e innovadores que aporten beneficios en la salud del consumidor.
- Promover un mejor hábito de consumo y estilo de vida en la sociedad peruana.
- Posicionar nuestras marcas en todo el mercado nacional.
- Generar empleo y promover el desarrollo social de las comunidades peruanas.
- Liderar el segmento al cual va dirigido cada una de nuestras marcas.

Objetivos específicos:

- Lanzar y consolidar las marcas en los mercados de las principales ciudades del Perú como Piura, Cusco, Arequipa, Iquitos.
- Comercializar productos cuyas materias primas sean 100% naturales y su proceso de cosecha sea sostenible.
- Lograr un crecimiento del 10% entre el año 1 y 2, y que, a partir del segundo año, el crecimiento sea exponencial.
- Asociarse con otras empresas, con o sin fines de lucro, que puedan ayudar a llegar a sectores vulnerables donde nuestros productos pueden ayudar y hacer la diferencia.

## 2. Actividad de la empresa

### 2.1. Definición de las características de los productos

KIJU: Barras nutricionales saludables elaboradas de miel, chocolate bitter, gusano tenebrio molitor, azúcar rubia, linaza, kiwicha, ajonjolí y pajuro. Contará en solo el sabor de chocolate y una presentación de caja de 10 barritas con un peso de 10 gr cada una. Los principales ingredientes de esta barra nutricional son el gusano tenebrio molitor y el Pajuro. El pajuro, por su lado, es conocido por sus atributos medicinales. Entre ellos se puede mencionar que ayuda a la regulación de la función renal, ayuda a problemas intestinales, hipertensión y problemas vasculares. Además, es un buen controlador del colesterol, regula los niveles de azúcar en la sangre y ayuda contra la osteoporosis. Asimismo, contiene carbohidratos, fibra, calcio, hierro, vitamina C, vitamina B12, tiamina, riboflavina, niacina y almidones. Estas características son ideales para combatir la anemia. Ahora, el gusano tenebrio cuenta con un alto nivel de proteína, aportando entre 47 a 60% de proteína en su presentación molida. Este gusano brinda una mayor cantidad de proteína que incluso la harina de soja. Al juntar estos dos insumos, más el añadido de los otros ingredientes, tenemos como resultado una barra nutricional muy completa.

Qhali Kay Smoothies: Lo que diferencia a los smoothies de otros productos es que estará compuesto de insumos de la selva y sierra peruana, además será de preparación instantánea y con un envase eco-friendly. Entonces, es así como se podrá consumir de manera fácil y rápida en cualquier momento y lugar, pues como se sabe, actualmente la gran mayoría personas a veces no cuenta con el tiempo necesario para desayunar, almorzar e incluso cenar y solamente optan por comprar algún snack o comida chatarra, siendo no tan saludable ni beneficioso para su salud. Por ello, este producto viene a ser una opción para reemplazar dichos alimentos mencionados, que no aportan valor nutritivo. Por lo tanto, al tener una composición en polvo, solo se necesita que sea disuelto en agua para que así se obtenga el smoothie.

Entre las frutas que utilizaremos se encuentran las bayas de acai que tienen una gran variedad de beneficios para la salud, esto debido a que contiene vitaminas, minerales, nutrientes y fibra que pueden ayudar con la digestión, regular el metabolismo y aumentar la energía, además se encuentra la pitahaya que es rica en fibra, vitaminas (B, C y E), minerales (hierro, calcio y fósforo), antioxidantes, ácidos grasos esenciales como omega 3 y omega 6. De esta manera, ayuda con la digestión, sistema inmunológico y a combatir enfermedades cardiovasculares, anemia y osteoporosis.

La razón por la que hemos elegido este producto es debido principalmente a que se quiere promover la exportación de productos exóticos, con los que cuenta la Amazonia y la sierra peruana, pues estos insumos no son muy conocidos en los mercados internacionales a pesar de que tienen diversos beneficios para la salud.

Matchia+: Galletas saludables con un estilo casero elaboradas a base de matcha y chía, en combinación de frutos peruanos. Estarán disponibles en presentaciones de 6 unidades y contará con 3 variedades diferentes según el sabor a fruta 100% natural, los cuales son naranja, arándanos y frutos rojos. Adicionalmente, para la preparación se hará uso de la harina de trigo, la margarina vegetal y la levadura, que nos permitirán lograr la textura de nuestras galletas.

Sobre nuestros ingredientes podemos destacar que la matcha es el clásico té verde molido muy importante en el ámbito deportivo, pues funciona como un acelerador del metabolismo y por consiguiente, disminuye la grasa corporal, adicionalmente, estimula la mente y relaja el cuerpo, por lo que sirve como des estresante post entreno y ayuda a reducir en gran cantidad el azúcar en el cuerpo. Por su parte la Chía funciona como un antioxidante llegando a ser 3 veces más fuerte que los arándanos, posee una gran cantidad de fibra, ayuda a la digestión y mantiene limpio el sistema digestivo, asimismo, sacia de manera rápida el hambre causada por ansiedad.

Respecto a las frutas escogidas podemos mencionar que, en el caso de la naranja, es rica en fibras, flavonoides y vitaminas A, B y C, permite reducir el colesterol malo, fortalece el sistema inmunitario y protege el organismo de ciertas enfermedades cardiovasculares. Los arándanos ayudan a proteger el corazón, previene la diabetes y ayuda al desarrollo de la memoria, asimismo, tiene efectos beneficios para la visión, dietas de adelgazamiento y las infecciones de orina. Por último, los frutos rojos, al igual que la naranja contiene gran cantidad de antioxidantes, combaten la degeneración celular, es decir, el envejecimiento de la piel, y contienen altas cantidades de flavonoides, antocianinas y polifenoles.

## 2.2. Mercado al que va dirigido y necesidades que cubre

KIJU: Las barras nutricionales van dirigidas hacia niños de 0 a 5 años y a mujeres entre 15 y 49 años de edad, que padecen de anemia y deseen optar por un alimento complementario en su dieta que aporte significativamente al bienestar de su organismo. Además, son personas que residen en el Perú con un nivel socioeconómico bajo y medio. Finalmente, consideramos que este producto está dirigido a cubrir la necesidad de seguridad dentro de la pirámide de Maslow.

Ilustración 4: Buyer persona de KIJU

|   |  |
|---|--|
|    | <p><b>Nombre:</b> Jorge<br/><b>Edad:</b> 5 años<br/><b>Profesión:</b> Estudiante<br/><b>Aficiones:</b> Le gusta salir al parque y jugar videojuegos.</p>                         |
| <p><b>Consumer Insights:</b> Últimamente me he sentido cansado y débil para realizar algunas actividades en el jardín. Creo que esto se debe a mi dificultad para comer buenos alimentos. Desde que probé <b>KIJU</b> se ha convertido en mi snack favorito y siento que mis ánimos empiezan a mejorar.</p> |  |
|   | <p><b>Nombre:</b> Nicolle<br/><b>Edad:</b> 39 años<br/><b>Profesión:</b> Profesora<br/><b>Aficiones:</b> Suele leer en sus ratos libres o ver películas de diversos géneros.</p> |
| <p><b>Consumer Insights:</b> Soy profesora y hace varios meses noté cambios en mi rostro y mis ánimos para dictar clases. Me detectaron anemia debido a un sangrado intenso en mi menstruación. <b>KIJU</b> me ha ayudado en mi tratamiento por sus valores nutricionales y lo barato que es.</p>           |  |

Elaboración: propia

Qhali Kay Smoothies: El producto va dirigido a mujeres y hombres de 20 a 44 años, que se encuentren dentro del territorio peruano y pertenecientes a los niveles socioeconómicos alto y medio, que deseen mantener una alimentación saludable a base de productos naturales, este producto está hecho para poder tomarlo durante cualquier momento del día y mientras se realiza cualquier actividad. Además, consideramos que las necesidades que cubren este producto, según la pirámide de Maslow, son las de seguridad y afiliación

Ilustración 5: Buyer persona de Qhali Kay Smoothies

|   |  |
|---|--|
|    | <p><b>Nombre:</b> Kasandra<br/><b>Edad:</b> 20 años<br/><b>Profesión:</b> Estudiante Universitaria<br/><b>Aficiones:</b> Quedarse en casa, leer libros y escuchar música</p> |
| <p><b>Consumer Insights:</b> Soy una estudiante universitaria que no le gusta seguir una vida fitness ni hacer ejercicios, por eso decido equilibrar mi alimentación tomando los <b>Smoothies</b>.</p>  |  |
|   | <p><b>Nombre:</b> David<br/><b>Edad:</b> 35 años<br/><b>Profesión:</b> Abogado<br/><b>Aficiones:</b> Jugar fútbol con amigos y salidas con su familia</p>                    |
| <p><b>Consumer Insights:</b> Debido a mi agenda laboral no tengo mucho tiempo para poder alimentarme de la mejor manera, en mis tiempos libres me ocupo de mis hijos o me reúno con amigos por eso los <b>Smoothies</b>, al ser simples de prepararlos, me ayudan en mi alimentación,</p> |  |

Elaboración: propia

Matchia+: Va dirigido hacia todas las personas, tanto del sexo masculino como femenino, que viven dentro del territorio peruano y tienen entre 15 y 64 años. Los potenciales consumidores son estudiantes, trabajadores o jubilados, con un nivel socioeconómico medio y alto, y que tienen o quieren empezar un estilo de vida saludable. Consideramos que las necesidades que cubre según la pirámide de Maslow son la fisiológica a través de la alimentación; la de seguridad, ya que por sus valores nutricionales aporta mucho a la buena salud de las personas, y la afiliación; pues en muchas ocasiones permite a las personas sentirse parte de un grupo, en el presente caso, las personas que siguen un estilo de vida *fitness*.

Ilustración 6: Buyer persona de Matchia+

|  |   |
|--|---|
|   | <p><b>Nombre:</b> Lucas<br/><b>Edad:</b> 54 años<br/><b>Profesión:</b> Asesor de ventas<br/><b>Aficiones:</b> Le gusta jugar fútbol y hacer actividades con su familia.</p> <p><b>Consumer Insights:</b> Soy asesor de ventas para una compañía de seguros y el estrés es constante. Por lo general suelo hacer actividad física en mis tiempos libres, pero tuve problemas de salud por mi alimentación. Con <b>Matchia+</b> pude encontrar una alternativa de consumo saludable para esos días donde quiero darme un antojo.</p>  |
|  | <p><b>Nombre:</b> Vanessa<br/><b>Edad:</b> 22 años<br/><b>Profesión:</b> Estudiante universitaria<br/><b>Aficiones:</b> Le gusta el deporte y la vida saludable. Los fines de semana suele salir con sus amigos a divertirse.</p> <p><b>Consumer Insights:</b> Soy estudiante universitaria de Arquitectura y me encanta la vida fitness. Suelo ir al gimnasio entre 5 y 6 días a la semana, y cuido mucho mi alimentación, pero también suelo disfrutar de la comida. <b>Matchia+</b> ha sido muy importante para mí por su valor nutricional y variedad en sabores.</p> |

Elaboración: propia

### 2.3. Características diferenciadoras

Saber cuáles son los aspectos que diferencian a cada producto de sus competidores es de suma importancia para poder determinar, posteriormente, las ventajas competitivas de cada uno y poder explotarlas para generar mayores ganancias e impacto en el mercado. En cuanto a GDL Group como empresa, las principales características diferenciadoras se centran en los activos intangibles y en lo que queremos significar para el consumidor. GDL Group llega al mercado con una idea completamente distinta a la que hay en el mercado, donde nos diferenciamos por dar productos con ingredientes nuevos, diferentes y exóticos que busquen romper con lo tradicional. Brindamos innovación, creatividad y autenticidad. Además, estamos comprometidos no solo con ser una empresa que, de productos de calidad, sino que sea responsable con la comunidad y los stakeholders involucrados. Buscamos aportar y ayudar a la sociedad para que haya un crecimiento conjunto.

Una vez hablado de la marca principal, es turno de explicar las características que diferencian a los productos de sus competidores. La principal diferenciación de KIJU con otros productos similares son el uso de gusano tenebrio y pajuro, dos insumos inusuales con unas características y aportaciones nutricionales muy buenas. Si bien es cierto, el gusano tenebrio está siendo utilizado en algunos países, en Perú no hay ningún producto nutricional que lo use y el Pajuro no es conocido en el mercado de comida saludable. Además, como se explicó en la descripción del producto, KIJU aporta muchos nutrientes y vitaminas en un solo empaque, mientras que estos mismos nutrientes y vitaminas los encuentras separados en diferentes productos. Otra ventaja competitiva importante es el acceso directo a toda la materia prima, ya que estas vienen de los mismos productores peruanos. De igual manera, somos una empresa que ayuda y apoya al productor peruano comprándolo directamente los insumos que requerimos.

Por otro lado, Qhali Kay Smoothies está basado en ofrecer una alternativa de consumo saludable de rápida preparación a base de frutas amazónicas como pitahaya, bayas de acai y algas andinas o cushuro, la cual brinda grandes beneficios en la salud debido a su alto contenido de minerales, nutrientes, vitaminas y antioxidantes naturales. Así mismo, previene y combate el desarrollo de diversas enfermedades de la vista, cardiovasculares, gastrointestinales, entre otros, puesto que fortalece principalmente el sistema inmunológico y digestivo. Además, al usar estos productos exóticos podemos diferenciarnos del mercado debido a que la gran mayoría nunca ha usado estas frutas para poder comercializar productos con valor agregado como el smoothie y podemos difundir sus propiedades saludables para que aumente el consumo de estos.

Finalmente, la principal característica diferenciadora de Matchia+ es que están basados en productos naturales como la matcha y chía, los cuales contienen altos niveles de nutrientes como las vitaminas, proteínas y fibras que ayudan a fortalecer y defender el sistema inmunológico. Además, la matcha y la chía ayudan a prevenir enfermedades como el colesterol, la obesidad y otras enfermedades cardiovasculares, por los antioxidantes y nutrientes que contiene. Otra ventaja es la combinación de frutos naturales con altos niveles de vitaminas que ayudan a una mayor estimulación de las defensas.

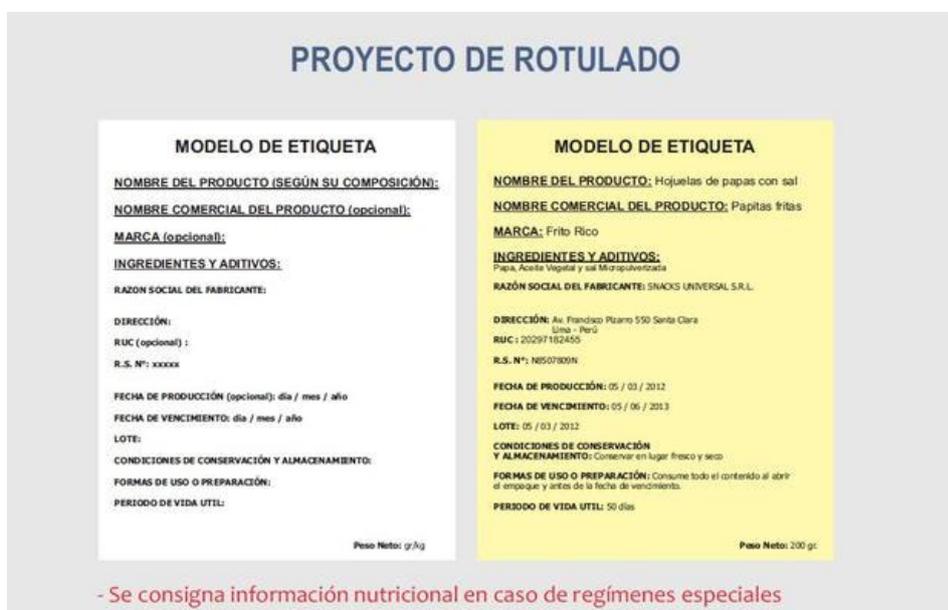
Así mismo, entre las principales ventajas competitivas que poseemos, es la del acceso directo y rápido de los insumos originarios de Perú 100% naturales, que requerimos para la elaboración de nuestras galletas saludables. Gracias al apoyo de los productores nacionales, quienes también se van a ver beneficiados por la venta de nuestros productos, pues al ganar mayor posicionamiento de mercado, la demanda aumentará y con ello se requerirá de una mayor cantidad de insumos, tales como la matcha y chía, que se emplearán en todas las galletas, y los diferentes sabores como la naranja, los arándanos y los frutos rojos.

## 2.4. Normas que regulan la fabricación o comercialización del producto

El proceso para la producción y comercialización de productos pasa por la entidad gubernamental DIGESA. DIGESA es el órgano normativo, perteneciente al ministerio de salud (MINSA), que se encarga de supervisar y regular los aspectos relacionados a la sanidad básica, salud ocupacional, higiene alimentaria y protección del ambiente. Dentro de la higiene alimentaria se encuentra el monitoreo y aprobación, o denegación, de la comercialización de los productos alimenticios en el mercado. En el caso de GDP Group, los productos comercializados son del tipo elaborado industrialmente. Para ello, se debe seguir un procedimiento específico y contar con certificados que otorga la misma DIGESA para ser aptos para la comercialización.

Lo primero que se debe hacer es presentar ante DIGESA un expediente de solicitud que debe contener los datos del producto, entre ellos: nombre que refleja su naturaleza, marca, vida útil, condición de conservación, número de lote y la composición de ingredientes. Además, debe ser acompañados de los análisis microbiológicos y físico químicos. Luego de haber enviado esta solicitud, se debe verificar la etiqueta del producto y que contenga dentro toda la información que la entidad sanitaria solicita. He aquí un ejemplo:

*Ilustración 7: Proyecto de Rotulado*



*Fuente: DIGESA*

Una vez aprobada la solicitud, se debe iniciar otra solicitud para conseguir el permiso de DIGESA llamado Certificado de Validación Técnica del Plan HACCP.

A continuación, mencionaremos las normativas más relevantes que influyen en la regulación de la fabricación y comercialización de productos en la industria alimentaria.

Norma Sanitaria para la aplicación del Sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas (RM 449-2006/MINSA 17 de mayo de 2006): tiene como objetivos establecer en la industria alimentaria la aplicación de un sistema preventivo de control que asegure la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano, así como uniformizar los criterios técnicos para la formulación y aplicación de los Planes HACCP. Las disposiciones de esta norma son de cumplimiento obligatorio a nivel nacional, para las personas naturales y jurídicas que operan o intervienen en cualquier proceso de fabricación, elaboración e industrialización de alimentos y bebidas, destinados al mercado nacional e internacional.

Reglamento de la ley que prohíbe el uso de bromato de potasio en la elaboración de pan y otros alimentos (DS 003-2005 SA 23 de febrero 2005): prohíbe la tenencia, circulación y venta de alimentos para consumo humano, en cuyo proceso de preparación, tratamiento, envasado o manipulación del producto, se haya agregado, como ingrediente o materia prima, la sustancia química del bromato de potasio. Asimismo, se busca eliminar la adición de sustancias químicas, ingredientes o productos peligrosos para la salud, en los alimentos destinados de manera directa o no al consumo humano, en cualquier etapa del proceso de producción, cuya ingesta produzca algún tipo de daño hacia la salud.

Norma Sanitaria que establece los criterios de inocuidad para alimentos y bebidas de consumo humano (RM 591-2008/MINSA 29 de agosto de 2008): se señalan los criterios microbiológicos que deben cumplir los alimentos y bebidas en estado natural, elaborados o procesados, para ser considerados aptos para el consumo humano, establecimiento que la verificación de su cumplimiento estará a cargo de los organismos competentes en vigilancia sanitaria de alimentos y bebidas a nivel nacional.

Norma sanitaria para el procedimiento de atención de alertas sanitarias de alimentos y bebidas de consumo humano (RM 222-2009/MINSA): se establecen los procedimientos uniformes que permitirá atender de manera eficiente y eficaz las alertas sanitarias que ponen en riesgo la inocuidad de los alimentos que se consumen en el país.

Reglamento sobre vigilancia y control sanitario de alimentos y bebidas aprobado por Decreto Supremo N° 007-98 SA: se establecen las normas generales de higiene así como las condiciones y requisitos sanitarios a que deberán sujetarse la fabricación, almacenamiento, fraccionamiento, elaboración, transporte y el expendio, así como la importación y exportación de los alimentos, aditivos de uso alimentario destinados a consumo humano con la finalidad de facilitar su rastreabilidad y garantizar mediante un sistema integrado la inocuidad de los alimentos. Asimismo, están establecidos las

condiciones, requisitos y procedimientos a que se sujetan la inscripción, modificación, la suspensión y la cancelación del Registro Sanitario de alimentos.

Norma sanitaria para la consignación de grasas trans en el etiquetado de alimentos industrializados (RM 1020-2011/MINSA): esta norma aplica a nivel nacional y comprende a todos los fabricantes, importadores, y comercializadores de alimentos industrializados de fabricación nacional e importados que contiene grasas trans y que se comercializan y consumen dentro del país. Tiene como finalidad contribuir a proteger la salud de la población y a la elección adecuadamente informada de alimentos industrializados de parte de los consumidores. Por ende, su objetivo es establecer las características con las que se debe consignar la información de este tipo de grasas en el etiquetado de los productos.

### 2.5. Necesidades tecnológicas para la explotación del negocio

Como se mencionó anteriormente, somos una empresa comercializadora de snacks saludables con alto valor nutricional destinadas a cubrir las necesidades de los diferentes segmentos en específicos a las que van destinadas cada una. Sin embargo, nosotros no estaremos encargados de la fabricación de estos, sino más enfocados en los procesos de comercialización, promoción y distribución. En este caso será muy importante la elección de nuestros proveedores para cumplir con los estándares de calidad que deseamos conseguir tanto en los insumos a usar como en el proceso de fabricación y empaquetado.

Respecto a lo mencionado anteriormente, las necesidades tecnológicas que requerimos para el correcto funcionamiento de nuestras actividades son las que se pueden encontrar en una oficina, es decir, considerando el número de empleados a corto plazo haremos uso de 8 portátiles, aire acondicionado, un kit de cámaras de seguridad y demás mobiliario como escritorios, sillas y casilleros. En nuestro almacén, se ha previsto que será necesario disponer de un transpaleta, un apilador automático y una balanza industrial. Por ello consideramos pertinente que, debido a las proyecciones de crecimiento, será viable alquilar unas instalaciones que sirvan de almacén para nuestra materia prima o productos terminados y pueda contar con oficinas para una comunicación más rápida y directa entre nuestros trabajadores de diversas áreas. De esta manera se asegura el aprovechamiento correcto del tiempo y los recursos disponibles para proveer a nuestros clientes con las cantidades y en las fechas establecidas.

Por otro lado, es importante proteger tanto nuestra información como la de nuestros clientes, ya sea en nuestras fuentes propias de información o las bases de datos a través de nuestras plataformas virtuales, por ende, haremos uso plataformas de almacenamiento de información en la nube, contrataremos un software que permita el correcto desarrollo de nuestra página web así como la protección de datos en ella y nos facilitaremos de un software de gestión de almacenamiento para mejorar la eficiencia y controlar la eficacia dentro de nuestras instalaciones.

## 2.6. Protección jurídica, patentes, marcas registradas

Es importante asegurar las marcas de la empresa con una protección jurídica y el respectivo registro de ellas. Para ello hemos decidido registrar las marcas de GDL, KIJU, Qhali Kay Smoothies y Matchia+ en Indecopi, El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. El costo de inscripción y registro por cada marca es de 534,99 soles, alrededor de 130 euros, lo que supondría una inversión total para la empresa de 2,139.96 soles, lo que equivale a 538 euros aproximadamente.

El problema que se tiene con los productos que se comercializan es que no se están usando insumos innovadores o alguna técnica de producción innovadora ya que son productos alimenticios. El único producto que se podría evaluar realizar una patente es KIJU por el uso del pajuro como ingrediente principal pero los requisitos para conseguir la patente en productos alimenticios son complicados. Esto lo aclara el señor Andrew Gibbon, jefe del área de Investigación, Desarrollo e Innovación del Instituto Le Cordon Bleu y a cargo del Centro de Atención a la Tecnología y a la Innovación, en una entrevista que dio al diario Perú 21 en el año 2021.

*“Entre los requisitos para que una invención sea protegida por una patente está la novedad, y con esto se refieren a un nivel de novedad universal y no relativa. El segundo, es el nivel inventivo. Con esto se refieren a que la invención no debe desprenderse de manera obvia ni evidente a partir del estado de la técnica precedente, es decir que debe demostrar un nivel creativo que se pueda sustentar técnicamente. Finalmente, el tercer requisito es la aplicación industrial, lo que significa que la invención debe poder ser reproducida y/o utilizada en algún tipo de industria y/o actividad productiva” (Gibbon, 2021)*

Afirma que debe haber una invención no obvia ni evidente y que se debe demostrar el nivel creativo técnicamente, característica que nuestro producto padece. Es por ello que por el momento hemos optado no patentar los productos hasta encontrar una diferenciación mayor en el proceso y finalidad de nuestros productos.

## 3. Identificación y análisis del mercado

### 3.1. Definición del mercado

#### 3.1.1. Dimensión

El mercado al cual se pretende estar dirigido, en primera instancia, será el departamento de Lima, capital de Perú. Según el último reporte del INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática), la población de la provincia de Lima alcanzó los 10 millones 4 mil 141 habitantes; los mismos que representan el 29.9% de la población total del Perú.

Como se mencionó anteriormente, en nuestra cartera de productos contamos con tres marcas diferentes que están destinadas a un segmento de mercado en específico. Kiju está enfocado a niños de 0 y 5 años, y en mujeres de 15 a 49 años que hayan sido diagnosticadas con anemia, Qhali Kay Smoothies para personas de 20 a 44 años y Matchia+ en personas de 15 a 64 años.

A continuación, en base a los porcentajes por grupos de edad extraídos de la base de datos del INEI, estimaremos la dimensión del mercado al cual estamos dirigidos.

Tabla 1: Grupos de Edad

| Grupos de edad                    | Porcentaje | Total            |
|-----------------------------------|------------|------------------|
| 0 a 5 años                        | 8%         | 837.729          |
| 5 a 19 años (mujeres)             | 4%         | 386.689          |
| 20 a 64 años                      | 59%        | 5.867.696        |
| <b>Dimensión total de mercado</b> |            | <b>7.092.114</b> |

Fuente: INEI

Elaboración: propia

### 3.1.2. Localización

Respecto a la localización de nuestros clientes, como se mencionó anteriormente, en un comienzo nos centraremos en destinar nuestros esfuerzos en ganar territorio en el mercado limeño. Esta también es conocida como la Ciudad de los Reyes por ser la capital del Perú. Representa el mercado más importante a nivel nacional, no solo por su extensión territorial, sino también por ser la ciudad con mayor número de habitantes. Entre Lima rural y Lima metropolitana cuenta con 43 distritos y, como se mencionó en el apartado anterior, se registran más de 10 millones de habitantes, según el último censo en el año 2022.

Lima representa un punto estratégico debido a la capacidad de demanda de este mercado y porque servirá de ubicación central de operaciones de nuestra empresa, ya que podremos estar cerca de nuestros proveedores, lo cual nos permitirá reducir tiempo y costos. Asimismo, ante una posible expansión, contaremos con diversas facilidades para llegar a otros lugares a nivel nacional e internacional.

### 3.1.3. Consumo

La pandemia generó diversos cambios en las rutinas de las personas, esto realizó efectos perjudiciales en muchas industrias, pero benefició a otras. Lo que más se destaca entre los principales cambios fue la mayor preocupación de los consumidores por una alimentación y estilo de vida saludable, es decir, las personas pusieron mayor énfasis en su salud tras conocerse las lamentables consecuencias que generaba el virus del COVID 19.

En América Latina se ha presenciado un crecimiento de hasta el 89% en el consumo de snacks saludables y Perú se encuentra en el tercer lugar de los países que más preocupación han presentado en su alimentación. No obstante, según Ingredion, el 86% de los peruanos se encuentran satisfechos con su salud y el 89% con el estilo de alimentación que llevan. Por otro lado, la reducción en los ingresos de las familias generó que los peruanos no sólo comenzarán a mejorar su consumo alimenticio, sino que también impulsó las compras online y postergaron las compras no esenciales para asegurar los productos de canasta básica, pero tomando como factor importante el precio. (Ingredion, 2020)

Volviendo a la tendencia del consumo saludable por parte de los hogares del Perú, según el último estudio de Kantar Worldpanel, post pandemia el 54% de los hogares de las familias se considera saludable o muy saludable. Asimismo, en el año 2021 el consumo de los hogares en Perú creció en 3% en volumen y el valor de dinero ascendió hasta en un 8%, (Kantar, 2022)

Por último, según el estudio “State of Snacking 2021”, el 80% de las personas consumen snacks por querer mejorar la salud tanto física como emocional, en tanto el 75% lo hace para mejorar su salud mental y el 65% por temas netamente sociales. No obstante, si los agrupamos por grupos de edad, la generación Z suele consumir snacks para reducir su ansiedad y los millennials suelen consumirlos por necesidades relacionadas a la nutrición. (Mondelēz International, 2021)

### 3.1.4. Estructura

Continuando con la descripción demográfica de Lima, nuestro mercado objetivo, el 52.1% de personas pertenecen al sexo masculino mientras que el 47.8% son mujeres, según el último reporte del INEI en el año 2022. En este departamento, el 99% de las personas pertenecen a la población urbana, mientras que apenas el 1% es considerada parte de la población rural. Asimismo, el distrito que concentra la mayor cantidad de población es San Juan de Lurigancho con un número de habitantes que ascienden a 1'225,092 personas, a su vez se le reconoce como el más grande de Lima a nivel geográfico; sin embargo, Surquillo cuenta con mayor población por kilómetro cuadrado. (INEI, 2022)

A nivel socioeconómico, según un estudio estadístico realizado por la empresa “CPI research”, los NSE A y B concentran el 22% de la población limeña, la mayor cantidad de personas están en el NSE C con 47.9%, el NSE D representa el 24.5% y, finalmente, el NSE E mantiene una participación que asciende a 5.6%. En esta línea, el INEI señala que aproximadamente el 90% de los hogares en Lima pueden disponer de los servicios básicos, mientras que solo el 60% tienen acceso a internet. (CPI, 2022)

En el aspecto cultural, la población limeña está fuertemente marcada por costumbres españolas que adoptó durante la colonización, la misma que se fue modificando con el pasar de los años por otras culturas del País. Se puede considerar a esta ciudad como la más pluricultural por la cantidad de peruanos de otras regiones que migraron y por el número de extranjeros que aquí residen. En tal sentido, el 65.1% de las personas de la ciudad de Lima se consideran mestizos, el 18.9% como nativo y el 4.1% se describe como afrodescendiente. (INEI, 2022)

### 3.1.5. Tipo de clientes

Tabla 2: Perfil del cliente (KIJU)

| Categoría            | Descripción   |
|----------------------|---|
| Sexo                 | Femenino y Masculino  |
| Edad                 | Niños entre 0 a 5 años y mujeres de 15 a 49 años con anemia   |
| Religión             | Todas las religiones  |
| Estado civil         | Soltero / Casado  |
| Nivel Socioeconómico | NSC D y E   |
| Unidad Geográfica    | Lima  |
| Raza                 | Mestizos (60.20%), Origen indígena (25.70%), Blancos (5.90%), Afrodescendientes (3.60%) y Otros (4.60%) |
| Tipo de población    | Urbana (79.30%) y Rural (20.70%)  |
| Motivos de compra    | Personas que padecen de anemia y/o se preocupan por sus hábitos alimenticios.                           |

*Fuente: INEI*

*Elaboración: propia*

Tabla 3: Perfil del cliente (Qhali Kay Smoothies)

| Categoría            | Descripción   |
|----------------------|---|
| Sexo                 | Femenino y Masculino  |
| Edad                 | Adolescentes de 20 a 44 años  |
| Religión             | Todas las religiones  |
| Estado civil         | Soltero / Casado  |
| Nivel Socioeconómico | NSC A y B   |
| Unidad Geográfica    | Lima  |
| Raza                 | Mestizos (60.20%), Origen indígena (25.70%), Blancos (5.90%), Afrodescendientes (3.60%) y Otros (4.60%) |
| Tipo de población    | Urbana (79.30%) y Rural (20.70%)  |
| Motivos de compra    | Personas que desean mantener una alimentación saludable.  |

*Fuente: INEI*

*Elaboración: propia*

Tabla 4: Perfil del cliente (Matchia+)

| Categoría            | Descripción   |
|----------------------|---|
| Sexo                 | Femenino y Masculino  |
| Edad                 | Personas de 15 a 64 años  |
| Religión             | Todas las religiones  |
| Estado civil         | Soltero / Casado  |
| Nivel Socioeconómico | NSC A, B y C  |
| Unidad Geográfica    | Lima  |
| Raza                 | Mestizos (60.20%), Origen indígena (25.70%), Blancos (5.90%), Afrodescendientes (3.60%) y Otros (4.60%) |
| Tipo de población    | Urbana (79.30%) y Rural (20.70%)  |
| Motivos de compra    | Personas que desean llevar un estilo de vida saludable.   |

*Fuente: INEI*

*Elaboración: propia*

### 3.1.6. Mercado real

Nuestro mercado real, es decir, el mercado que estimamos para el corto plazo dependerá de la dimensión de este. Como se detalló anteriormente, cada producto estará dirigido a un segmento distinto, por lo que, si los agrupamos por grupos de edad, tenemos como resultado una dimensión de mercado que se aproxima a las 7 millones 92 mil 114 personas. No obstante, esta cantidad no es el público al que accederemos en primera instancia, pues según nuestros precios de venta estaremos en capacidad de competir con snacks que se ofrecen a un nivel socioeconómico en específico. Posterior a esto, será imprescindible hallar el porcentaje de niños y mujeres con anemia para las edades mencionadas, así como el grado de disposición de las personas que estén dispuestas a adquirir una alternativa de consumo saludable. [...]

Finalmente, será decisión propia el porcentaje de público al que venderemos en el corto plazo. Para poder visualizar los detalles numéricos, se presentará párrafos adelante participación prevista para el mercado al cual vamos dirigidos.

### 3.2. Situación del sector y previsiones de evolución del mercado

#### 3.2.1. PESTEL

##### - Político:

La República del Perú es un país con un tipo de gobierno de república presidencial. La estructura del gobierno se divide en tres principales poderes. El primero es el poder ejecutivo conformado por el presidente de la república, dos vicepresidentes y un gabinete presidencial conformado por 18 ministros. Le sigue a este el poder legislativo conformado por un congreso unicameral de 130 miembros directamente electos por el país durante las elecciones generales. Finalmente, el poder judicial está conformado por la corte suprema, donde participan 16 jueces divididos en casos civiles, criminales y constitucionales. Con respecto a la evolución del ámbito político en el país, se debe mencionar que, desde hace aproximadamente tres años, el país se ha visto inmerso en un bucle de inestabilidad e incertidumbre.

El país ha tenido seis presidentes en los últimos cuatro años, dato preocupante y poco alentador para su imagen internacional. Esto empezó en el 2018 con el gobierno de Pedro Pablo Kuczynski el cual renunció al cargo a finales del año siguiente para que su viceministro, Martín Vizcarra, sea su sucesor. El presidente Vizcarra duró en el cargo aproximadamente un año siendo vacado, es decir destituido por el congreso de la república, a finales del 2020 donde el presidente del congreso, en ese entonces, Manuel Merino sería nombrado presidente de la república. Sin embargo, Merino solo duraría en el cargo 5 días debido a las altas protestas que se dieron en la capital y en algunas partes del interior del país. El congreso decidió entonces colocar al congresista Francisco Sagasti como presidente interino el cual debería llamar inmediatamente a elecciones generales el siguiente año. Así pues, el presidente Sagasti cumplió un año de su mandato y las últimas elecciones generales las ganó el presidente Pedro Castillo. Desde que asumió el cargo en el 2021, el presidente Castillo solo trajo mucha más crisis e inestabilidad debido a sus acciones tan cuestionadas enfrentando al Perú rural con el Perú de la capital. En tan solo 4 meses de mandato tuvo alrededor de 70 ministros diferentes, lo cual evidenciaba su falta de liderazgo y manejo del país. Sumado a las innumerables investigaciones y denuncias por corrupción y mala práctica, terminó por intentar un autogolpe de estado el cual no salió como él quería. Fue capturado por la policía y posteriormente vacado por el congreso. Ahora, Dina Boluarte es la actual presidente del país.

Actualmente, la situación política vuelve a ser insostenible ya que desde hace unos 50 días las protestas en todo el país no cesan. Esto solo trae una mayor inestabilidad que no permite que el país siga creciendo y avanzando. A las protestas hay que sumarle la gran cantidad de casos de corrupción que salen del gobierno. Estas dos cosas generan un receso de las inversiones extranjeras en el país, así como una mayor inflación y un alza en el tipo de cambio. Estos efectos serán mejor analizados en el siguiente punto relacionado con la economía del país.

- Económico:

La economía peruana es una economía sólida y en crecimiento desde hace 30 años la cual la coloca en un lugar muy favorable. No hay país en Latinoamérica que pueda presumir de mantener un crecimiento constante de su economía por 3 décadas consecutivas. Pero este crecimiento tiene un porqué. El primer factor clave es un Banco Central independiente. Los expertos afirman que el tener un banco central independiente con un manejo extraordinario de la política monetaria es clave para el crecimiento que se refleja. Además, el presidente del Banco Central, Julio Velarde, se mantiene en el cargo desde el 2006, siendo ratificado en su puesto por cada presidente que ha pasado por el gobierno. Otro aspecto importante es que el modelo económico está blindado por la constitución de 1993. El artículo 62 de la constitución afirma que los contratos firmados no pueden ser cambiados por leyes posteriores. Esto genera una protección para las compañías extranjeras que invierten en el país.

A pesar de la gran desestabilización política y social en el que el país se ha encontrado en los últimos 3 años, la economía ha podido resistir y mantenerse a flote. Para no hacer tan extenso este análisis macroeconómico de Perú, solo se analizará lo ocurrido en el 2022 y las proyecciones que el ministerio de economía y finanzas (MEF) para este 2023.

El 2022 inició con parámetros económicos sólidos, los cuales se han mantenido a lo largo del tiempo, algo realmente positivo considerando la coyuntura política. La relación entre la deuda pública y el producto interno bruto (PIB) fue baja, con reservas internacionales importantes y un Banco Central muy importante que en parte mantiene a flote la economía. Se esperaba entonces un crecimiento moderado de no más del 3% para la primera mitad del año, mientras que la demanda interna disminuiría debido a la falta de confianza hacia las empresas. El PIB, por su parte, se incrementó en 3,5% en el primer trimestre del año gracias al crecimiento de los sectores de manufactura, construcción y servicios. Se esperaba que para todo el año el PIB crezca un 2,7% respaldado por un aumento en las exportaciones mineras. Sin embargo, no todo fue positivo. Debido a la inestabilidad política del momento, se preveía que la inversión privada disminuyese por la falta de confianza hacia las empresas y la recuperación de empleos de calidad sería lenta, lo que dificultará traer mayores ingresos para los empleados.

Finalmente, así es como realmente evolucionó la economía peruana en el último año. En el último trimestre del 2022, el PIB solo creció un 1,7% lo que causará deficiencias para las expectativas de este año. Debido a la inestabilidad e incertidumbre política, el sol, moneda del Perú, ha estado en permanente fluctuación, llegando a superar los 4 soles por dólar, tipo de cambio récord en los últimos 10 años. Sin embargo, hay que reconocer que la moneda nacional se recuperó con respecto al año anterior ya que logró una apreciación del 10% frente al dólar. Las inversiones se han prácticamente estancado creciendo tan solo 0,2% en el último trimestre. Por ende, se puede afirmar que el causante principal de todo esto es la gran incertidumbre e inestabilidad política en el que el país se encuentra, la cual solo causa un menor crecimiento económico y hacer del país menos competitivo.

Ahora bien, ¿Qué es lo que se espera para este 2023? Para el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional esperan un crecimiento del PIB de un 2,6%, mientras que el Ministerio de Economía y Finanzas es más optimista y espera un crecimiento de entre 3% y 3,9%. Por otro lado, la Cámara de Comercio de Lima es aún más conservadora y esperan un crecimiento de tan solo 2,4%. Sin embargo, si la situación política y social sigue empeorando, pueden causar una variación desfavorable en el crecimiento proyectado del sector minero. Esto impactaría gravemente al crecimiento de la economía provocando que esta no llegue a alcanzar ni el 2,4% de crecimiento.

- Social:

Para analizar el ámbito social se procederá a separarlo en dos partes. La primera parte consistirá en describir y analizar lo que está sucediendo actualmente en todo el país y la segunda parte se analizará el consumo de productos saludables y la tendencia de este en la sociedad peruana.

En cuanto a lo primero, ya se ha expuesto en parte lo que está sucediendo socialmente en el país. El Perú atraviesa actualmente una de las situaciones sociales más complicadas en los últimos 30 años. Debido a la crisis política y los abruptos cambios que han sucedido, las comunidades andinas y ciudadanos provenientes de las provincias del país han empezado manifestaciones en la capital donde la violencia es lo que predomina en ambas partes, policial y protestante. Esta situación no hace más que aumentar la polarización y la división social que está presente desde siempre en el país. Ahora bien, el Perú cuenta con una población total de treinta y tres millones de habitantes donde nueve millones y medio de esta residen en la capital. Estamos hablando entonces que más del 28% de la población total reside en la capital. Esto refleja y evidencia la gran centralización que existe en el país la cual causa tanta división. En el asunto de pobreza, hay que decir que la pandemia perjudicó mucho este indicador llegando a un 30% de la población afectada por la pobreza. En el 2021 se mejoró este porcentaje reduciéndolo a 21% pero aún no se llega a la cifra prepandemia de 19%.

En cuanto a la relación entre la sociedad y el deporte vemos que, a raíz de la pandemia, el deporte se volvió un factor más importante en la vida de los peruanos. Según un estudio realizado por el diario Gestión, más de 9 millones de peruanos empezaron a hacer deporte durante la pandemia y el 88% viene ya haciendo alguna actividad física. Las mayores actividades deportivas que se realizan en el país son running, gimnasio y fútbol. En consecuencia, las personas empiezan a tener una alimentación más cuidada y saludable donde el 91% de las personas que hacen deporte ya tienen una alimentación mucho más saludable y el 44% consume suplementos y vitaminas. Esto entonces se puede resumir en una gran oportunidad para el nicho de mercado saludable. Finalmente, la anemia en el Perú es algo preocupante por el alto porcentaje de presencia que la enfermedad tiene en la población.

- Tecnológico:

Si bien la tecnología como tal no es un aspecto que caracteriza al Perú, con los años su importancia y acceso ha ido en aumento. En los últimos años, el Perú ha invertido en tecnología e innovación 0,13% del PBI, una cifra muy precaria comparado a otros índices en el continente. El 2020 fue un año crítico para el país tecnológicamente hablando. La manera de interacción y comunicación cambió completamente, volviéndose 100% en línea por lo que el país se vio obligado a invertir más en tecnología para poder mantener conectado a todo el país, sobre todo las áreas más alejadas y olvidadas. Tanto el entorno público como privado están invirtiendo cada vez más. En julio del 2021 el congreso aprobó la ley que da nacimiento al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación cuyo principal objetivo es dar una política nacional de ciencias mediante el uso de la tecnología para que esta sea puesta en práctica por las entidades educativas alrededor de todo el territorio peruano. Si bien es cierto, el nivel de inversión del gobierno en TI no llega a niveles deseados, el año pasado se logró concretar un nuevo préstamo del Banco Mundial por un monto de 100 millones de dólares americanos para dar apoyo al Sinacti y que inicie la investigación y desarrollo en aspectos clave como cambio climático, salud y economía digital.

- Ecológico:

Desde hace ya unos años el mundo está pasando por un proceso de concientización del cuidado del medio ambiente. Este proceso también está presente en Perú donde las personas cada vez más buscan productos que no dañen el medio ambiente, con empaques biodegradables o reciclados, eco amigables, sin maltrato de animales, entre otros. En el 2020 el gobierno invirtió más de 400 millones de dólares americanos para proyectos relacionados con el cuidado del medio ambiente entre los que se encuentran, plantaciones forestales, protección de áreas salvajes, entre otros. Otro dato importante para mencionar es que el Ministerio de Agricultura aprobó hace un par de años atrás el Reglamento Nacional de

Plaguicidas de Uso Agrícola el cual controla y supervisa los tipos de pesticidas aptos para el clima como para el consumo. Finalmente, como un intento de disminuir el uso de plástico en bolsas como en empaques, el gobierno ha impuesto un precio que el consumidor debe pagar por adquirir bolsas que estén hechas del mismo. De esta manera, los supermercados ahora dan bolsas biodegradables, aunque con un costo adicional, y los consumidores están adoptando la costumbre de ir con bolsas de telas reutilizables.

- Legal:

Previamente se explicaron algunos aspectos legales y de normas que se deben de cumplir para comercializar productos alimenticios, en este caso en concreto snacks principalmente. Por lo tanto, hablaremos tan solo de dos aspectos primordiales en el ámbito legal, sin antes volver a resaltar que el órgano gubernamental encargado de la supervisión y control de los alimentos en el país es el Ministerio de Salud, más específicamente DIGESA. Ahora bien, desde el año 2013, el congreso de la república aprobó la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes. Esta ley tiene la obligación de implementar y mantener medidas de control del sector salud para los segmentos de población ya mencionados. Para ello, las empresas productoras y comercializadoras de alimentos deben cumplir los requisitos establecidos por esa ley. Uno de ellos, y el más importante creemos, es la implementación de octógonos que brindan al consumidor información relevante acerca de los ingredientes dañinos que contiene dicho producto. En estas calcomanías existen cuatro clasificaciones, las cuales son: alto en azúcar, alto en sodio, alto en grasas saturadas y contiene grasas trans.

Ilustración 8: Clasificaciones



Fuente: DIGESA

Es importante resaltar que estos símbolos no se colocan en todos los alimentos que contengan alguno de los cuatro elementos, sino que se les colocan octógonos solo a aquellos productos que sobrepasen un límite máximo considerado dañino por el Ministerio de Salud. El segundo punto importante por mencionar es la Ley de Inocuidad de los Alimentos. Esta ley protege a los consumidores de comprar

productos alimenticios que hayan sido fabricados con insumos de calidad deficiente los cuales atentan contra su salud. Por lo tanto, DIGESA es la encargada de supervisar que todos los insumos que se empleen en la producción y procesamiento de alimentos sean de calidad. Si una firma no cumple con estos requisitos tendrá penalidades y sanciones como multas monetarias, destrucción de la mercadería, suspensión de licencias o el cierre del establecimiento.

Ilustración 9: Gráfico PESTEL

|          | Factores del entorno                      | Muy negativo | Negativo | Indiferente | Positivo | Muy positivo |
|----------|---|--------------|----------|-------------|----------|--------------|
| <b>P</b> | 1- Inestabilidad e incertidumbre política | X            |          |             |          |              |
|          | 2- Casos de corrupción                    |              | X        |             |          |              |
|          | 3- Número de presidentes                  |              | X        |             |          |              |
| <b>E</b> | 1- Tasa de crecimiento del PIB            |              |          |             | X        |              |
|          | 2- Apreciación de la moneda               |              |          |             | X        |              |
|          | 3- Situación económica                    |              |          | X           |          |              |
|          | 4- Independencia del BCRP                 |              |          |             |          | X            |
|          | 5- Nivel de las inversiones               |              | X        |             |          |              |
| <b>S</b> | 1- División y conflicto social            | X            |          |             |          |              |
|          | 2- Aumento del consumo saludable          |              |          |             |          | X            |
|          | 3- Cambios en el estilo de vida           |              |          |             | X        |              |
| <b>T</b> | 1- Inversión en tecnología                |              | X        |             |          |              |
|          | 2- Nuevas políticas I+D                   |              |          | X           |          |              |
|          | 3- Acceso a internet                      |              | X        |             |          |              |
|          | 4- Apoyo económico a SINACTI              |              |          |             | X        |              |
| <b>E</b> | 1- Concientización social                 |              |          |             | X        |              |
|          | 2- Política medioambiental                |              |          |             |          | X            |
| <b>L</b> | 1- Defensa de la libre competencia        |              |          |             |          | X            |
|          | 2- Ley Promoción de Alimentos Saludables  |              |          |             | X        |              |
|          | 3- Ley de Inocuidad de los Alimentos      |              |          |             |          | X            |
|          | 4- Octógonos en el empaquetado            |              |          |             | X        |              |

Elaboración: propia

### 3.2.2. 5 fuerzas de Porter

#### - Amenaza de los nuevos competidores

En cuanto a la amenaza de nuevos competidores se puede notar que es alta debido a que el consumo de productos saludables se ha convertido en un tema prioritario para los peruanos, y el Perú ocupa el tercer lugar en Latinoamérica en la búsqueda de productos bajos en grasa y calorías, señala el estudio Taste Tomorrow 2021 de Puratos. En los últimos 2 años se han abierto más de 40 tiendas enfocadas a ofrecer productos saludables. Además, otro hecho relevante es que grandes supermercados como Wong y Vivanda han creado zonas exclusivas para posicionar productos saludables. Esto permite a las marcas tener mayor visibilidad y presencia frente a sus consumidores, así como mayor exposición a la industria healthy al mismo tiempo. La industria de Healthy Food & Beverage está teniendo un crecimiento nunca visto, especialmente en el Perú. Las marcas emergentes de esta industria están ganando participación en el mercado al lado de grandes competidores. Sin embargo, lo más importante de ellas, muy aparte del producto que puedan ofrecer, es la versatilidad de ellos y la innovación. Es imperativo que las marcas se adapten a las necesidades de los consumidores y se encuentren en un estado de constante innovación. Eso es lo que realmente las diferenciará del resto.

#### - Poder de negociación de los proveedores

Para determinar el grado de poder de negociación que tienen nuestros proveedores será necesario analizar cada producto por separado, pues están compuestos de diferentes insumos que serán abastecidos de diferentes proveedores en su mayoría.

Por un lado, respecto a nuestras barras nutricionales, hay una pequeña cantidad de proveedores tanto para el pajuro como para los gusanos de harina, por ello será necesario asegurar la cantidad de insumos suficientes, asimismo, es importante resaltar que cada proveedor debe tener los certificados necesarios con el fin de que asegurar al consumidor final que nuestro producto está elaborado con mucho cuidado y con una alta calidad que los diferencia de los otros. En tal sentido, se considera que el poder de los proveedores es alto para esta marca en específico.

Por otro lado, con relación a las galletas caseras Matchia+, Perú es un país que posee diversos microclimas especiales en diferentes zonas geográficas, por ello, ofrece la ventaja de poder cultivar Chía durante todo el año. Asimismo, la planta del té se produce en los departamentos de Cusco y Huánuco, los cuales mantienen una producción de muy buena calidad. La producción y cosecha de arándanos en el Perú se concentra el 90% en la libertad y el cultivo de las otras frutas se encuentran en Lima, Cajamarca, Lambayeque y Arequipa. Por lo tanto, lo mencionado nos permitirá contar con los diferentes ingredientes para la elaboración de nuestros productos que van dirigidos a nuestro mercado

objetivo. El poder de negociación de los proveedores para nuestras galletas es bajo, pues podemos contar con muchas alternativas para adquirir nuestros ingredientes claves y a costos que nos permitirán tener precios competitivos para el producto final.

Por último, los smoothies que están incluidos en nuestra cartera de productos serán elaborados a base de insumos provenientes de toda la Amazonia peruana, como se mencionó apartados arriba. Lo que se busca es trabajar con cooperativas regionales que nos aseguren una alta calidad en los productos y a precios que resulten una ventaja competitiva para la empresa, pero a su vez se espera contribuir con el desarrollo social de estas zonas a través de un beneficio mutuo y el crecimiento sostenible del mismo. En tal sentido, el poder de los proveedores es bajo, pues el grado de concentración de los proveedores es bajo y el coste de cambiar de proveedor no resulta ser muy elevado para nuestros intereses.

En términos generales, tras el análisis desglosado por cada producto en los párrafos anteriores, se llega a la conclusión de que el poder de negociación de los proveedores para este mercado es medio, pues se obtienen ventajas en dos de nuestras tres marcas, sin embargo, será propicio mantener relaciones buenas y duraderas con nuestros socios estratégicos para el abastecimiento de insumos de calidad para nuestras barras nutricionales.

#### - Poder de negociación de los clientes

Debido a que, en las últimas décadas, se ha podido presenciar el incremento acelerado de la globalización, el comercio internacional permanece muy activo. Gracias a esto, los productos de tendencia saludable y naturales han aumentado su posicionamiento en los diversos mercados, sin embargo, se considera que este sector aún se encuentra en expansión.

Buscamos mantener una relación directa con nuestros clientes mediante nuestros medios de comunicación, sin embargo, la venta se realizará a través de intermediarios enfocándonos en niños y adolescentes desde los 5 años hasta los 19 años para nuestras barras nutricionales KIJU, las personas de 20 a 44 años para Qhali Kay Smoothies y en las personas de 15 hasta los 64 años para nuestras galletas Matchia+. En otras palabras, nuestro público en general para todas nuestras marcas serán todas las personas desde los 5 años hasta los 64 años que pertenezcan a los sectores socioeconómicos A, B, C, D y E. Por lo tanto, buscamos diferenciarnos de la posible competencia mediante los sabores y los beneficios que ofrecen nuestros productos de manera individual, logrando de esta manera cubrir gran parte del mercado.

Se puede considerar que el poder de negociación de los clientes es medio, ya que no son muchos los compradores, pero compran en cantidades pequeñas, los productos se diferencian de la competencia debido al valor agregado que ofrece cada uno y la oferta no es tan grande, pero si considerable en el mercado, sin embargo, no supone un costo para los clientes realizar un cambio de producto con algún sustituto.

- Amenaza de productos sustitutivos

Actualmente, existen diversos productos sustitutos que se encuentran posicionados en el mercado, los cuales pueden reemplazar a nuestras marcas al contar con gran variedad de sabores, precios y presentaciones. Entre los principales sustitutos se encuentran las barras de cereales nutritivas, este producto brinda proteínas, fibra, energía y es bajo en calorías, lo cual lo posiciona como uno de los principales que los consumidores comprarían en lugar del nuestro. Existen galletas nutritivas a un precio mayor, pero que también proporcionan fibras, minerales y una alta cantidad de proteínas, lo cual va más orientado a deportistas. Asimismo, encontramos galletas saludables a base de quinua de la marca Goodie Girl que aportan vitaminas, proteínas, minerales, entre otros. No obstante, nuestro producto se diferencia de la competencia al incluir la matcha y la chía en nuestras galletas de marca Matchía+, gusanos tenebrio molitor para nuestras barras nutricionales KIJU y productos naturales de la selva peruana de los smoothies Qhali Kay. Además, cada marca tendrá una gama de presentaciones y sabores diferentes, por lo tanto, ofreceremos una experiencia nutritiva, novedosa, deliciosa y satisfactoria al paladar del cliente.

Por lo mencionado anteriormente, se infiere que la amenaza de productos sustitutos es alta, pues el costo del cambio es bajo para los consumidores, se encuentran presentes en los mismos puntos de venta y compiten directamente en precios.

- Rivalidad entre las empresas competidoras

Se ha podido identificar que en el mercado peruano se ha incrementado la tendencia por parte del consumidor en optar por snacks y alimentos saludables que fortalezcan el sistema inmunológico, mejoren la salud digestiva y brinden un alto valor nutricional, la cual ha crecido de manera exponencial tras lo ocurrido con la pandemia del COVID 19.

En nuestro caso, será importante dividir a los competidores directos según el producto que ofrecemos. En primer lugar, la barra energética KIJU no presenta un competidor claro, pues si bien en el mercado existen muchas con valores alimenticios favorables, el uso de gusanos le da una ventaja competitiva por permitir conseguir beneficios que las otras marcas sólo podrían competir con el uso de ingredientes artificiales. Sin embargo, hay marcas que podrían ser competidoras directas, no por sus ingredientes sino por los nutrientes que aportan. En segundo lugar, las galletas Matchia+ hacen uso de la combinación de la chía y la matcha, que le da un sabor característico y agregados nutricionales diferentes al de la competencia. Para el caso de las galletas, el mercado es tan amplio y grande que si hay algunos competidores que pueden incrementar la rivalidad en el mercado. Por último, los smoothies que ofrecemos a nuestros clientes también mantienen características que nos diferencian del resto y que no hay en realidad productos similares actualmente en el mercado.

Por lo tanto, se puede considerar que la rivalidad entre las empresas competidoras existentes es media por los argumentos presentados líneas arriba y porque el mercado está fragmentado con la presencia de diversas empresas internacionales y locales, entre las cuales se encuentran empresas como Nestlé, Mondelez International, PepsiCo Foods, General Mills y B&G Food, entre otros. Estas vendrían a ser otros competidores existentes, pues venden productos similares, ya sean saludables, nutritivos o para satisfacer el hambre del consumidor. Lo que hay que resaltar es que son marcas muy poderosas en el mercado con un posicionamiento tan bien establecido que será difícil competir con ellas. Por eso, se ha optado por hacer un apartado específico para analizar a la competencia del mercado.

### 3.3. La competencia

La competencia directa de KIJU son principalmente 4 marcas las cuales son Cereal Bar, Nature Valley, MamaLama y Wild Protein. La marca Cereal Bar es posiblemente la marca más reconocida en el mercado y es fabricada por la empresa Costa. Cuenta con muchos sabores y presentaciones diferentes. Sus barras contienen vitaminas B1, B3, B9 y calcio. En cuanto a Nature Valley, es una marca americana reconocida internacionalmente. Como beneficio, sus barras ofrecen 10 gramos de proteína y son libres de gluten. En cuanto a sabores y presentaciones cuentan con diversos sabores los cuales son arándanos, granada, almendras, chocolate oscuro, manzana, leche y canela. La marca MamaLama no es tan reconocida en el mercado, pero sorprende por su gran innovación en ingredientes y sabores. En cuanto a nutrientes y vitaminas tienen cierto porcentaje de aportación, pero no es elevado. El precio es competitivo para lo que quiere ofrecer KIJU. Finalmente, Wild Protein es una marca de barras nutritivas cuyos productos contienen grandes porcentajes de nutrientes y vitaminas, en especial proteínas. En presentaciones y sabores si son variados e innovadores con más de 6 variedades de

sabores. El problema es el precio, ya que es un valor extremadamente alto, pero se puede justificar por el tipo de clientes al que quieren llegar.

Por el lado de Matchia+ es un poco más complejo identificar los competidores por la inmensidad del mercado de galletas que existe en el país. Sin embargo, se han podido identificar cuatro que cumplen con características para ser la competencia directa. En primer lugar, Nutri Deli es una marca de galletas naturales con muchos años en el mercado. Sus productos son muy económicos y tiene una gran diversidad de sabores. Sin embargo, no son muy innovadores en ingredientes. Las galletas de granola Quaker tienen un gran posicionamiento en el mercado y son productos de la marca americana Quaker, lo que le da aún más prestigio. Sin embargo, son galletas de granola saludable pero que no aporten mucho más, sumándole a los pocos sabores que tiene. Finalmente, las galletas Incasur y La Purita son marcas relativamente nuevas que traen propuestas mucho más innovadoras y saludables con una gran variedad de sabores y nuevas presentaciones como galletas rellenas de diversos ingredientes saludables. De estas dos, La Purita es la que más destaca.

Para poder analizar la competencia directa de cada producto que se está lanzando al mercado se ha optado por realizar una matriz de perfil competitivo donde se eligen a las 4 principales marcas competidores y se las expone a un puntaje entre el 1 al 5, donde 1 es el puntaje mínimo y 5 el puntaje más alto, en relación con algunos factores que se consideran claves y de suma importancia. A los factores clave se les coloca un peso expresado en porcentaje que determina cuáles son los más importantes. Para el análisis se han usado los mismos factores clave para todos los productos. La puntuación final de los competidores va entre 1 a 5, de competidor débil a competidor directo o fuerte.

Tabla 5: Matriz de Perfil Competitivo Barras

| MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO |      |            |         |               |         |          |         |              |         |
|------------------------------|------|------------|---------|---------------|---------|----------|---------|--------------|---------|
| Factores clave               | Peso | CEREAL BAR |         | NATURE VALLEY |         | MAMALAMA |         | WILD PROTEIN |         |
|                              |      | rating     | puntaje | rating        | puntaje | rating   | puntaje | rating       | puntaje |
| Marca                        | 10%  | 5          | 0.5     | 5             | 0.5     | 3        | 0.3     | 4            | 0.4     |
| Innovación                   | 20%  | 1          | 0.2     | 3             | 0.6     | 4        | 0.8     | 5            | 1       |
| Precio                       | 20%  | 5          | 1       | 3             | 0.6     | 4        | 0.8     | 1            | 0.2     |
| Publicidad                   | 15%  | 4          | 0.6     | 4             | 0.6     | 3        | 0.45    | 4            | 0.6     |
| Variedad de sabores          | 10%  | 4          | 0.4     | 5             | 0.5     | 5        | 0.5     | 5            | 0.5     |
| E-commerce                   | 15%  | 3          | 0.45    | 3             | 0.45    | 5        | 0.75    | 5            | 0.75    |
| Distribución                 | 10%  | 5          | 0.5     | 5             | 0.5     | 3        | 0.3     | 4            | 0.4     |
|                              | 100% |            | 3.65    |               | 3.75    |          | 3.90    |              | 3.85    |

Elaboración: propia

En el caso de la competencia en KIJU, tabla mostrada previamente, vemos que los 4 competidores no tienen un puntaje menor a 3,75 lo que indica que son competidores medianamente fuertes, siendo MamaLama el principal competidor de KIJU por su precio competitivo, variedad de sabores, e-commerce y nivel de innovación. Le sigue Wild Protein por la innovación en sus productos y los nutrientes que aporta, además de la variedad de sabores y la distribución. Lo único que no lo hace un mayor competidor que MamaLama es el precio elevado. Finalmente están Nature Valley y Cereal bar, dos marcas que, si bien están muy bien posicionadas, no son tan innovadoras en los ingredientes y nutrientes que aportan, son mucho más comerciales.

Tabla 6: Matriz de Perfil Competitivo Galletas

| MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO |      |            |         |                  |         |                  |         |           |         |
|------------------------------|------|------------|---------|------------------|---------|------------------|---------|-----------|---------|
| Factores clave               | Peso | NUTRI DELI |         | GALLETAS QUACKER |         | GALLETAS INCASUR |         | LA PURITA |         |
|                              |      | rating     | puntaje | rating           | puntaje | rating           | puntaje | rating    | puntaje |
| Marca                        | 10%  | 5          | 0.5     | 5                | 0.5     | 3                | 0.3     | 3         | 0.3     |
| Innovación                   | 20%  | 3          | 0.6     | 2                | 0.4     | 4                | 0.8     | 5         | 1       |
| Precio                       | 20%  | 5          | 1       | 4                | 0.8     | 3                | 0.6     | 2         | 0.4     |
| Publicidad                   | 15%  | 2          | 0.3     | 4                | 0.6     | 3                | 0.45    | 3         | 0.45    |
| Variedad de sabores          | 10%  | 5          | 0.5     | 3                | 0.3     | 4                | 0.4     | 5         | 0.5     |
| E-commerce                   | 15%  | 1          | 0.15    | 2                | 0.3     | 5                | 0.75    | 5         | 0.75    |
| Distribución                 | 10%  | 5          | 0.5     | 5                | 0.5     | 3                | 0.3     | 4         | 0.4     |
|                              | 100% |            | 3.55    |                  | 3.40    |                  | 3.60    |           | 3.80    |

Elaboración: propia

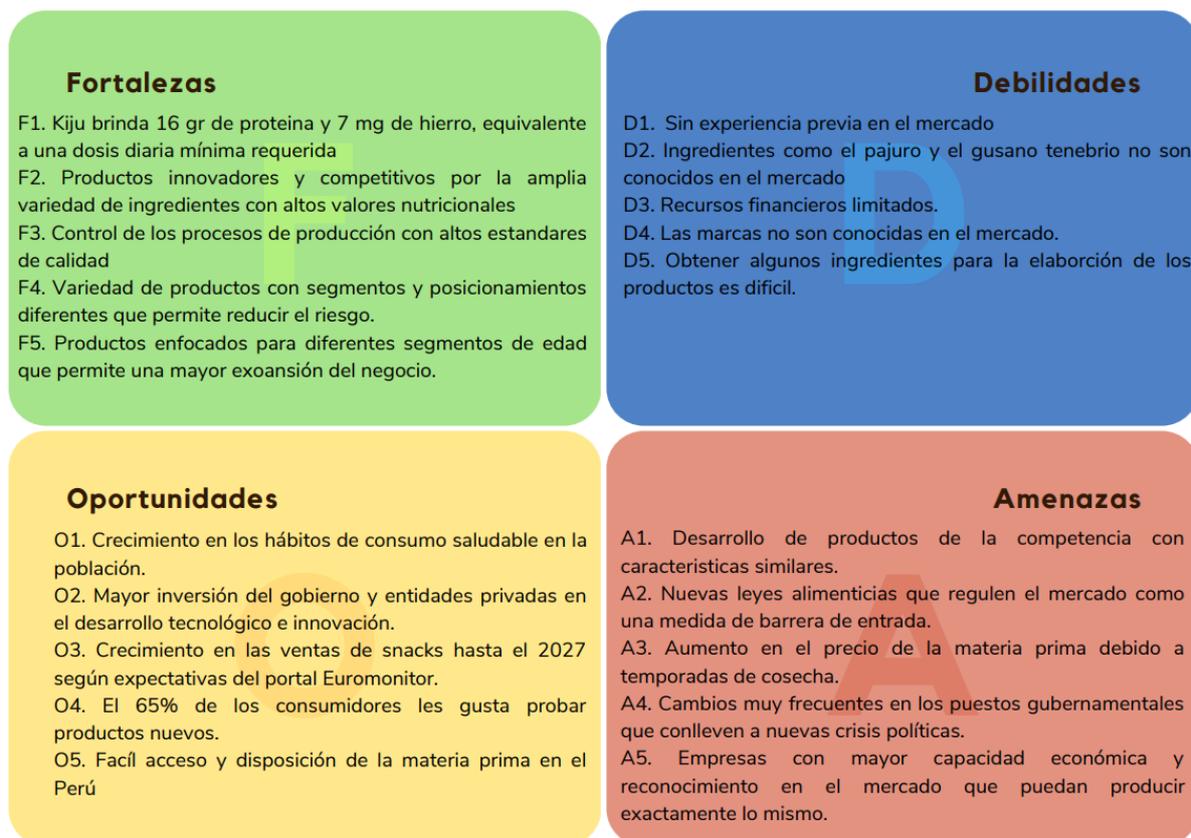
Para Matchia+ la competencia es más dura por la cantidad de marcas que están en el mercado. Como en KIJU, los competidores tienen un valor mayor a 3 puntos lo que indica que son medianamente fuertes. Entre ellos, el que más destaca es La Purita. Como se mencionó antes, La Purita es una marca que trae una propuesta mucho más seria e innovadora que Incasur. Sus galletas rellenas y los ingredientes innovadores que usan hacen que sea el competidor más directo a Matchia+. Claramente, Galletas Incasur están en segundo lugar, para terminar con Nutri Deli tercero y Galletas Quaker cuarto.

No se ha realizado un análisis de la competencia de la marca Qhali Kay Smoothies porque al no haber ningún productos igual o similar a este, es decir smoothies en formato polvo, consideramos que se estaría introduciendo un nuevo mercado, por lo que Qhali Kay Smoothies sería el primer producto dentro del mismo.

### 3.4. Análisis DAFO

Luego de realizar los análisis correspondientes de los entornos que rodean a la empresa, se ha procedido a realizar un análisis DAFO donde se plasma en el siguiente esquema las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas.

*Ilustración 10: Análisis DAFO*



*Elaboración: propia*

Como se observa en el análisis DAFO, se han identificado cinco factores clave por cuadrante. En cuanto a las fortalezas, las dos más importantes dentro de las cinco son la F2 y F4 por lo que se considera que son ventajas competitivas en el mercado que pueden ser mantenidas en el tiempo a mediano plazo. Que se mantengan depende principalmente del nivel de reacción y gestión de GDL Group por estar en constante innovación y poder contrarrestar la amenaza A1. En cuanto a las debilidades, las más difíciles de mejorar son la D2 y D4 debido a que, y por más que el tiempo sea un factor clave para superarlas, dependen mucho de la aceptación del consumidor y en cambiar ciertas costumbres y rutinas, lo cual dependerá también del buen trabajo que se haga en marketing.

Pasando a las oportunidades, las de mayor oportunidad para la entidad son la O1, O3 y O4 porque son estadísticas y tendencias que alientan aún más el crecimiento y consolidación de la empresa en el sector de alimentos saludables y snacks. Además, la oportunidad cuatro ayuda a contrarrestar el impacto de la debilidad dos por el hecho que el 65% de los consumidores están a favor de probar cosas nuevas y diferentes, Por último, y para terminar con el análisis, las principales amenazas son la A1, A3 y A5, primero por la capacidad de innovación y financiera de los competidores y las grandes marcas del sector. Y segundo por la gran inestabilidad del país y alzas repentinas de precio que se están haciendo frecuentes últimamente.

### 3.5. Estrategias a seguir

Las estrategias a seguir para los tres productos es venderlos en el canal tradicional, solo KIJU y Matchia+, y canal moderno haciendo uso tanto de marketing tradicional, digital y eventos de activación de marca en los diferentes puntos de venta para dar a conocer mucho más rápido nuestro producto y los insumos desconocidos por el consumidor. Por otro lado, estructurar la fuerza de ventas en dos, vendedores y Key account managers para que los KAM se especialicen en el canal moderno y los vendedores en el tradicional. Finalmente, contar con procesos de compra bien establecidos para ser eficientes en la entrega de las mercaderías y contar con una buena política de ventas para así tener cualquier aspecto de imprevisto que pueda retrasar o afectar en desempeño y calidad de la empresa.

### 3.6. Modelo Canvas

A continuación, se presenta el modelo CANVAS utilizado para reflejar los aspectos primordiales del modelo de negocio de GDL Group. Este modelo es de gran utilidad para poder representar ordenadamente y de manera más estructurada el modelo de negocio para hallar las actividades clave y puntos de mejora.

Ilustración 11: CANVAS

|  |   |  |   |   |
|--|---|--|---|---|
| <p><b>SOCIOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Proveedores de materia prima</li> <li>● Fabricantes</li> <li>● Transporte</li> <li>● Distribuidoras</li> <li>● Empresas minoristas y mayoristas</li> <li>● Accionistas</li> <li>● Agentes financieras</li> <li>● Entidades certificadoras</li> </ul>                     | <p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Selección de proveedores</li> <li>● Seguimiento de la producción</li> <li>● Distribución y comercialización</li> <li>● Publicidad y Marketing</li> </ul> | <p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Brindar productos innovadores y saludables para contribuir con la eliminación de la anemia y la desnutrición de niños y mujeres, así como ofrecer nuevas alternativas de consumo saludable para personas que procuren el cuidado de su salud.</li> </ul> | <p><b>RELACIÓN CON EL CLIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Email marketing</li> <li>● Publicidad en medios digitales</li> <li>● Promociones y descuentos por volumen</li> </ul> | <p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Niños de 0 a 5 años y mujeres de 15 a 49 años de edad con anemia que viven en Lima y pertenecen al nivel socioeconómico D y E.</li> <li>● Mujeres y hombres de Lima de 20 a 44 años pertenecientes al NSE A y B, que deseen mantener una alimentación saludable a base de productos naturales.</li> <li>● Limeños del nivel socioeconómico A, B y C, que busquen nuevas alternativas saludables.</li> </ul> |
| <p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b></p> <p>Costos fijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Equipos, infraestructura, mantenimiento de página web, sueldos, servicios, publicidad y patentes.</li> </ul> <p>Costos variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Materia prima, insumos y costos por distribución.</li> </ul> |   | <p><b>ESTRUCTURA DE INGRESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ingresos por ventas a mayoristas y minoristas.</li> <li>● Ingresos por ventas a través de la página web.</li> </ul>  |   |   |

Elaboración: propia

### 3.7. Participación prevista en el mercado

Para calcular la participación prevista de mercado que tendrá cada una de nuestras marcas se buscó información real y estadística para poder obtener resultados lo más exactos y precisos posible. Como fuentes principales se consultaron bases de datos provenientes del Ministerio de Salud del Perú (MINSA), el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), IPSOS, empresa multinacional de investigación de mercados y consultoría, y el portal Euromonitor International, plataforma líder proveedora de reportes de investigación de mercado estratégica. Adicionalmente a esto, se han rescatado algunas otras noticias que puedan ayudar a complementar la información.

El proceso que se empleó para calcular la participación fue primero ir segmentando desde los valores más grandes y generales hasta llegar a un segmento más preciso y específico. Para las tres marcas, se inició el cálculo utilizando valores y porcentajes más macros centrándose en la población. Toda esa información fue extraída del INEI con fecha de actualización del 2022. A partir de ahí, la información extraída variará dependiendo del público al que cada marca quiere llegar.

Para la marca KIJU, luego de saber la cantidad de población, se procedió a obtener los porcentajes de niños y mujeres en edad de gestación que sufren de anemia. Según informes del MINSA, el 29% de niños de 1 a 5 años y el 29% de mujeres en gestación, entre 15 a 44 años, sufren de anemia. Esto nos dió como resultado que la población target es de 993.615 personas. A través de un estudio publicado en una noticia del diario Gestión, diario empresarial y económico de alto prestigio en el país, obtuvimos la información que el 64% de la población consume snacks y el 78% consume snacks con propósitos saludables. Esto reduce la población a 496.012 personas.

Para realizar una transformación de personas a unidades vendidas, en este caso barras, se logró conseguir la frecuencia de consumo de snacks donde el 63% lo consume interdiario, 24% diariamente y el 13% semanalmente. Con esto se obtiene el total de barras vendidas en el mercado específico que se ha calculado previamente. De las 94.956.662 unidades de snacks, entiéndase por snacks, galletas, barras de cereal y dulces, tan solo el 2.16% son barras nutritivas. Finalmente, el mercado disponible, es decir el porcentaje del mercado que no está captado por las principales empresas, es de 31,3%. De ese 31,3% creemos que el primer año KIJU puede optar por captar el 19,80% de participación.

Tabla 7: Cálculo de Potencial de Mercado KIJU

**Cálculo de potencial de mercado**

| Concepto  | %      | Consumidores  |
|---|--------|---------------|
| <b>Población de Lima</b>                              |        | 10,004,141.00 |
| <b>Población de mujeres</b>                           | 18.5%  | 1,850,766.09  |
| <b>Población de 1 a 5 años</b>                        | 28.0%  | 2,801,159.48  |
| <b>Población de mujeres de 15 a 44 años</b>           | 52.1%  | 964,249.13    |
| <b>% de 1 a 5 años que sufre anemia</b>               | 29.0%  | 812,336.25    |
| <b>% de mujeres entre 15 y 44 que sufre de anemia</b> | 18.8%  | 181,278.84    |
| <b>Total de población target</b>                      |        | 993,615.09    |
| <b>% de consumidores de snack</b>                     | 64.0%  | 635,913.65    |
| <b>% de consumidores de snack propo. Nutricional</b>  | 78.0%  | 496,012.65    |
| <b>Frecuencia de consumo de snacks</b>                |        | 496,012.65    |
| <b>Diario</b>   | 24%    | 42,855,493.03 |
| <b>Interdiario</b>                                    | 63%    | 48,748,123.32 |
| <b>Semanal</b>  | 13%    | 3,353,045.52  |
| <b>Mercado de consumo de snacks</b>                   |        | 94,956,661.86 |
| <b>Consumo de barras</b>                              | 2.16%  | 2,051,063.90  |
| <b>Mercado potencial</b>                              | 31.30% | 641,983.00    |
| <b>PARTICIPACIÓN DE MERCADO</b>                       | 19.80% | 127,112.63    |

*Elaboración: propia*

Para Matchia+ el proceso fue casi igual al de KIJU, usando los mismos porcentajes para algunos casos. Lo que cambia aquí es el cálculo de la población, ya que el producto va dirigido a otro público, y el porcentaje de consumo de galletas. Claramente, el mercado retail de galletas es inmensamente más grande que el mercado de barras, por lo que el porcentaje de consumo de galletas es de 94,15%. La frecuencia de consumo es la misma, ya que ambos productos son considerados snacks. Esto hace que el mercado de Matchia+ sea de 398 millones de unidades al año. El mercado disponible es el mismo porcentaje de 31,30% ya que son las mismas empresas las que producen y comercializan ambos tipos de productos. Como el mercado de galletas es tan grande, Matchia+ no tiene ahora mismo ni el poder ni los recursos para captar un porcentaje de participación grande por lo que se considera que se captará 0,14% de participación.

Tabla 8: Cálculo de Potencial de Mercado Matchia+

**Cálculo de potencial de mercado**

| Concepto  | %      | Consumidores   |
|---|--------|----------------|
| <b>Población de Lima</b>                              |        | 10,004,141.00  |
| <b>Niveles socioeconómicos A,B y C</b>                | 67%    | 6,702,774.47   |
| <b>Población de 15 a 64</b>                           | 66%    | 4,423,831.15   |
| <b>% de personas que consume snacks</b>               | 64%    | 2,831,251.94   |
| <b>% que consume snacks con proposito nutricional</b> | 78%    | 2,208,376.51   |
| <b>Frecuencia de consumo de snacks</b>                |        | 2,208,376.51   |
| <b>Diario</b>   | 24%    | 190,803,730.48 |
| <b>Interdiario</b>                                    | 63%    | 217,039,243.42 |
| <b>Semanal</b>  | 13%    | 14,928,625.21  |
| <b>Mercado de consumo de snacks</b>                   |        | 422,771,599.11 |
| <b>Consumo de galletas</b>                            | 94.15% | 398,039,460.56 |
| <b>Mercado potencial</b>                              | 31.30% | 124,586,351.16 |
| <b>PARTICIPACIÓN DE MERCADO</b>                       | 0.14%  | 174,420.89     |

Elaboración: propia

Finalmente, para Qhali Kay Smoothies el cálculo se hace más complejo ya que no hay un mercado de batidos o smoothies en polvo. Por eso, se podría decir que se está creando un nuevo mercado para el caso de este producto. Por lo tanto, hemos buscado información de mercados que pueden llegar a ser parecidos como el mercado de bebidas energéticas o deportivas. Para el cálculo se usó la información de las bebidas deportivas porque consideramos que llegan a un tipo de cliente similar al que Qhali Kay Smoothies desea llegar. Con ello, consideramos que Qhali Kay Smoothies puede optar por captar el 5% de participación de mercado el primer año.

Tabla 9: Cálculo de Potencial de Mercado Qhalika Kay Smoothies

**Cálculo de potencial de mercado**

| Concepto                                     | %      | Consumidores   |
|--|--------|----------------|
| <b>Población de Lima</b>                     |        | 10,004,141.00  |
| <b>Niveles socioeconómicos A y B</b>         | 22.20% | 2,220,919.30   |
| <b>Población de 20 a 44</b>                  | 38%    | 843,949.33     |
| <b>% que consume bebidas saludables</b>      | 14%    | 118,152.91     |
| <b>Litros vendidos de bebidas deportivas</b> |        | 217,000,000.00 |
| <b>Mercado potencial</b>                     | 1%     | 2,170,000.00   |
| <b>PARTICIPACIÓN DE MERCADO</b>              | 5%     | 108,500.00     |

Elaboración: propia

## 4. Marketing y comercialización

### 4.1. Presentación del producto o servicio

KIJU es un producto donde lo que más resalta de él son sus propiedades nutricionales debido a los ingredientes que componen esta barra. Como se mencionó antes, en el apartado 2, es un producto principalmente pensado para el consumo en niños por lo que el empaque y presentación debe ser agradable para ellos y que les transmita confianza y cercanía, Es por ello que se eligió el nombre de KIJU el cual suena divertido, amigable y simple de recordar. A esto, añadirle una tipografía creativa y divertida es ideal, sin dejar de lado el concepto de calidad y minimalista para que pueda ser atractivo para las mujeres que también forman parte del segmento. En cuanto a los colores que se usarán para el packaging se piensan emplear colores blanco y marrón, ya que como el sabor será chocolate, se quiso que el empaque representara el color del sabor. Importante agregar que debido al alto contenido de azúcar que el producto tiene se debe colocar el octógono correspondiente en la esquina superior izquierda del empaque.

Volviendo a las características nutricionales del producto, claramente se tiene que exponer el gran contenido de proteína que contiene el producto y que es equivalente a una dosis mínima diaria de hierro lo que lo hace ideal para la desnutrición y la anemia, palabras que deberían también mostrarse. En cuanto a la variedad de sabores, entraremos al mercado introduciendo tan solo un sabor de chocolate, el más popular dentro del rango de edad principal. Sin embargo, se espera que más adelante se introduzcan dos sabores adicionales de vainilla y frutos rojos. A continuación, se presentará un modelo del logo y presentación de la marca.

Para los smoothies, o batidos de fruta, en polvo, si hay una variedad de sabores y frutos exóticos que tendrán que verse diferenciados en el branding y packaging de cada producto. Para el color y tipografía del nombre se ha pensado usar el rojo como logo principal y cambiar el color dependiendo del sabor que se elija. El porqué de esto se explicará más adelante. El nombre claramente es el producto de un juego y mezcla de palabras en el idioma quechua, el dialecto principal de los Incas, que significa cuidado de la salud. El empaque será blanco para que el color de la marca y el de los frutos utilizados puedan resaltar y ser más atractivos para el consumidor. que para este caso es ideal para el segmento de personas entre 20 y 44 años. Sin embargo, los bordes, superior e inferior, llevarán un color característico para cada sabor, de esta manera será más sencillo diferenciarlos. Al emplear el blanco como color de fondo para el empaque le damos un toque de seriedad, minimalista y calidad. Por otro lado, el logo de la marca debe dar la sensación de ser un producto de calidad, pero al mismo tiempo exótico y atrevido para dar ese contraste y sea atractivo para el público objetivo.

Finalmente, el empaque debe mencionar los beneficios nutricionales y saludables de cada fruto utilizado. En el caso de las Bayas de acai, deben resaltar las vitaminas que el fruto le aporta al consumidor, así como su beneficio digestivo. Para este último se colocará un símbolo, el cual se presentará en las siguientes ilustraciones, característico y muy empleado en otros productos con esta descripción. En el caso de la Pitahaya, un fruto actualmente muy popular en el mercado, se colocarán su aporte de vitaminas B, C y E, su aporte en fibra y el contenido de omega 3 y 6.

Para la línea de galletas saludables en base de matcha y chía, se necesita crear un empaque que sea atractivo prácticamente para cualquier público, ya que el rango segmentado de edad es bastante amplio, hablamos de personas entre 15 y 64 años. Para ellos se ha decidido no ir por un color turquesa, ya que ese es el color que adoptan las galletas hechas con matcha y mezcladas con otros ingredientes. Importante colocar los beneficios que aportan los dos principales ingredientes. Los que más se quieren resaltar son la alta concentración de antioxidante y ayuda en la digestión, utilizando el mismo símbolo que en el empaque de Qhali Kay.

#### 4.2. Políticas de marca

Una de las reglas primordiales del marketing es que los nombres y logos de las marcas sean simples, fáciles de memorizar y atractivos. Estos nombres deben, además, reflejar la visión y origen de la empresa o marca. En el caso de los productos ya presentados, se ha querido presentar en cada uno su origen, el propósito que tienen y la simpleza. KIJU, como antes se mencionó, viene de la unión de la palabra pajuro y kiwicha dando como resultado un nombre divertido, simple y fácil de recordar que al mismo tiempo proviene de los insumos usados en su elaboración. Además, la palabra Ki está presente cuyo significado es energía, una de las características de la barra. Los colores serán marrón y blanco que, como ya se explicó en el apartado anterior, hacen referencia al sabor chocolate, y es uno de los sabores favoritos para los niños según estudios de branding.

Para los smoothies Qhali Kay se buscó llegar a conectar dos cosas, lo exótico de los frutos y la representación de las raíces, ese origen ancestral de los mismos que se vienen cosechando y usando desde tiempos de los Incas. De esta manera, se llegó a Qhali Kay que en quechua significa cuidado de la salud, objetivo principal del producto. Los colores, como ya se mencionó antes, serán rojo para la marca principal, amarillo para la pitahaya y un morado oscuro para las bayas de acaí representando los colores de los sabores correspondientes. Finalmente, el nombre de las galletas Matchia+ nacen de la combinación entre los dos ingredientes protagonistas del producto, matcha y Chía, un concepto simple pero que funciona. El más (+) hace referencia a que las galletas te dan más beneficios y mayor energía que otras, además de la combinación de estos dos ingredientes, combinación que no se ve. Como se ve, los tres nombres son fáciles de aprender y atractivos al consumidor donde se muestra también la relación con sus propiedades, origen y raíces.

Por otro lado, el grupo se ha decidido por implementar la estrategia de marca múltiple, o House of Brands en inglés, como política de marca. Consiste en contar con diferentes marcas, cada una con un nombre, segmento y posicionamiento distinto. El uso de esta estrategia lleva consigo muchas ventajas para la empresa, siendo nueva en el mercado. Primero que todo, permite llegar a un mayor número de consumidores con necesidades diferentes y más específicas lo que permite construir diferentes promesas que envuelven a cada marca. Así pues, se logra una mayor penetración de los segmentos. Otra ventaja es la reducción del riesgo en el fracaso de alguna de las marcas, ya que, si una de ellas fracasa por algún motivo, este no afectará a las otras dos marcas permitiendo que sigan bien establecidas y en crecimiento. Finalmente, permite a la empresa ocupar un mayor espacio en los puntos de venta, en el caso que sean vendidas en los mismos puntos, algo que se discutirá más adelante.

#### 4.3. Determinación del precio de venta y políticas de precios

KIJU:

En el mercado peruano no existe realmente un producto con las características de KIJU, ni por sus aportes nutricionales ni los ingredientes empleados para su elaboración. De tal modo, es difícil identificar a sus competidores directos y tomar sus precios como referencia. De igual manera, se han usado los mismos competidores que fueron analizados anteriormente.

*Tabla 10: Precio de la Competencia KIJU*

##### COMPETENCIA KIJU

| Marca         | Presentación  | Peso barra | Peso paquete | Precio unidad | Precio paquete |
|---------------|---------------|------------|--------------|---------------|----------------|
| Cereal Bar    | paquete de 8  | 21 gr      | 168 gr       | S/ 0.63       | S/ 5.00        |
| Nature Valley | paquete de 10 | 21 gr      | 210 gr       | S/ 1.60       | S/ 16.00       |
| Mamalama      | paquete de 5  | 20 gr      | 100 gr       | S/ 3.80       | S/ 19.00       |
| Wild Protein  | paquete de 5  | 45 gr      | 225 gr       | S/ 7.80       | S/ 39.00       |

*Elaboración: propia*

Se emplearon las variables cuantitativas Peso, Precio y presentación de caja. Como se observa en la tabla anterior, se han seleccionado dos marcas en rojo indicando las dos que están fuera del límite superior e inferior, ya que consideramos que están enfocados para otro público objetivo que no nos interesan. Por ende, se tomarán como referencia las marcas Nature Valley y Mamalama, ambas con precios a los que sí se pueden asemejar con los que se esperan. El motivo principal es por el público objetivo que se centra en niños y mujeres en edad de gestación pero que no se toma en cuenta su rango socioeconómico. Por lo tanto, el precio al consumidor debe ser accesible para los sectores. Entonces, se empieza con un intervalo de precio entre S/. 1.60 y S/. 3.80 por barra. Sin embargo, se tomará en cuenta otro factor importante, las características nutricionales. Para ello se debe tomar información de otro tipo de canal, las tiendas por conveniencia.

En Lima existen tiendas especializadas en productos naturales, veganos y saludables por lo que KIJU encaja perfectamente en ese tipo de canal. Para ver posibles competidores y el precio de mercado, se usarán los datos del catálogo de la tienda La Sanahoria. Solo hay un producto de barra energética, la marca Danilo Bars cuya presentación es de 1 paquete de 50 gr con un precio de S/. 8.60. De nuevo, un precio que está por encima del límite superior pero que da una idea de que el precio unitario que se le puede dar a KIJU es mayor que el que se esperaba debido a sus propiedades e ingredientes.

KIJU, al ser un producto saludable, nutritivo y pensado para combatir la anemia, el consumidor no va a ser sensible a los cambios de precio ya que no tiene un producto similar con el que comparar. Esto no significa que la empresa se encuentre en una zona donde se pueda colocar el precio que se desee. El nivel de innovación que se ha conseguido con el producto permite darle un valor agregado y tener una razón adicional para incrementar el precio. Pero hay que ser muy cauto y preciso, pensando sobre todo en el nivel de adquisición del consumidor.

Qhali Kay Smoothies:

Este es el producto más exclusivo y exótico que la marca posee. Es un producto con un segmento mucho más minucioso, casi como una estrategia de enfoque. Además, está diseñado para los sectores socioeconómicos A y B, es decir los consumidores con mayor capacidad de consumo y los que buscan productos innovadores y de calidad sin casi importar el precio. Debido a las características saludables del producto y la rareza de los frutos, lo hace ideal para que sea vendido en tiendas de especialización o conveniencia, lo que hace que su precio aumente más.

En el mercado actual de bebidas saludables y smoothies no existe un producto que logre asimilarse a la propuesta que ofrece la marca Qhali Kay, ya que la presentación del producto es un formato de polvo, se ha buscado el precio de jugos o refrescos en polvo y el de un smoothie preparado en un establecimiento de comida. En el caso de los refrescos en polvo, un sobre de entre 14 y 7 gr está a un precio de S/. 2,09. Por otro lado, los smoothies que se comercializan en restaurantes y establecimientos de jugos se encuentran en un precio de entre los 12 a 18 soles. Teniendo en cuenta esto, hay que valorar las características que diferencian a Qhali Kay de estos productos sustitutos.

El primer diferencial es lo completo y saludable que es comparado a un refresco en polvo, además de los sabores y frutos exóticos que lo hacen más premium price. Con los smoothies de restaurantes y establecimientos, el consumidor debe salir de su casa y acercarse al lugar, o en todo caso pedirlo por delivery y esperar a que llegue a tiempo y en buenas condiciones. Qhali Kay, al ser en polvo, tiene un modo de preparación instantánea consiguiendo la misma consistencia que un smoothie en tan solo minutos. El precio también es mucho más bajo que comprar uno de algún establecimiento, lo que lo hace más atractivo. Con Qhali Kay, el consumidor puede llevar a cualquier lado su smoothie y prepararlo solo con agua. Por lo tanto, es un producto más completo, fácil de llevar, de consumo inmediato y más económico. Hay que mencionar que se estaría creando un nuevo mercado por lo que tenemos la posibilidad de entrar con un premium price iniciando con la base de precio de S/. 2,09.

Matchia+:

Nuestras galletas de chia y matcha están pensadas principalmente para cualquier persona. La idea de este producto es que sea consumido como un snack ocasional que satisfaga el objetivo de comer y saciar el hambre, pero que subjetivamente busca satisfacer la mentalidad de consumir algo natural y saludable que le haga sentir bien consigo mismo al consumidor. Ese es el gran diferenciador de este producto, un snack para cualquier hora del día que te haga sentir bien al momento de consumirlo. Además, no hay un producto que mezcle ambos ingredientes en una sola galleta, lo que le da un valor adicional al producto. El precio de este debe ser un poco más elevado que las galletas convencionales pero que sea aun así igual de competitivo. En cuanto a los competidores, se han identificado los siguientes:

Tabla 11: Precio de la competencia de Matchia+

#### COMPETENCIA MATCHIA+

| Marca            | Presentación | Peso barra | Peso paquete | Precio unidad | Precio paquete |
|------------------|--------------|------------|--------------|---------------|----------------|
| Nutri deli       | por unidad   | 50 gr      | -            | S/ 3.20       | -              |
| Galletas Quacker | paquete de 6 | 28 gr      | 168 gr       | S/ 1.50       | S/ 9.00        |
| Galletas Incasur | paquete de 6 | 30 gr      | 180 gr       | S/ 1.42       | S/ 8.50        |
| La purita        | paquete de 6 | 35 gr      | 210 gr       | S/ 3.33       | S/ 20.00       |

Elaboración: propia

Como se observa, el precio oscila entre S/. 1.50 y S/. 3.33 de galletas que se asemejan a las características de Matchia+. Sin embargo, son marcas que no tienen presencia en las tiendas de especialidad, canal que planeamos explotar para los 3 productos. El precio promedio para las galletas que se venden en ese canal es de S/. 3.5 con una presentación de 35 gr el paquete. Un precio más elevado, pero sin alejarse demasiado, apenas unos cuantos céntimos de diferencia, pero que hacen la diferencia. Para este segmento de mercado si hay que ser muy cuidadoso con la sensibilidad en el precio, ya que hay tantas opciones diferentes en el mercado que a la mínima subida de precio se irá por un sustituto.

Una vez analizado el rango de precios para cada uno y decidiendo entonces tener un premium price en las tres líneas de producto, se pasará a definir los precios teniendo en cuenta la presentación y el gramaje de cada producto. KIJU tendrá una presentación de 1 paquete de barritas de 100 gr que hacen la dosis ideal de hierro diaria, Matchia+ se venderá de manera individual y tendrá un peso de 45 gr y Qhali Kay Smoothies se comercializará en sobres de 18 gr. Importante mencionar que en el canal moderno el porcentaje de descuento al minorista es del 30% y en el tradicional del 20%. A continuación, se presentan las tablas para determinar el PVP y el precio de venta al minorista.

Tabla 12: Precios de Canal Moderno y Tradicional

| Canal moderno |             |             | 30%        |            |         |  |
|---------------|-------------|-------------|------------|------------|---------|--|
|               | Costo prod. | Margen neto | Precio Min | Margen min | PVP     |  |
| KIJU          | S/ 1.43     | 56%         | S/ 3.27    | 30%        | S/ 4.68 |  |
| Matchia+      | S/ 1.20     | 57%         | S/ 2.80    | 30%        | S/ 3.99 |  |
| Qhali Kay     | S/ 0.77     | 76%         | S/ 3.15    | 30%        | S/ 4.50 |  |

| Canal tradicional |             |             | 20%        |            |         |  |
|-------------------|-------------|-------------|------------|------------|---------|--|
|                   | Costo prod. | Margen neto | Precio Min | Margen min | PVP     |  |
| KIJU              | S/ 1.43     | 58%         | S/ 3.40    | 20%        | S/ 4.25 |  |
| Matchia+          | S/ 1.20     | 59%         | S/ 2.90    | 20%        | S/ 3.63 |  |

Elaboración: propia

#### 4.4. Estrategia de precios para nuevos productos

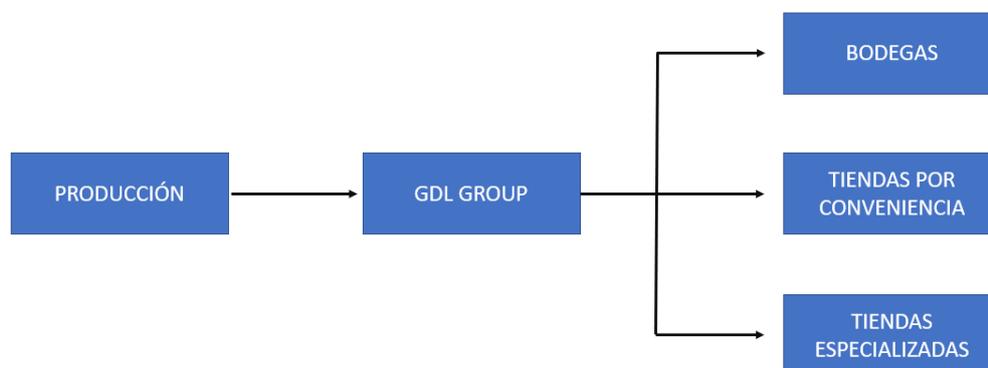
Como se mencionó en el punto 4.3, se usará una estrategia de precio descremado para las tres líneas de producto. Esto se debe a la política de la empresa en comercializar productos que le ofrezcan al consumidor innovación de nuevos y exóticos ingredientes, 100% naturales, saludables y nutritivos. Debido a las características y el costo relativamente alto de producir estos productos se decide tener un premium price que se encuentre entre un 10 y 20% por encima del de la competencia.

#### 4.5. Estrategias de distribución y comunicación

Para la estrategia de distribución se usará el canal tradicional y el canal moderno. En el canal tradicional se contará con bodegas cercanas, lugares que abundan en todo el Perú y que son grandes puntos de venta en distritos alejados de Lima Metropolitana. En este canal se pondrá a la venta las galletas Matchia+ y las barras nutricionales KIJU. En las tiendas por conveniencia como OXXO, TAMBO y LISTO!, se pondrán a la venta las tres marcas, al igual que en las tiendas especializadas en comida saludable como son La Sanahoria, Flora & Fauna y Eco Tienda Natural.

Se han elegido estos tres puntos de venta por las zonas geográficas a la que llegan y, por ende, al nivel socioeconómico al que logran vender. En bodegas se vende principalmente a sectores D y C, mientras que las tiendas por conveniencia llegan C, B y A. Finalmente, las tiendas especializadas suelen vender a sectores B y A, ya que sus productos son muy exclusivos y de gran calidad, atributos que estos dos sectores buscan en los productos que consumen. Para hacernos una idea de lo que nuestros productos pueden llegar a abarcar geográficamente veamos la cantidad de estos puntos de venta que hay en la capital. Hoy en día existen más de 22 mil bodegas en todo Lima, 460 tiendas Tambo, 36 tiendas OXXO, ¡110 tiendas de LISTO! y alrededor de 10 tiendas entre Flora & Fauna, La Sanahoria y Eco Tienda. Todas esparcidas por todos los distritos de Lima, lo que nos permite abarcar a mucho más mercado sin que el margen sea tan elevado como lo puede ser con los grandes supermercados. Además, se determinó vender directo a los minoristas, sin pasar por la venta al mayorista, para poder mantener un mayor margen de ganancia y que este no se tenga que dividir tanto entre intermediarios.

Ilustración 12: Canales de distribución



Elaboración: propia

Para determinar la fuerza de ventas que se encargará de la negociación con los clientes de ambos canales, se procedió a analizar primero la distribución de los productos por canales, calcular el potencial de ventas de cada canal y luego segmentar el mercado por Quintiles para sacar el pareto y determinar el 20% más relevante del mercado.

Tabla 13 Distribución Mercado por Tipo de Canal

Mercado total \$ 1,048,000,000.00

**Distribución Mercado por tipo de canal**

|                         | Distribución  | Potencial de Ventas        |
|-------------------------|---------------|----------------------------|
| <b>Tradicional</b>      | 73.3%         | \$ 768,184,000.00          |
| <b>Moderno</b>          | 26.7%         | \$ 279,816,000.00          |
| Supermercados           | 13.70%        | \$ 143,576,000.00          |
| Hipermercados           | 9.60%         | \$ 100,608,000.00          |
| Tiendas Especilizadas   | 2.50%         | \$ 26,200,000.00           |
| Tiendas de Conveniencia | 0.90%         | \$ 9,432,000.00            |
| <b>Mercado Total</b>    | <b>100.0%</b> | <b>\$ 1,048,000,000.00</b> |

Fuente: Euromonitor

Elaboración: propia

Tabla 14: Segmentación Mercado Tradicional

| Segmentación Mercado Tradicional | Total clientes           |                  |               | Estrategia    |
|----------------------------------|--------------------------|------------------|---------------|---------------|
|                                  | Potencial de Ventas      | No. de Clientes  | Distribución  |               |
| Quintil 1                        | \$ 153,636,800.00        | 266              | 1.2%          | Venta Directa |
| Quintil 2                        | \$ 153,636,800.00        | 753              | 3.4%          |               |
| Quintil 3                        | \$ 153,636,800.00        | 1,373            | 6.2%          |               |
| Quintil 4                        | \$ 153,636,800.00        | 2,658            | 12.0%         |               |
| Quintil 5                        | \$ 153,636,800.00        | 17,100           | 77.2%         | Mayoristas    |
| <b>Totales</b>                   | <b>\$ 768,184,000.00</b> | <b>22,150.00</b> | <b>100.0%</b> |               |

Fuente: Euromonitor

Elaboración: propia

Tabla 15: Definición Tamaño de fuerza de Ventas

**Definición Tamaño de Fuerza de Ventas**

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| Total Clientes      | 5,050             |
| Potencial de Ventas | \$ 614,547,200.00 |

**Segmentación y Frecuencia de Visita**

|                | Potencial de Ventas      | No. Clientes       | Distribución   | Frecuencia | No. de Contactos   | Productividad por Vendedor | No. de Vendedores |
|----------------|--------------------------|--------------------|----------------|------------|--------------------|----------------------------|-------------------|
| Quintil 1      | \$ 153,636,800.00        | 266                | 1%             | 4          | 1,063              | 432                        | 2                 |
| Quintil 2      | \$ 153,636,800.00        | 753                | 3%             | 3          | 2,259              | 432                        | 5                 |
| Quintil 3      | \$ 153,636,800.00        | 1,373              | 6.20%          | 2          | 2,747              | 432                        | 6                 |
| Quintil 4      | \$ 153,636,800.00        | 2,658              | 12%            | 1          | 2,658              | 432                        | 6                 |
| <b>Totales</b> | <b>\$ 614,547,200.00</b> | <b>\$ 5,050.20</b> | <b>\$ 0.23</b> |            | <b>\$ 8,727.10</b> |                            | <b>20</b>         |

Fuente: Euromonitor

Elaboración: propia

Como se observa en la última tabla, se necesitará una fuerza de ventas de 20 vendedores para cubrir los 5050 clientes a los que se quiere llegar en 5 años. Para esto se dividirán por zonas geográficas donde 6 vendedores estarán a cargo de Lima metropolitana y Callao, y los 14 restantes se dividirán en 7 para el cono sur y 7 para el cono norte. Además, se contará con un supervisor de ventas para el canal tradicional. Para empezar el proyecto se ha decidido por tan solo optar por tener 5 vendedores. Por lo tanto, serán 1 para Lima centro, 2 para cono sur y 2 para cono norte. Para el canal moderno, al tan solo tener 6 clientes, se contará con un solo Key Account Manager.

En cuanto a la comunicación, se ha optado por hacer publicidad digital y tradicional, pero no para los tres productos. En el caso de Qhali Kay, al ser el más exclusivo y dirigido a un sector muy específico, se decidió solo por realizar publicidad en redes sociales, plataformas digitales usando google ads y emailing. Para KIJU y Matchia+ también se ha decidido por apostar por la publicidad digital usando las mismas herramientas que para Qhali Kay, solo que se le añadirá publicidad tradicional como afiches, gigantografías y publicidad en el punto de venta.

#### 4.6. Política de ventas

Estrategia de precio por segmento/Mercado/tipo de producto: En cuanto a los precios de los productos, cada uno tendrá sus propios precios debido al tipo de producto y al segmento al que van dirigidos. El mismo producto tendrá precios distintos teniendo en cuenta el tipo de canal, siendo mayor en el canal moderno por el tipo de consumidor que el canal tiene.

Política de descuentos: Para el canal tradicional se maneja un margen del 20% y para el moderno del 30%. Además, se aplicarán bonificaciones de negociaciones especiales por volumen entre el 3 y 5 por ciento dependiendo de la cantidad solicitada. En el canal tradicional se trabajará con bonificaciones ocasionales de docenas por catorce (compran 12, damos 14).

Política de crédito: Los clientes minoristas tendrán un máximo de 45 días de crédito para el canal tradicional. Para el canal moderno, el máximo de días de crédito asciende a 60 días.

Política de inventarios: En el canal tradicional máximo 30 días de inventario donde un establecimiento en este canal puede comprar máximo para 1 mes, por lo que se tiene que reponer mensualmente. Para el canal moderno se maneja un máximo de 70 días de rotación de inventario.

Políticas de devoluciones: Se aceptan devoluciones de 30 días antes del vencimiento del lote hasta máximo 2 meses después de la fecha del vencimiento. Se aceptan el 100% de devoluciones por fallas en calidad y problemas de avería. Al año no se aceptará un porcentaje de devolución que supere el 2%.

#### 4.7. Previsión de ventas

Para calcular las ventas previstas para el proyecto se buscó información histórica de cada sector al que los productos van dirigidos. Para ellos, nos facilitamos de la información proporcionada por el portal Euromonitor. Se tomaron los datos históricos en ventas desde el año 2017 a las proyecciones del 2027 del sector de barras de cereal para KIJU, galletas para Matchia+ y bebidas deportivas para Qhali Kay Smoothies. Se decidió por usar la información de ventas del sector de bebidas energéticas porque

consideramos que es el que más se puede asemejar a lo que puede llegar a ser el mercado de los smoothies en polvo.

Tabla 16: Previsión de Ventas Kiju

| <b>KIJU</b> |                           |                      |                         |                          |
|-------------|---------------------------|----------------------|-------------------------|--------------------------|
| <b>AÑO</b>  | <b>VENTAS<br/>MERCADO</b> | <b>VENTAS BARRAS</b> | <b>% DE<br/>MERCADO</b> | <b>%<br/>CRECIMIENTO</b> |
| 2017        | S/.909.20                 | 29.6                 | 3%                      |                          |
| 2018        | S/.967.30                 | 32.2                 | 3%                      | 8.78%                    |
| 2019        | S/.929.20                 | 34.6                 | 4%                      | 7.45%                    |
| 2020        | S/.909.80                 | 18.1                 | 2%                      | -47.69%                  |
| 2021        | S/.914.70                 | 17.2                 | 2%                      | -4.97%                   |
| 2022        | S/.1,047.70               | 22.7                 | 2%                      | 31.98%                   |
| 2023        | S/.1,131.80               | 28.9                 | 3%                      | 27.31%                   |
| 2024        | S/.1,209.50               | 34.3                 | 3%                      | 18.69%                   |
| 2025        | S/.1,284.60               | 39.3                 | 3%                      | 14.58%                   |
| 2026        | S/.1,359.70               | 43.9                 | 3%                      | 11.70%                   |
| 2027        | S/.1,435.30               | 48.7                 | 3%                      | 10.93%                   |

Fuente: Euromonitor

Elaboración: propia

Tabla 17: Previsión de Ventas Matchia+

| <b>Matchia+</b> |                           |                            |                         |                          |
|-----------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|--------------------------|
| <b>AÑO</b>      | <b>VENTAS<br/>MERCADO</b> | <b>VENTAS<br/>GALLETAS</b> | <b>% DE<br/>MERCADO</b> | <b>%<br/>CRECIMIENTO</b> |
| 2017            | S/.909.20                 | 856.8                      | 94%                     |                          |
| 2018            | S/.967.30                 | 909.9                      | 94%                     | 6.20%                    |
| 2019            | S/.929.20                 | 867                        | 93%                     | -4.71%                   |
| 2020            | S/.909.80                 | 860.6                      | 95%                     | -0.74%                   |
| 2021            | S/.914.70                 | 864                        | 94%                     | 0.40%                    |
| 2022            | S/.1,047.70               | 986.4                      | 94%                     | 14.17%                   |
| 2023            | S/.1,131.80               | 1061.7                     | 94%                     | 7.63%                    |
| 2024            | S/.1,209.50               | 1131.4                     | 94%                     | 6.56%                    |
| 2025            | S/.1,284.60               | 1198.9                     | 93%                     | 5.97%                    |
| 2026            | S/.1,359.70               | 1266.4                     | 93%                     | 5.63%                    |
| 2027            | S/.1,435.30               | 1334.3                     | 93%                     | 5.36%                    |

Fuente: Euromonitor

Elaboración: propia

Tabla 18: Previsión de Ventas Qhali Kay

| <b>Qhali Kay</b> |                           |                            |                         |                          |
|------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|--------------------------|
| <b>AÑO</b>       | <b>VENTAS<br/>MERCADO</b> | <b>VENTAS<br/>GALLETAS</b> | <b>% DE<br/>MERCADO</b> | <b>%<br/>CRECIMIENTO</b> |
| 2017             | S/.470.70                 |                            |                         |                          |
| 2018             | S/.516.90                 |                            |                         | 9.82%                    |
| 2019             | S/.575.80                 |                            |                         | 11.39%                   |
| 2020             | S/.507.70                 |                            |                         | -11.83%                  |
| 2021             | S/.577.90                 |                            |                         | 13.83%                   |
| 2022             | S/.825.00                 |                            |                         | 42.76%                   |
| 2023             | S/.923.60                 |                            |                         | 11.95%                   |
| 2024             | S/.1,135.50               |                            |                         | 22.94%                   |
| 2025             | S/.1,367.70               |                            |                         | 20.45%                   |
| 2026             | S/.1,615.90               |                            |                         | 18.15%                   |
| 2027             | S/.1,884.80               |                            |                         | 16.64%                   |

Fuente: Euromonitor

*Elaboración: propia*

Como los valores de venta del mercado están expresados en millones de soles, se procedió a obtener los valores reales para, posteriormente, calcular las unidades vendidas estimando un precio promedio de venta al público. Una vez obtenidas las cantidades del mercado para cada marca, se define el porcentaje de captación de ventas del mercado. Como los mercados a los que se está ingresando son tan grandes en términos de ventas, lo más realista es alcanzar porcentajes muy pequeños en los 3 años, empezando por menos de un 1% para los 3 casos. Además, como existen 2 canales de venta, canal tradicional y moderno, se han dividido las ventas por un 60% de las ventas para el canal tradicional y un 40% para el canal moderno. Cabe recalcar que, como estrategia de ventas, los smoothies solo serán vendidos en el canal moderno. Finalmente, se presentan las ventas totales por mes para el primer año y los dos siguientes, tanto en soles como euros.

Tabla 19: Ventas totales anuales KIJU

|          | 2017             | 2018             | 2019             | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          |
|----------|------------------|------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|          | S/.909.20        | S/.967.30        | S/.929.20        | S/.909.80     | S/.914.70     | S/.1,047.70   | S/.1,131.80   | S/.1,209.50   | S/.1,284.60   | S/.1,359.70   |
|          | S/.29,600,000.00 | S/.32,200,000.00 | S/.34,600,000.00 | S/.18,100,000 | S/.17,200,000 | S/.22,700,000 | S/.28,900,000 | S/.34,300,000 | S/.39,300,000 | S/.43,900,000 |
| Unidades | 10,962,963.00    | 11,925,926.00    | 12,814,815.00    | 6,703,704.00  | 6,370,370.00  | 8,407,407.00  | 10,703,704.00 | 12,703,704.00 | 14,555,556.00 | 16,259,259.00 |
|          |                  |                  |                  |               |               |               |               |               |               |               |
|          |                  |                  |                  |               |               |               |               | 1.00%         | 1.10%         | 1.30%         |
|          |                  |                  |                  |               |               |               | 100%          | S/.127,037.04 | S/.160,111.12 | S/.211,370.37 |
|          |                  |                  |                  |               |               |               | 60%           | S/.76,222.22  | S/.96,066.67  | S/.126,822.22 |
|          |                  |                  |                  |               |               |               | 40%           | S/.50,814.82  | S/.64,044.45  | S/.84,548.15  |

Elaboración: propia

Tabla 20: Ventas totales anuales Matchia+

|          | 2017           | 2018           | 2019           | 2020           | 2021           | 2022           | 2023             | 2024             | 2025             | 2026             |
|----------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|          | S/.909.20      | S/.967.30      | S/.929.20      | S/.909.80      | S/.914.70      | S/.1,047.70    | S/.1,131.80      | S/.1,209.50      | S/.1,284.60      | S/.1,359.70      |
|          | S/.856,800,000 | S/.909,900,000 | S/.867,000,000 | S/.860,600,000 | S/.864,000,000 | S/.986,400,000 | S/.1,061,700,000 | S/.1,131,400,000 | S/.1,198,900,000 | S/.1,266,400,000 |
| Unidades | 262,822,085.89 | 279,110,429.45 | 265,950,920.25 | 263,987,730.06 | 265,030,674.85 | 302,576,687.12 | 325,674,846.63   | 347,055,214.72   | 367,760,736.20   | 388,466,257.67   |
|          |                |                |                |                |                |                |                  |                  |                  |                  |
|          |                |                |                |                |                |                |                  | 0.05%            | 0.06%            | 0.07%            |
|          |                |                |                |                |                |                | 100%             | S/.173,527.61    | S/.220,656.44    | S/.271,926.38    |
|          |                |                |                |                |                |                | 60%              | S/.104,116.56    | S/.132,393.87    | S/.163,155.83    |
|          |                |                |                |                |                |                | 40%              | S/.69,411.04     | S/.88,262.58     | S/.108,770.55    |

Elaboración: propia

Tabla 21: Ventas anuales Qhali Kay Smoothies

|          | 2017          | 2018            | 2019            | 2020            | 2021            | 2022                               | 2023            | 2024              | 2025             | 2026             |
|----------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|------------------|
|          | S/.470.70     | S/.516.90       | S/.575.80       | S/.507.70       | S/.577.90       | S/.825.00                          | S/.923.60       | S/.1,135.50       | S/.1,367.70      | S/.1,615.90      |
|          | S/.470,700,00 | S/.516,900,000. | S/.575,800,000. | S/.507,700,000. | S/.577,900,000. | S/.825,000,000.                    | S/.923,600,000. | S/.1,135,500,000. | S/.1,367,700,000 | S/.1,615,900,000 |
|          | 0.00          | 00              | 00              | 00              | 00              | 00                                 | 00              | 00                | .00              | .00              |
| Unidades | 149,428,571   | 164,095,238     | 182,793,651     | 161,174,603     | 183,460,317     | 261,904,762                        | 293,206,349     | 360,476,190       | 434,190,476      | 512,984,127      |
|          |               |                 |                 |                 |                 | <b>Distribución<br/>de ventas</b>  |                 | 0.03%             | 0.04%            | 0.05%            |
|          |               |                 |                 |                 |                 | <b>Ventas totales<br/>Matchia+</b> | 100%            | S/.108,142.86     | S/.173,676.19    | S/.256,492.06    |

Elaboración: propia

**VENTAS TOTALES:**
*Tabla 22: Ventas mensuales en unidades*
**Cantidades**

|                          | I             |               |               | II            |               |               | III           |               |               | IV            |               |               |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                          | Enero         | Febrero       | Marzo         | Abril         | Mayo          | Junio         | Julio         | Agosto        | Septiembre    | Octubre       | Noviembre     | Diciembre     |
|                          | 30%           | 30%           | 40%           | 40%           | 35%           | 25%           | 50%           | 20%           | 30%           | 20%           | 20%           | 60%           |
| <b>Canal tradicional</b> |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| KIJU                     | 3659          | 3659          | 4878          | 6701          | 5863          | 4188          | 10671         | 4268          | 6403          | 5183          | 5183          | 15549         |
| Matchia+                 | 4998          | 4998          | 6663          | 9153          | 8009          | 5721          | 14576         | 5831          | 8746          | 7080          | 7080          | 21240         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>8656</b>   | <b>8656</b>   | <b>11542</b>  | <b>15854</b>  | <b>13872</b>  | <b>9909</b>   | <b>25247</b>  | <b>10099</b>  | <b>15148</b>  | <b>12263</b>  | <b>12263</b>  | <b>36789</b>  |
| <b>Canal moderno</b>     |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| KIJU                     | 2439          | 2439          | 3252          | 4467          | 3909          | 2792          | 7114          | 2846          | 4268          | 3455          | 3455          | 10366         |
| Matchia+                 | 3332          | 3332          | 4442          | 6102          | 5339          | 3814          | 9718          | 3887          | 5831          | 4720          | 4720          | 14160         |
| Qhai Kay                 | 5191          | 5191          | 6921          | 9507          | 8319          | 5942          | 15140         | 6056          | 9084          | 7354          | 7354          | 22061         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>10962</b>  | <b>10962</b>  | <b>14616</b>  | <b>20077</b>  | <b>17567</b>  | <b>12548</b>  | <b>31972</b>  | <b>12789</b>  | <b>19183</b>  | <b>15529</b>  | <b>15529</b>  | <b>46587</b>  |
| <b>TOTAL POR MARCA</b>   |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>KIJU</b>              | 6098          | 6098          | 8130          | 11168         | 9772          | 6980          | 17785         | 7114          | 10671         | 8639          | 8639          | 25916         |
| <b>MATCHIA+</b>          | 8329          | 8329          | 11106         | 15255         | 13348         | 9535          | 24294         | 9718          | 14576         | 11800         | 11800         | 35400         |
| <b>QHAI KAY</b>          | 5191          | 5191          | 6921          | 9507          | 8319          | 5942          | 15140         | 6056          | 9084          | 7354          | 7354          | 22061         |
| <b>Total existencias</b> | <b>19,618</b> | <b>19,618</b> | <b>26,157</b> | <b>35,931</b> | <b>31,439</b> | <b>22,457</b> | <b>57,219</b> | <b>22,888</b> | <b>34,331</b> | <b>27,792</b> | <b>27,792</b> | <b>83,376</b> |

*Elaboración: propia*

Tabla 23: Ventas mensuales en soles y ventas totales

**Soles**

|                          | I                   |                     |                     | II                   |                     |                     | III                  |                     |                      | IV                  |                     |                      |
|--------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
|                          | ene                 | feb                 | mar                 | abr                  | may                 | jun                 | jul                  | ago                 | sept                 | oct                 | nov                 | dic                  |
| <b>Canal tradicional</b> |                     |                     |                     |                      |                     |                     |                      |                     |                      |                     |                     |                      |
| KIJU                     | S/.12,439.47        | S/.12,439.47        | S/.16,585.96        | S/.22,783.11         | S/.19,935.22        | S/.14,239.45        | S/.36,281.78         | S/.14,512.71        | S/.21,769.07         | S/.17,622.58        | S/.17,622.58        | S/.52,867.73         |
| Matchia+                 | S/.14,493.03        | S/.14,493.03        | S/.19,324.03        | S/.26,544.24         | S/.23,226.21        | S/.16,590.15        | S/.42,271.33         | S/.16,908.53        | S/.25,362.80         | S/.20,531.79        | S/.20,531.79        | S/.61,595.36         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>S/.26,932.49</b> | <b>S/.26,932.49</b> | <b>S/.35,909.99</b> | <b>S/.49,327.36</b>  | <b>S/.43,161.44</b> | <b>S/.30,829.60</b> | <b>S/.78,553.10</b>  | <b>S/.31,421.24</b> | <b>S/.47,131.86</b>  | <b>S/.38,154.36</b> | <b>S/.38,154.36</b> | <b>S/.114,463.09</b> |
| <b>Canal moderno</b>     |                     |                     |                     |                      |                     |                     |                      |                     |                      |                     |                     |                      |
| KIJU                     | S/.7,975.89         | S/.7,975.89         | S/.10,634.52        | S/.14,608.00         | S/.12,782.00        | S/.9,130.00         | S/.23,263.02         | S/.9,305.21         | S/.13,957.81         | S/.11,299.18        | S/.11,299.18        | S/.33,897.55         |
| Matchia+                 | S/.9,328.84         | S/.9,328.84         | S/.12,438.46        | S/.17,085.95         | S/.14,950.21        | S/.10,678.72        | S/.27,209.13         | S/.10,883.65        | S/.16,325.48         | S/.13,215.86        | S/.13,215.86        | S/.39,647.59         |
| Qhai Kay                 | S/.16,351.20        | S/.16,351.20        | S/.21,801.60        | S/.29,947.52         | S/.26,204.08        | S/.18,717.20        | S/.47,691.00         | S/.19,076.40        | S/.28,614.60         | S/.23,164.20        | S/.23,164.20        | S/.69,492.60         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>S/.33,655.94</b> | <b>S/.33,655.94</b> | <b>S/.44,874.58</b> | <b>S/.61,641.47</b>  | <b>S/.53,936.29</b> | <b>S/.38,525.92</b> | <b>S/.98,163.15</b>  | <b>S/.39,265.26</b> | <b>S/.58,897.89</b>  | <b>S/.47,679.25</b> | <b>S/.47,679.25</b> | <b>S/.143,037.74</b> |
|                          | <b>ene</b>          | <b>feb</b>          | <b>mar</b>          | <b>abr</b>           | <b>may</b>          | <b>jun</b>          | <b>jul</b>           | <b>ago</b>          | <b>sept</b>          | <b>oct</b>          | <b>nov</b>          | <b>dic</b>           |
| <b>TOTAL VENTAS</b>      | <b>S/.60,588.43</b> | <b>S/.60,588.43</b> | <b>S/.80,784.57</b> | <b>S/.110,968.83</b> | <b>S/.97,097.73</b> | <b>S/.69,355.52</b> | <b>S/.176,716.26</b> | <b>S/.70,686.50</b> | <b>S/.106,029.75</b> | <b>S/.85,833.61</b> | <b>S/.85,833.61</b> | <b>S/.257,500.83</b> |
| <b>VENTAS NETAS</b>      | <b>S/.51,346.13</b> | <b>S/.51,346.13</b> | <b>S/.68,461.50</b> | <b>S/.94,041.38</b>  | <b>S/.82,286.21</b> | <b>S/.58,775.86</b> | <b>S/.149,759.54</b> | <b>S/.59,903.82</b> | <b>S/.89,855.72</b>  | <b>S/.72,740.35</b> | <b>S/.72,740.35</b> | <b>S/.218,221.04</b> |
| <b>VENTAS EN EUROS</b>   | <b>€12,554.07</b>   | <b>€12,554.07</b>   | <b>€16,738.75</b>   | <b>€22,993.00</b>    | <b>€20,118.88</b>   | <b>€14,370.63</b>   | <b>€36,616.02</b>    | <b>€14,646.41</b>   | <b>€21,969.61</b>    | <b>€17,784.93</b>   | <b>€17,784.93</b>   | <b>€53,354.78</b>    |

Elaboración: propia

Tabla 24: Ventas totales, netas y en euros por año

|                        | AÑO 1                | AÑO 2                  | AÑO 3                  |
|------------------------|----------------------|------------------------|------------------------|
| <b>TOTAL VENTAS</b>    | <b>S/.921,654.40</b> | <b>S/ 1,457,637.03</b> | <b>S/ 1,798,944.75</b> |
| <b>VENTAS NETAS</b>    | <b>S/.781,063.05</b> | <b>S/ 1,235,285.62</b> | <b>S/ 1,524,529.45</b> |
| <b>VENTAS EN EUROS</b> | <b>€190,968.96</b>   | <b>€302,025.82</b>     | <b>€372,745.59</b>     |

Elaboración: propia

Una vez ya obtenidas las ventas probables, se procedió a la realización de tres escenarios posibles, el probable, ya obtenido antes, el optimista y pesimista. La diferencia entre estos tres es que en el optimista las ventas aumentan un 8% más que el probable y en el pesimista las ventas decrecen el mismo porcentaje. Se decidió por usar el 8% porque es lo que se tiene proyectado como crecimiento para el próximo año en el mercado de snacks, según el estudio de mercado elaborado por el portal Euromonitor. A continuación, se presenta el análisis.

Tabla 25: Escenarios de ventas

Escenario probable:

|                        | AÑO 1                | AÑO 2                  | AÑO 3                  |
|------------------------|----------------------|------------------------|------------------------|
| <b>TOTAL VENTAS</b>    | <b>S/.921,654.40</b> | <b>S/ 1,457,637.03</b> | <b>S/ 1,798,944.75</b> |
| <b>VENTAS NETAS</b>    | <b>S/.781,063.05</b> | <b>S/ 1,235,285.62</b> | <b>S/ 1,524,529.45</b> |
| <b>VENTAS EN EUROS</b> | <b>€190,968.96</b>   | <b>€302,025.82</b>     | <b>€372,745.59</b>     |

Escenario optimista: Crecimiento 8%

|                        | AÑO 1                | AÑO 2                  | AÑO 3                  |
|------------------------|----------------------|------------------------|------------------------|
| <b>TOTAL VENTAS</b>    | <b>S/.995,386.75</b> | <b>S/.1,574,248.00</b> | <b>S/.1,942,860.33</b> |
| <b>VENTAS NETAS</b>    | <b>S/.843,548.10</b> | <b>S/.1,334,108.47</b> | <b>S/.1,646,491.80</b> |
| <b>VENTAS EN EUROS</b> | <b>€205,743.44</b>   | <b>€325,392.31</b>     | <b>€401,583.37</b>     |

Escenario pesimista: Decrecimiento 8%

|                        | AÑO 1                | AÑO 2                  | AÑO 3                  |
|------------------------|----------------------|------------------------|------------------------|
| <b>TOTAL VENTAS</b>    | <b>S/.847,922.05</b> | <b>S/.1,341,026.07</b> | <b>S/.1,655,029.17</b> |
| <b>VENTAS NETAS</b>    | <b>S/.718,578.01</b> | <b>S/.1,136,462.77</b> | <b>S/.1,402,567.09</b> |
| <b>VENTAS EN EUROS</b> | <b>€175,262.93</b>   | <b>€277,186.04</b>     | <b>€342,089.53</b>     |

Elaboración: propia

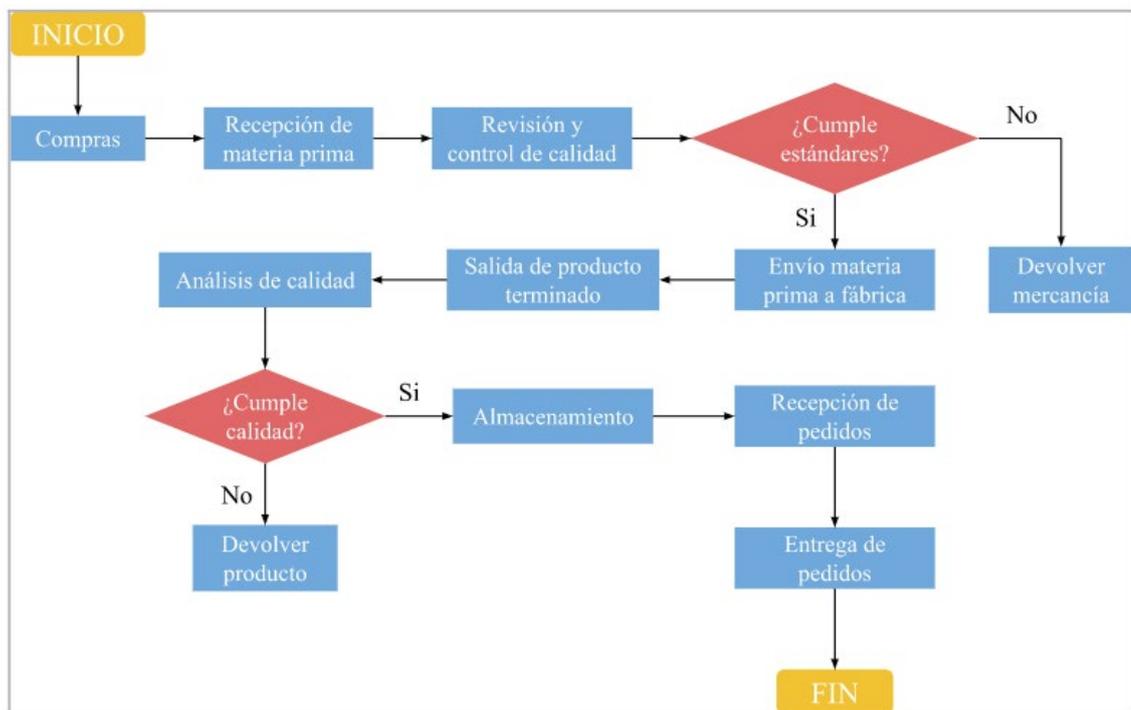
## 5. Plan de operaciones

### 5.1. Proceso de operaciones

En el siguiente diagrama de flujo se muestra y detalla el proceso de operaciones que se seguirá para todos nuestros productos desde la compra de materia prima de nuestros proveedores previamente seleccionados hasta la venta del producto terminado hacia el cliente final. A continuación, se describirán las etapas mostradas en el diagrama.

El inicio de las operaciones comenzará con la compra de las materias primas que servirán para la elaboración y creación de las diversas variedades de nuestras marcas. Posteriormente, deberán pasar por un control de calidad antes de ser enviadas al proceso de fabricación. Es importante mencionar que esta etapa será tercerizada, es decir, toda la etapa de transformación, elaboración y empaquetado irá por cuenta de otra empresa especializada en estas actividades. El producto final volverá a pasar por un control de calidad minucioso para asegurar que este cumpla con nuestros estándares para que, finalmente, sea almacenado en nuestras instalaciones a la espera de ser entregado a nuestro cliente final.

Ilustración 13: Diagrama del flujo de operaciones

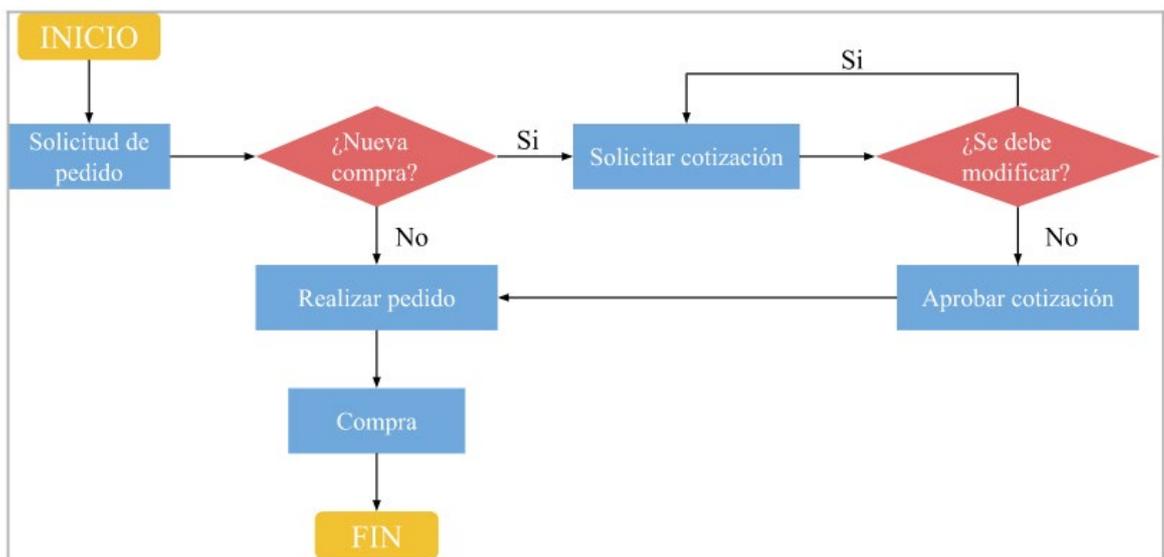


Elaboración: propia

El diagrama descrito anteriormente presenta el proceso de nuestras operaciones de manera general, sin embargo, a continuación, se muestra gráficamente el flujograma del proceso de compras de manera detallada.

Este proceso inicia con la solicitud de pedido de una cantidad específica de insumos hacia un proveedor ya seleccionado. Si es la primera vez que se gestiona una compra con esta empresa será necesario solicitar una cotización del pedido. Después de evaluar dicha cotización, se tomará la decisión de aceptarla o desarrollar una contrapropuesta, iniciando así con el pedido de compra. Por otro lado, si se realiza una compra recurrente el proceso será más corto, pues en circunstancias normales no habrá necesidad de solicitar una cotización, por lo contrario, se ejecutará el pedido y finalmente se concretará la compra de la materia prima.

Ilustración 14: Flujograma del proceso de compras



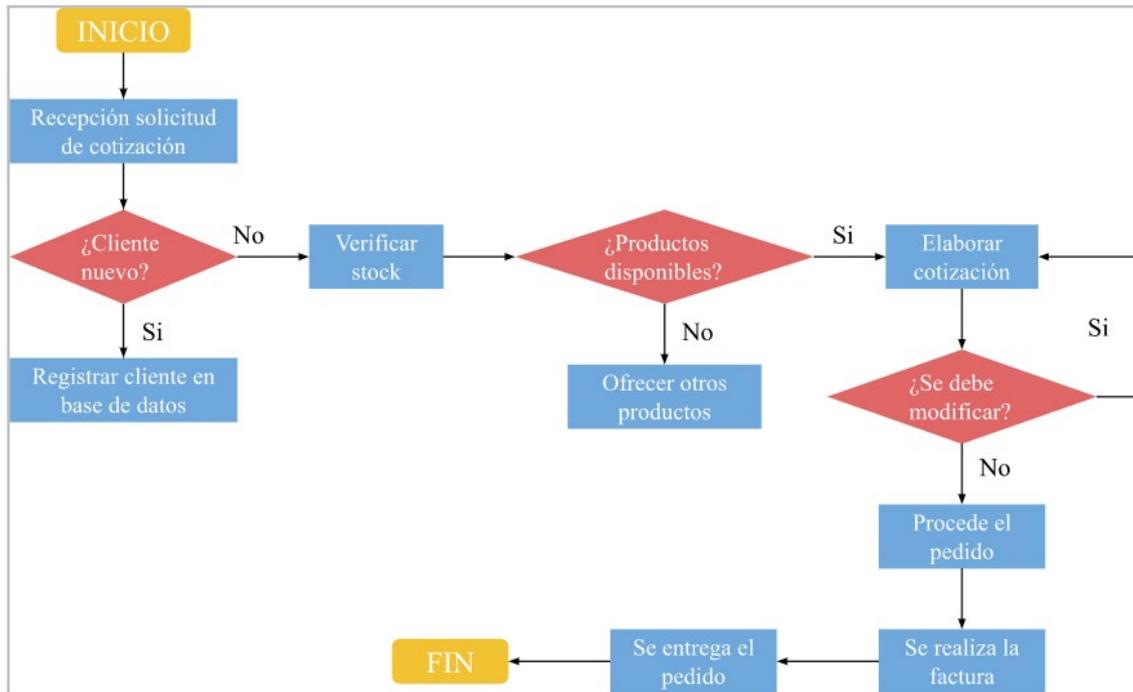
Elaboración: Propia

En la misma línea, la siguiente gráfica muestra el detalle del proceso de ventas a través de un diagrama de flujos. En esta se puede observar que el inicio está dado por la recepción de una solicitud de cotización por parte de un posible cliente. Si este es nuevo deberá ser registrado en nuestras bases de datos para seguir un control de la cantidad, frecuencia, entre otros aspectos de los pedidos que realiza; posteriormente, se procede a verificar el nivel de stock con el que se cuenta.

La disponibilidad de productos nos llevará a ofrecer otras alternativas o comenzar con la cotización solicitada. Esta será entregada al cliente quien evaluará las condiciones y el monto de la factura. Finalmente, si se concreta el pedido de venta, será enviado al cliente en un plazo previamente

coordinado a través de un distribuidor o una empresa de transportes con la que trabajaremos a modo de reducir capital, costos futuros y la carga de trabajo.

Ilustración 15: Flujograma del proceso de ventas



Elaboración: propia

## 5.2. Selección de instalaciones y equipos necesarios

Las instalaciones, equipos y tecnología que usaremos para asegurar que nuestras operaciones se puedan dar de manera eficaz y eficiente son mínimas, debido a que gran parte de nuestro proceso operacional será tercerizado, es decir, contaremos con el apoyo de socios estratégicos que realizarán dichas actividades por nosotros. Ejecutar todo el proceso por el inicio desde compras hasta el final con las ventas al cliente final supondría una mayor necesidad de recursos tanto tangibles como intangibles, en otras palabras, nos veríamos en la necesidad de contar con mayor capital para el inicio de nuestras operaciones y esto nos supondría mayores costes durante el mismo. Sin embargo, trabajar con empresas que realizarán dichas actividades por nosotros nos permitirá obtener ventajas, pues al estar especializados podrán realizarlo de mejor manera, en un menor tiempo y con un presupuesto menor.

Por lo detallado en el párrafo anterior, nuestras instalaciones y equipos se reducirán a un almacén, una oficina y tecnologías de gestión. En primer lugar, alquilaremos un almacén que nos permita realizar nuestras operaciones en un punto estratégico de la capital, donde serán prioridad los factores dimensión, precio, cercanía y seguridad. En segundo lugar, será necesario una sección de oficinas donde se pueda

llevar a cabo reuniones, planificar estrategias y el curso normal de las demás actividades diarias. La ubicación central podrá ser dentro del almacén o en una distinta, sin embargo, se priorizará la primera opción para reducir gastos y acelerar las funciones de almacenamiento y registro. Dentro de esta, haremos uso de portátiles, escritorios, sillas de escritorio, casilleros y demás equipos de oficinas. Por último, consideramos que en las últimas décadas la tecnología ha servido de mucha ayuda para el correcto desarrollo de las operaciones de las empresas, ya sea en la fabricación, comunicación y gestión, por ello, haremos uso de un sistema o Software de Gestión de Almacenamiento que nos permitirá administrar nuestros recursos, los niveles de stock y planificar las actividades diarias.

### 5.3. Aprovisionamiento

#### 5.3.1. Cadena de Suministros

Nuestra cadena de suministros comenzará con la adquisición de la materia prima e insumos necesarios para la elaboración de los productos finales. En este caso, se seleccionará a los proveedores en base a un conjunto de variables, siendo las más importantes el precio, la calidad y los plazos de entrega. Posterior a ello, la materia prima recibida deberá pasar por el control de calidad para asegurar que todas estén en perfecto estado y cumplan con las condiciones acordadas. Los insumos aceptados serán llevados a la planta de fabricación donde nuestra empresa socia se encargará de la elaboración, procesado y empaquetado, en este proceso nosotros no tendremos incidencia alguna, sin embargo, la presentación final será también evaluada para verificar que cuente con nuestros estándares y pueda ser llevado finalmente a nuestros almacenes. Cabe destacar que el envío de los productos hacia nuestros almacenes irá por cuenta de la empresa fabricante. Después de recibir, gestionar y ser aceptada una propuesta de cotización, el pedido procederá a ser enviada a los almacenes de nuestro cliente solicitante mediante el transporte y logística de una empresa tercerizada.

#### 5.3.2. Búsqueda y selección de proveedores

Antes de realizar la búsqueda y selección de proveedores, debemos identificar el nivel de stock que necesitamos de cada producto y sus diferentes presentaciones para poder tener muy claro la calidad y la cantidad necesaria para la fabricación de estos. De esta manera, podremos comparar a proveedores de materias primas con similares características. Los insumos necesarios para la fabricación de un producto de cada marca serán mencionados a detalle más adelante. A continuación, se describen los pasos a seguir para un correcto proceso de selección de proveedores.

En primer lugar, realizaremos la búsqueda de información principalmente en fuentes como internet, publicaciones especializadas, asociaciones empresariales o estudios de mercados de otras empresas del mismo rubro.

En segundo lugar, luego de haber recopilado la información de cada posible proveedor, se les solicitará una cotización donde no solo se especifique el precio de cada materia prima, sino que también se detallen aspectos como las condiciones técnicas, condiciones de traslado, plazos de entrega, entre otros.

En tercer y último lugar, se evaluará a las empresas de las que hayamos obtenido una respuesta mediante la comparación de los puntos detallados anteriormente y si estos se ajustan a nuestras necesidades.

Según las circunstancias, la ponderación de cada criterio para la selección de un proveedor puede variar, ya sea por necesidades de stock donde necesitaremos un envío más rápido o por factores externos donde nos veamos en la obligación de seleccionar a nuevos proveedores.

### 5.3.3. Detalle de los proveedores

Para la elaboración y fabricación de cada producto de nuestras diferentes marcas, se contará con diversos proveedores para los insumos requeridos debido a las diferentes necesidades con las que cuentan nuestras barras nutricionales KIJU, las galletas Matchai+ y los smoothies Qhali Kay. A continuación, se detalla algunos de los proveedores mayoristas con los que trabajaremos de manera estratégica.

- Camposol S.A.: Es el proveedor que nos abastecerá de todas las frutas que se necesitará para la producción de las galletas Matchia+ las barras nutricionales KIJU. Esta empresa cuenta con más de 25 años en el mercado nacional e internacional de las ventas de frutas al por mayor con precios accesibles.

RUC: 20340584237

- Campo Grande Perú E.I.R.L.: Se pretende adquirir de esta empresa insumos como la azúcar rubia, linaza, kiwicha, ajonjolí y matcha. Es importante mencionar que la empresa es uno de los principales proveedores de matcha por la ubicación estratégica con la que cuentan.

RUC: 20601213657

- Agrofoods Perú S.A.C.: Empresa dedicada a la producción y comercialización de frutas y productos elaborados a base de estos. Nos proveerá de frutas como la pitahaya y bayas de acai que forman parte de las presentaciones de los smoothies Qhali Kay.

RUC: 20601971098

- Algaex: La selección de este proveedor está ligado a los precios competitivos que nos ofrecen, la calidad del Cushuro y al trabajo que realizan con las comunidades locales del sur del Perú, lo cual está directamente relacionado con nuestro propósito social y al desarrollo sostenible de nuestras operaciones.

RUC: 20601043174

- Granos Gold del Perú S.A.C.: Este es uno de los proveedores más importantes de granos andinos, menestras, semillas y otros productos de valor agregado. En este caso, trabajaremos de la mano con Grano Gold del Perú para abastecernos de chia al por mayor. La empresa fue escogida por su ubicación en Lima y por contar con precios competitivos en el mercado.

RUC: 20556493244

#### 5.3.4. Materias primas e ingredientes

Se detallan los ingredientes y la cantidad que necesitaremos de cada uno para la fabricación de nuestras marcas y sus respectivas presentaciones.

*Tabla 26: Ingredientes Galletas Matchia+*

| <b>Galletas Matchia+</b>  |                 |
|---------------------------|-----------------|
| 6 galletas por envoltorio |                 |
| <b>Ingredientes</b>       | <b>Cantidad</b> |
| Avena instantanea         | 38 gramos       |
| Harina integral           | 35 gramos       |
| Miel                      | 10 ml           |
| Esencia de vainilla       | 5 ml            |
| Mantequilla sin sal       | 15 gramos       |
| Huevo                     | 1/3 unidad      |
| Levadura                  | 5 gramos        |
| Sal                       | 2 gramos        |
| Arándano                  | 40 gramos       |
| Naranja                   | 40 gramos       |
| Frutos rojos              | 40 gramos       |
| Canela                    | 4 gramos        |
| Matcha                    | 10 gramos       |
| Chia                      | 20 gramos       |

*Elaboración: propia*

Tabla 27: Ingredientes barras KIJU

| <b>Barras nutricionales KIJU</b> |                 |
|----------------------------------|-----------------|
| Barritas de 100 gramos           |                 |
| <b>Ingredientes</b>              | <b>Cantidad</b> |
| Harina de gusano tenebrio        | 9 gramos        |
| Pajuro Tostado                   | 30 gramos       |
| Miel                             | 5 gramos        |
| Azúcar rubia                     | 30 gramos       |
| Ajonjolí                         | 15 gramos       |
| Kiwicha                          | 6 gramos        |
| Chocolate                        | 5 gramos        |
| Linaza                           | 2 gramos        |

*Elaboración: propia*

Tabla 28: Ingredientes Qhali Kay Smoothies

| <b>Qhali Kay Smoothies</b> |                 |
|----------------------------|-----------------|
| Sobres de 30 gramos        |                 |
| <b>Ingredientes</b>        | <b>Cantidad</b> |
| Pitahaya                   | 20 gramos       |
| Bayas acai                 | 20 gramos       |
| Cushuro                    | 5 gramos        |
| Leche en polvo             | 5 gramos        |

*Elaboración: propia*

#### 5.4. Almacenamiento y gestión de stock

Respecto al almacenamiento de la mercancía y la gestión de stock, por un lado, los productos terminados ya listos para la venta estarán sobre pallets apilados que nos permitirá un mejor traslado de los lotes, así como un mejor almacenamiento de los mismos. Cada pallet contará con cajas corrugadas de diferentes dimensiones y con distinto número de productos en su interior debido a la variedad de productos con los que contamos en nuestra cartera. Asimismo, cada caja estará perfectamente embalada y con el etiquetado necesario que se solicita, lo cual se detalla más adelante. En el caso del pajuro, su capacidad de retención de agua depende directamente de la proporción de proteínas que contenga, es decir, mientras más proteínas, mayor será la capacidad del pajuro para retener líquido; por ende, las barras nutricionales deben ser almacenadas en condiciones secas y con una temperatura de 10°C a 15°C. Por lo contrario, si requerimos el almacenaje de materia prima, debemos contar con áreas especiales para

su correcta conservación. Las frutas, por ejemplo, deben ser trasladadas y almacenadas en cámaras refrigeradas de entre -10°C y -20°C.

Por otro lado, la gestión de stock estará dada respecto a la demanda de nuestros productos, para ello, haremos uso de un sistema ERP que nos permita controlar la entrada y salida de productos, administrar nuestros recursos y programar actividades propias de nuestras operaciones. En tal sentido, se estará en constante recuento de nuestras existencias y se mantendrá unas reservas o una cantidad mínima de inventario para procurar tener disponibles todas nuestras marcas ante una eventual compra que deba ser entregada en un plazo corto.

### 5.5. Cálculo de costes de producción

Tabla 29: Cálculo de Costes de Producción Galletas Matchia+

|   | Cantidad | Costo Fijo unitario | Costo fijo total | Costo variable unitario | Costo variable total | Costo Total   |
|---|----------|---------------------|------------------|-------------------------|----------------------|---------------|
| Cantidad mensual prevista                     | 76,673   |                     |                  |                         |                      |               |
| Costo de fabricación (outsourcing)            |          |                     |                  | S/.0.42                 | S/.32,202.66         | S/.32,202.66  |
| Ingredientes por unidad                       |          |                     |                  |                         |                      |               |
| Avena instantánea                             |          |                     |                  | S/.0.09                 | S/.6,701.22          | S/.6,701.22   |
| Harina integral                               |          |                     |                  | S/.0.05                 | S/.4,025.33          | S/.4,025.33   |
| Miel  |          |                     |                  | S/.0.04                 | S/.3,143.59          | S/.3,143.59   |
| Esencia de vainilla                           |          |                     |                  | S/.0.04                 | S/.3,066.92          | S/.3,066.92   |
| Mantequilla sin sal                           |          |                     |                  | S/.0.12                 | S/.9,200.76          | S/.9,200.76   |
| Huevo   |          |                     |                  | S/.0.05                 | S/.4,153.12          | S/.4,153.12   |
| Levadura                                      |          |                     |                  | S/.0.06                 | S/.4,600.38          | S/.4,600.38   |
| Sal   |          |                     |                  | S/.0.00                 | S/.95.84             | S/.95.84      |
| Arándano                                      | 19,168   |                     |                  | S/.0.30                 | S/.5,750.48          | S/.5,750.48   |
| Naranja                                       | 38,337   |                     |                  | S/.0.11                 | S/.4,293.69          | S/.4,293.69   |
| Frutos rojos                                  | 19,168   |                     |                  | S/.0.23                 | S/.4,408.70          | S/.4,408.70   |
| Canela  |          |                     |                  | S/.0.13                 | S/.9,711.91          | S/.9,711.91   |
| Matcha  |          |                     |                  | S/.0.28                 | S/.21,468.44         | S/.21,468.44  |
| Chía  |          |                     |                  | S/.0.20                 | S/.15,334.60         | S/.15,334.60  |
| <b>Costo total de producción naranja</b>      |          |                     |                  | <b>S/.1.54</b>          |                      | S/.117,998.47 |
| <b>Costo total de producción frutos rojos</b> |          |                     |                  | <b>S/.1.54</b>          |                      | S/.118,113.48 |
| <b>Costo total de</b>                         |          |                     |                  | <b>S/.1.56</b>          |                      | S/.119,455.26 |

|                            |  |  |  |  |  |                      |
|----------------------------|--|--|--|--|--|----------------------|
| producción arándanos       |  |  |  |  |  |                      |
| <b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b> |  |  |  |  |  | <b>S/.355,567.20</b> |

Elaboración: propia

Tabla 30: Cálculo de Costes de Producción KIJU

|                                    | Cantidad | Costo Fijo unitario | Costo fijo total | Costo variable unitario | Costo variable total | Costo Total         |
|------------------------------------|----------|---------------------|------------------|-------------------------|----------------------|---------------------|
| Cantidad mensual prevista          | 63,782   |                     |                  |                         |                      |                     |
| Costo de fabricación (outsourcing) |          |                     |                  | S/.0.42                 | S/.26,788.44         | S/.26,788.44        |
| Ingredientes por unidad            |          |                     |                  |                         |                      |                     |
| Harina de gusano tenebrio          |          |                     |                  | S/.0.28                 | S/.17,858.96         | S/.17,858.96        |
| Pajuro Tostado                     |          |                     |                  | S/.0.06                 | S/.3,826.92          | S/.3,826.92         |
| Miel                               |          |                     |                  | S/.0.10                 | S/.6,378.20          | S/.6,378.20         |
| Azúcar rubia                       |          |                     |                  | S/.0.09                 | S/.5,740.38          | S/.5,740.38         |
| Ajonjolí                           |          |                     |                  | S/.0.12                 | S/.7,653.84          | S/.7,653.84         |
| Kiwicha                            |          |                     |                  | S/.0.08                 | S/.5,102.56          | S/.5,102.56         |
| Chocolate                          |          |                     |                  | S/.0.06                 | S/.3,826.92          | S/.3,826.92         |
| Linaza                             |          |                     |                  | S/.0.05                 | S/.3,189.10          | S/.3,189.10         |
| <b>Costo total de producción</b>   |          |                     |                  | <b>S/.1.26</b>          | <b>S/.80,365.32</b>  | <b>S/.80,365.32</b> |

Elaboración: propia

Tabla 31: Cálculo de Costes de Producción Qhali Kay Smoothies

|                                    | Cantidad | Costo Fijo unitario | Costo fijo total | Costo variable unitario | Costo variable total | Costo Total         |
|------------------------------------|----------|---------------------|------------------|-------------------------|----------------------|---------------------|
| Cantidad mensual prevista          | 17,141   |                     |                  |                         |                      |                     |
| Costo de fabricación (outsourcing) |          |                     |                  | S/.0.32                 | S/.5,485.12          | S/.5,485.12         |
| Ingredientes por unidad            |          |                     |                  |                         |                      |                     |
| Pitahaya                           | 10,285   |                     |                  | 0.16                    | S/.1,645.54          | S/.1,645.54         |
| Bayas acaí                         | 6,856    |                     |                  | 0.56                    | S/.3,839.58          | S/.3,839.58         |
| Cushuro                            |          |                     |                  | 0.025                   | S/.428.53            | S/.428.53           |
| Leche en polvo                     |          |                     |                  | 0.05                    | S/.857.05            | S/.857.05           |
| <b>Costo total de producción</b>   |          |                     |                  | <b>S/.0.49</b>          | <b>S/.12,255.82</b>  | <b>S/.8,416.23</b>  |
| <b>Costo total de producción</b>   |          |                     |                  | <b>S/.0.62</b>          | <b>S/.6,770.70</b>   | <b>S/.10,610.28</b> |
| <b>COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL</b>   |          |                     |                  |                         |                      | <b>S/.19,026.51</b> |

Elaboración: propia

**Tabla 32: Unidades Producidas**

|                               | ene   | feb   | mar    | abr    | may    | jun   | jul    | ago   | sept   | oct    | nov    | dic    | AÑO 1   | AÑO 2          | AÑO 3          |
|-------------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|---------|----------------|----------------|
| <b>KIJU</b>                   | 6,098 | 6,098 | 8,130  | 11,168 | 9,772  | 6,980 | 17,785 | 7,114 | 10,671 | 8,639  | 8,639  | 25,916 | 127,009 | 159,542        | 211,370        |
| % DIST. <b>MATC<br/>HIA +</b> | 8,329 | 8,329 | 11,106 | 15,255 | 13,348 | 9,535 | 24,294 | 9,718 | 14,576 | 11,800 | 11,800 | 35,400 | 173,490 | 219,873        | 271,926        |
| 50% Naranja                   | 4,165 | 4,165 | 5,553  | 7,628  | 6,674  | 4,767 | 12,147 | 4,859 | 7,288  | 5,900  | 5,900  | 17,700 | 86,745  | 109,936        | 135,963        |
| 25% Frutos rojos              | 2,082 | 2,082 | 2,776  | 3,814  | 3,337  | 2,384 | 6,073  | 2,429 | 3,644  | 2,950  | 2,950  | 8,850  | 43,372  | 54,968         | 67,982         |
| 25% Arándanos                 | 2,082 | 2,082 | 2,776  | 3,814  | 3,337  | 2,384 | 6,073  | 2,429 | 3,644  | 2,950  | 2,950  | 8,850  | 43,372  | 54,968         | 67,982         |
| % DIST. <b>QHALI<br/>KAY</b>  | 5191  | 5191  | 6921   | 9507   | 8319   | 5942  | 15140  | 6056  | 9084   | 7354   | 7354   | 22061  | 108,119 | 173,059.<br>19 | 256,492.<br>06 |
| 40% Bayas acai                | 2,076 | 2,076 | 2,768  | 3,803  | 3,328  | 2,377 | 6,056  | 2,422 | 3,634  | 2,941  | 2,941  | 8,824  | 43,248  | 69,224         | 102,597        |
| 60% Pitahaya                  | 3,115 | 3,115 | 4,153  | 5,704  | 4,991  | 3,565 | 9,084  | 3,634 | 5,450  | 4,412  | 4,412  | 13,237 | 64,872  | 103,836        | 153,895        |

*Elaboración: propia*

**Tabla 33: Costos de Producción**

|                               | ene                 | feb                 | mar                 | abr                 | may                 | jun                 | jul                 | ago                 | sept                | oct                 | nov                 | dic                 |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>CVU</b>                    |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| S/.1.26 <b>KIJU</b>           | S/.7,683.20         | S/.7,683.20         | S/.10,244.27        | S/.14,071.92        | S/.12,312.93        | S/.8,794.95         | S/.22,409.33        | S/.8,963.73         | S/.13,445.60        | S/.10,884.53        | S/.10,884.53        | S/.32,653.60        |
| <b>MATCHIA +</b>              | S/.12,861.38        | S/.12,861.38        | S/.17,148.51        | S/.23,555.86        | S/.20,611.37        | S/.14,722.41        | S/.37,512.36        | S/.15,004.94        | S/.22,507.42        | S/.18,220.29        | S/.18,220.29        | S/.54,660.87        |
| S/.1.54 Naranja               | S/.6,409.35         | S/.6,409.35         | S/.8,545.80         | S/.11,738.84        | S/.10,271.48        | S/.7,336.77         | S/.18,693.93        | S/.7,477.57         | S/.11,216.36        | S/.9,079.91         | S/.9,079.91         | S/.27,239.72        |
| S/.1.54 Frutos rojos          | S/.3,207.80         | S/.3,207.80         | S/.4,277.06         | S/.5,875.14         | S/.5,140.75         | S/.3,671.96         | S/.9,356.07         | S/.3,742.43         | S/.5,613.64         | S/.4,544.38         | S/.4,544.38         | S/.13,633.14        |
| S/.1.56 Arándanos             | S/.3,244.24         | S/.3,244.24         | S/.4,325.65         | S/.5,941.88         | S/.5,199.15         | S/.3,713.68         | S/.9,462.36         | S/.3,784.94         | S/.5,677.42         | S/.4,596.00         | S/.4,596.00         | S/.13,788.01        |
| <b>QHALI KAY</b>              | S/.2,947.37         | S/.2,947.37         | S/.3,929.82         | S/.5,398.16         | S/.4,723.39         | S/.3,373.85         | S/.8,596.49         | S/.3,438.60         | S/.5,157.90         | S/.4,175.44         | S/.4,175.44         | S/.12,526.32        |
| S/.0.49 Bayas acai            | S/.1,019.48         | S/.1,019.48         | S/.1,359.31         | S/.1,867.20         | S/.1,633.80         | S/.1,167.00         | S/.2,973.50         | S/.1,189.40         | S/.1,784.10         | S/.1,444.27         | S/.1,444.27         | S/.4,332.81         |
| S/.0.62 Pitahaya              | S/.1,927.88         | S/.1,927.88         | S/.2,570.51         | S/.3,530.96         | S/.3,089.59         | S/.2,206.85         | S/.5,623.00         | S/.2,249.20         | S/.3,373.80         | S/.2,731.17         | S/.2,731.17         | S/.8,193.51         |
| <b>TOTAL COSTE PRODUCCIÓN</b> | <b>S/.23,491.95</b> | <b>S/.23,491.95</b> | <b>S/.31,322.60</b> | <b>S/.43,025.94</b> | <b>S/.37,647.70</b> | <b>S/.26,891.21</b> | <b>S/.68,518.19</b> | <b>S/.27,407.27</b> | <b>S/.41,110.91</b> | <b>S/.33,280.26</b> | <b>S/.33,280.26</b> | <b>S/.99,840.78</b> |
| <b>COSTES NETOS</b>           | <b>S/.19,908.43</b> | <b>S/.19,908.43</b> | <b>S/.26,544.58</b> | <b>S/.36,462.66</b> | <b>S/.31,904.83</b> | <b>S/.22,789.16</b> | <b>S/.58,066.26</b> | <b>S/.23,226.50</b> | <b>S/.34,839.76</b> | <b>S/.28,203.61</b> | <b>S/.28,203.61</b> | <b>S/.84,610.83</b> |

*Elaboración: propia*

Tabla 34: Costos fijos de marketing y publicidad

| Actividades                              | ene              | feb              | mar              | abr              | may              | jun              | jul              | ago              | sept             | oct              | nov              | dic              | Año 1                | Año 2                | Año 3                |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Publicidad en redes sociales (Facebook)  | S/.1,200.00      | 14,400.00            | 17,280.00            | 19,008.00            |
| Publicidad en redes sociales (Instagram) | S/.1,000.00      | 12,000.00            | 14,400.00            | 15,840.00            |
| Publicidad en redes sociales (Tik Tok)   | S/.1,000.00      | 12,000.00            | 14,400.00            | 15,840.00            |
| Emailing                                 | S/.300.00        | 3,600.00             | 4,320.00             | 4,752.00             |
| Campañas de publicidad                   | S/.9,000.00      | 108,000.00           | 129,600.00           | 142,560.00           |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>S/.12,500</b> | <b>S/.150,000</b>    | <b>S/.180,000</b>    | <b>S/.198,000</b>    |
| <b>TOTAL SIN IGV</b>                     | S/.10,593.22     | <b>S/.127,118.64</b> | <b>S/.152,542.37</b> | <b>S/.167,796.61</b> |
| <b>IGV</b>                               | S/.1,906.78      | <b>S/.22,881.36</b>  | <b>S/.27,457.63</b>  | <b>S/.30,203.39</b>  |

Elaboración: propia

Tabla 35: Costes fijos de operación

|                                       | ene                 | feb                 | mar                 | abr                 | may                 | jun                 | jul                 | ago                 | sept                | oct                 | nov                 | dic                 | Año 1                | Año 2                | Año 3                |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Alquiler de tienda, oficina y almacén | S/.7,600.00         | S/.91,200.00         | S/.93,936.00         | S/.112,723.20        |
| Servicios (Luz, agua y telefonía)     | S/.820.00           | S/.9,840.00          | S/.10,135.20         | S/.12,162.24         |
| Mantenimiento                         | S/.337.00           | S/.4,044.00          | S/.4,165.32          | S/.4,998.38          |
| Seguro                                | S/.250.00           | S/.3,000.00          | S/.3,090.00          | S/.3,182.70          |
| Otros gastos                          | S/.400.00           | S/.4,800.00          | S/.4,944.00          | S/.5,092.32          |
| Dominio, hosting y correo             | S/.646.80           | S/.7,761.60          | S/.7,994.45          | S/.8,234.28          |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>S/.10,053.80</b> | <b>S/.120,645.60</b> | <b>S/.124,264.97</b> | <b>S/.146,393.13</b> |
| <b>TOTAL SIN IGV</b>                  | <b>S/.8,520.17</b>  | <b>S/.102,242.03</b> | <b>S/.105,309.29</b> | <b>S/.124,061.97</b> |
| <b>IGV</b>                            | <b>S/.1,533.63</b>  | <b>S/.18,403.57</b>  | <b>S/.18,955.67</b>  | <b>S/.22,331.15</b>  |

Elaboración: propia

## 5.6. Control de calidad y certificaciones pretendidas

El control de calidad, como se viene mencionando en el presente proyecto de negocio, es uno de los pilares más importantes dentro de nuestros procesos, pues compone parte del valor agregado que deseamos ofrecer al consumidor. Buscamos incluir en el mercado alternativas de alimentación saludable con valores altos en nutrición y que provengan de insumos de calidad mediante procesos sostenibles. En tal sentido, como parte de nuestras actividades pretendemos gestionar análisis de calidad para las materias primas provenientes de nuestros proveedores y cumplir con los estándares para los productos finales destinados al consumo, así como acceder a certificaciones de calidad para todo nuestro proceso operacional.

El proceso de control de calidad para los insumos se realizará mediante dos tipos de evaluaciones diferentes. Por un lado, en primera instancia se emplea la evaluación sensorial, es decir, las mediciones se realizan a través de los sentidos para determinar el olor, sabor, la textura y la apariencia de productos como las frutas, el pajuro, las algas andinas, entre otros. Por otro lado, se utiliza la evaluación técnica que conlleva un análisis minucioso y más detallado de la composición de la materia prima que no puede ser medible a simple vista. En este tipo de control se toma en consideración al pH, el °Brix, la escala de maduración y tests químicos, así como microbiológicos.

Antes de describir los estándares y normas de calidad que se requieren el producto terminado, es importante mencionar a las entidades que se encargan de las regulaciones sanitarias en Perú, los cuales son los siguientes:

- Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA): Este organismo cuenta con autonomía técnica y es el responsable de prevenir y proteger al país ante cualquier suceso que pudiese permitir el ingreso de plagas o enfermedades. Asimismo, tiene la capacidad para incorporar normas y recomendaciones de organismos internacionales para la implementación de nuevos protocolos sanitarios, así como de inspeccionar y verificar la salubridad de los productos mediante la certificación fitosanitaria.
- Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA): Este es un órgano técnico-normativo que pertenece al Ministerio de Salud del Perú. Entre sus principales funciones se encuentra el saneamiento básico, la protección del ambiente y la higiene alimentario.
- Instituto Nacional de Calidad (INACAL): Es considerado el máximo ente rector en lo que respecta a los sistemas de calidad. Tiene como finalidad promover y asegurar el cumplimiento de las políticas de calidad para la protección al consumidor a través de una

- Política Nacional para la calidad, los principios previstos en la ley N° 30224 y otras actividades acordes a la administración y gestión de normas técnicas.

Habiendo mencionado esto, a continuación, se mencionan las diversas normas y certificaciones que aseguran la inocuidad y calidad de los productos alimenticios en el Perú.

- Norma Sanitaria para la aplicación del Sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas: busca establecer en la industria alimentaria un sistema preventivo de control que asegure la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano.
- Norma Sanitaria que establece los criterios de inocuidad para alimentos y bebidas de consumo humano: señalan los criterios microbiológicos que deben cumplir los productos en estado natural o procesados, para ser considerados aptos para el consumo humano.
- Norma sanitaria para la consignación de grasas trans en el etiquetado de alimentos industrializados: su finalidad es contribuir a proteger la salud de la población y a la elección adecuada de alimentos industrializados por parte de los consumidores. En tal sentido, busca establecer las características con las que se debe consignar la información de este tipo de grasas en el etiquetado de los productos.

Es importante mencionar que para conseguir una certificación y demostrar que se cumplen con las normas mencionadas anteriormente, se debe recurrir a DIGESA quien es el órgano encargado de, por ejemplo, emitir el Certificado de Registro Sanitario de Alimentos Industrializados. Esto permite a la empresa que lo solicita a fabricar, comercializar o importar productos industrializados para el consumo humano. Tiene una duración de 5 años desde que es emitido y puede ser gestionado a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE). Por otro lado, el MINSA otorga el Certificado de Validación Técnica del Plan HACCP que es un sistema que mejora la inocuidad de los alimentos y permite identificar peligros microbiológicos en la materia prima o ingredientes necesarios para la elaboración del producto final.

Por último, las certificaciones complementarias que pretendemos obtener para comprobar que en nuestros procesos utilizamos un sistema de gestión de calidad son las ISO 9000, ISO 9001 e ISO 14001.

### 5.7. Programación de actividades

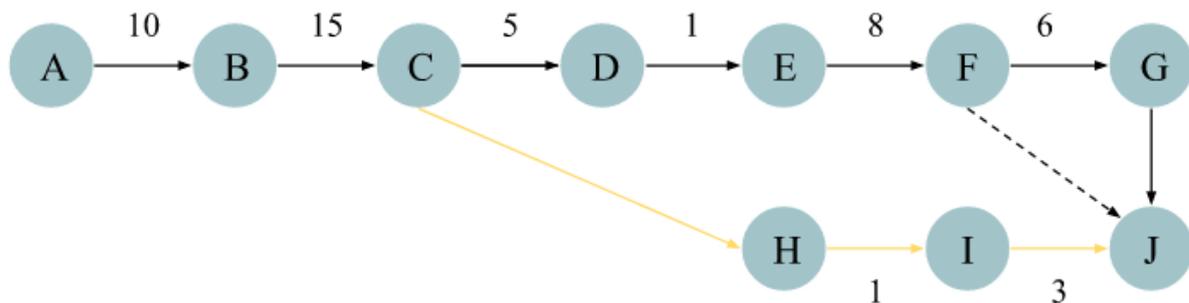
En esta sección, con la finalidad de planificar nuestro proyecto de negocio y establecer visualmente la duración estimada de nuestros procesos, nos facilitaremos del diagrama PERT esperando obtener una ruta crítica posible evaluar y usando los días como unidad de medida.

Tabla 36: Programación de Actividades

| Actividad | Descripción                            | Predecesora | Tiempo (días) |
|-----------|--|-------------|---------------|
| A         | Elaboración del plan de negocio        | -           | 10            |
| B         | Contitución de la empresa              | A           | 15            |
| C         | Selección de proveedor                 | B           | 5             |
| D         | Emisión orden de compra                | C           | 1             |
| E         | Entrega de materia prima (outsourcing) | D           | 8             |
| F         | Recepción del producto terminado       | E           | 6             |
| G         | Almacenamiento de producto terminado   | F           | 1             |
| H         | Recepción pedidos de compra            | G           | 1             |
| I         | Revisión de stock                      | H           | 1             |
| J         | Entrega del pedido                     | I           | 3             |

Elaboración: propia

Tabla 37: Diagrama Pert



Elaboración: propia

En el diagrama PERT, se puede visualizar que nuestras actividades comienzan desde que se empieza a idear y elaborar todo el plan de negocio, esto incluye el análisis de mercado, determinación de objetivos, entre otros aspectos importantes. Posteriormente, se constituye la empresa con toda la reglamentación necesaria para comenzar con las operaciones. La selección de proveedor permitirá gestionar la emisión de las compras de materia que serán llevadas a los almacenes del fabricante tercerizado que se encargará del proceso de elaboración, empaquetado y embalaje de los lotes finales de productos. Estos productos se reciben y almacenan para su futura venta. Se espera que todo este proceso tome alrededor de 21 días, sin incluir la elaboración y constitución de la empresa.

Finalmente, se procede a recepcionar los pedidos de compra, revisar la disponibilidad de productos y el envío del pedido. Consideramos que este último no debería superar los 3 días laborables.

## 6. Localización

Para poder determinar el local donde se realizará el trabajo administrativo y el almacenaje de los productos, se ha analizado ciertos factores que influyen en la empresa.

- **Precio de alquiler del local:** Hemos considerado que un factor importante a tomar en cuenta es el precio, el cual no debe ser muy elevado. Este factor es clave para la decisión de nuestras opciones planteadas.
- **Seguridad:** Buscaremos que el distrito sea seguro para nuestros colaboradores y para un óptimo desarrollo de la logística de la empresa.

Después de buscar y analizar los locales que cumplan con nuestros factores mencionados, se eligieron los distritos de Chorrillos y Comas como posibles opciones.

### **Opción 1: Chorrillos**

- ❖ Distritos limítrofes: Santiago de Surco, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador
- ❖ El distrito es considerado seguro.
- ❖ Precio del alquiler: S/. 7.600

### **Opción 2: Comas**

- ❖ Distritos limítrofes: Puente Piedra, Los Olivos, Independencia, San Juan de Lurigancho y Carabaylo.
- ❖ El distrito es considerado medianamente seguro.
- ❖ Precio del alquiler: S/. 16.650.

Después de haber analizado las 2 opciones de locales según los factores determinados anteriormente, concluimos que la empresa se ubicará en el distrito de Chorrillos.

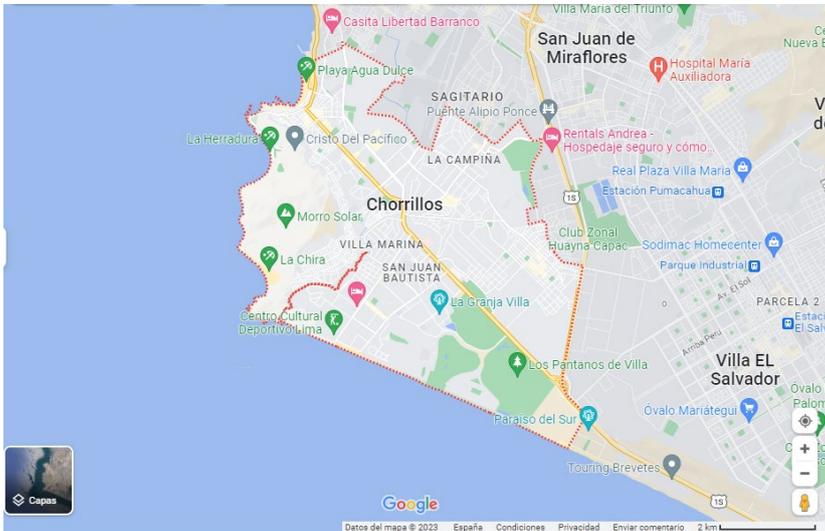
**Infraestructura:** Tomando en consideración el volumen de nuestros IME y según nuestro proceso de producción, se analizó que necesitamos un local con un área de aproximadamente 450 m<sup>2</sup>. El área se destinará para los distintos procesos de producción, almacenaje y oficina para los colaboradores. Por lo tanto, se optó por la siguiente opción.

### **Descripción del local:**

- Área: 485 m<sup>2</sup>.
- Precio: S/. 7.600
- 2 oficinas y 3 baños

- Modalidad de alquiler: 2 meses de garantía y 1 mes de adelanto.

*Ilustración 16: Distrito donde se ubica el almacén*



*Fuente: Google Maps*

Se ha elegido el distrito de Chorrillos como nuestro centro de almacén y oficinas, debido a que se ubica estratégicamente en la parte sur de la capital y muy cerca a la vía panamericana, esto nos beneficia debido a que será más fácil para nuestros proveedores llegar a nuestro local y poder tener nuestros productos de una manera más rápida y eficiente. Por otro lado, Chorrillos es una zona logística donde se encuentran varios locales de almacenes y el tránsito de mercancías es común.

*Ilustración 17: Local de producción y almacenaje ubicado en Chorrillos.*



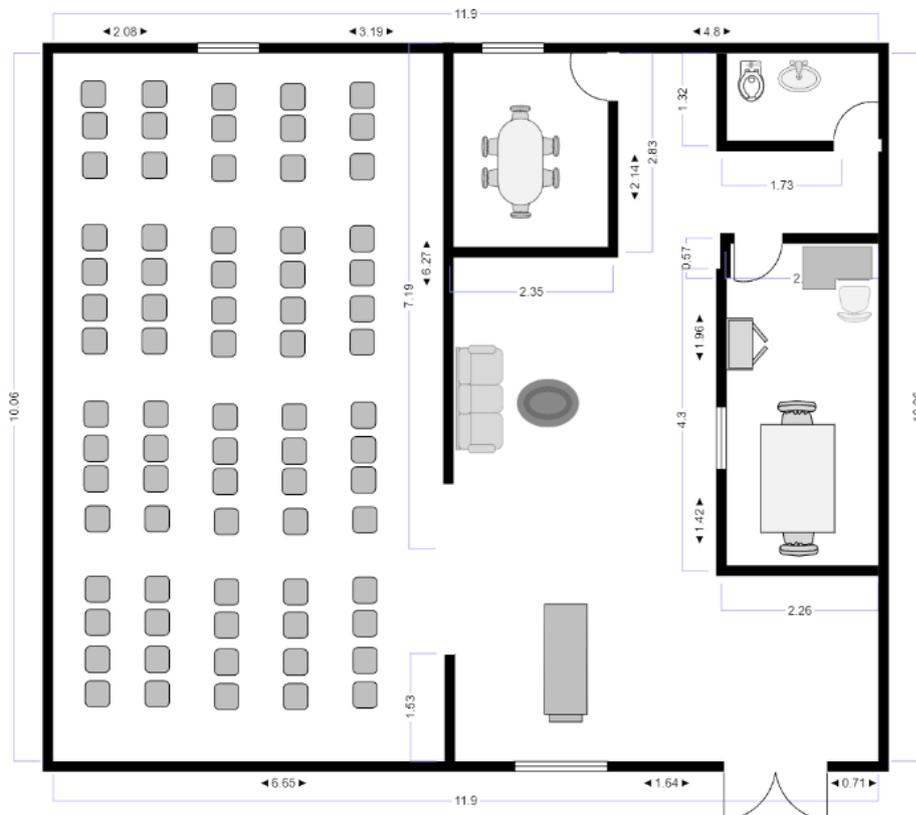
*Fuente: Urbania*

Ilustración 18: Local de producción y almacenaje ubicado en Chorrillos



Fuente: Urbania

Ilustración 19: Plano de la oficina.



Elaboración: propia

Este es el plano de la oficina, en la parte izquierda estará ubicado el almacén y en la parte derecha se pondrán los escritorios, además de las oficinas ya establecidas.

## 7. Organización y Recursos Humanos

### 7.1. Diseño de puestos de trabajo

- **Gerente General:** El gerente general de la empresa se va a encargar de dirigir la empresa para cumplir las metas trazadas, así como tomar decisiones y ser un ejemplo de líder, Asimismo cumple también la función de gerente financiero encargado de supervisar el flujo de dinero, manejar información financiera y el desarrollo de políticas para la minimización de costos y pérdidas obtenidas.

*Tabla 38: Descripción del puesto de Gerente General*

|   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| <b>Nombre del puesto</b>  | Gerente General                   |
| <b>Área</b>   | Gerencial                         |
| <b>Perfil del puesto</b>  | Líder                             |
|   | Toma de decisiones                |
|   | Disciplinado                      |
| <b>Misión</b>   |                                   |
| Dirigir a la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser el líder. Asimismo, controlar las actividades planificadas comparándolas con las metas trazadas.                     |                                   |
| <b>Responsabilidades del puesto</b>   |                                   |
| Crear estrategias corporativas y competitivas. Supervisar el desempeño de las demás áreas y colaboradores. Ser un líder ejemplar e incentivar a la empresa a conseguir metas. |                                   |
| <b>Funciones del puesto</b>   |                                   |
| Analizar los reportes brindados por las demás áreas. Supervisar el buen funcionamiento de la empresa y los recursos económicos.   |                                   |
| <b>Formación</b>  |                                   |
| <b>Profesión</b>  | Administración y carreras a fines |
| <b>Grado de instrucción</b>   | Profesional Licenciado            |
| <b>Remuneración</b>   | S/. 1500                          |

*Elaboración propia*

- **Gerente de Marketing / Ventas:** El gerente comercial y de marketing deberá crear y consolidar la empresa en redes sociales, además de darles una relación de ellos con la empresa y fidelizarlos. Asimismo, tendrá la obligación de elaborar el plan de ventas, cumplirlo y comunicarlo a la gerencia, por eso debe ser una persona responsable para lograr un trabajo eficiente.

Tabla 39: Descripción del puesto de Gerente de Marketing

|   |                          |
|---|--------------------------|
| <b>Nombre del puesto</b>  | Gerente de Marketing     |
| <b>Área</b>   | Marketing/ Ventas        |
| <b>Perfil del puesto</b>  | Trabajo en equipo        |
|   | Excelente comunicación   |
|   | Liderazgo                |
| <b>Misión</b>   |                          |
| Definir el plan de marketing, conseguir resultados dirigiendo el desarrollo en el territorio nacional.  |                          |
| <b>Responsabilidades del puesto</b>   |                          |
| Responsable de la estrategia de marketing y de las redes sociales. Responsable del plan de ventas, de dirigir al equipo de ventas y mantener relaciones con clientes. |                          |
| <b>Funciones del puesto</b>   |                          |
| Diseñar la matriz de publicaciones, la estrategia de capacitación de leads, presentar el informe del gasto de marketing y hacer seguimiento a los clientes.           |                          |
| <b>Formación</b>  |                          |
| <b>Profesión</b>  | Administrador, Marketing |
| <b>Grado de instrucción</b>   | Licenciado               |
| <b>Remuneración</b>   | S/. 1200                 |

*Elaboración propia*

- Gerente Logístico: El gerente logístico se encargará del correcto uso de almacenes ya sea para el ingreso de insumos y mercadería, así como la salida de productos finales.

Tabla 40: Descripción del puesto de Gerente de Logística

|   |                      |
|---|----------------------|
| <b>Nombre del puesto</b>  | Gerente de Logística |
| <b>Área</b>   | Logística            |
| <b>Perfil del puesto</b>  | Trabajo en equipo    |
|   | Líder                |
|   | Responsable          |
| <b>Misión</b>   |                      |
| Responsable de gestionar el traslado, almacenamiento, la distribución y la organización de los productos y materiales a lo largo de la cadena de suministro.  |                      |
| <b>Responsabilidades del puesto</b>   |                      |
| Dar seguimiento a la entrada y salida de productos y materiales. Supervisar el correcto desempeño de los operarios.   |                      |
| <b>Funciones del puesto</b>   |                      |
| Colaborar y negociar con proveedores, fabricantes, comerciantes y consumidores. Llevar un registro de calidad, la cantidad, los niveles de existencias y costos de transporte. Disponer el almacén, clasificar productos, planificar y procesar envíos a los clientes |                      |
| <b>Formación</b>  |                      |
| <b>Profesión</b>  | Administrador        |
| <b>Grado de instrucción</b>   | Licenciado           |
| <b>Remuneración</b>   | S/. 1250             |

*Elaboración propia*

- Gerente de Recursos Humanos: El puesto de gerente de RR. HH. es importante para el éxito de la empresa. Las personas son el activo más importante. Promocionar los valores corporativos y dar forma a una cultura positiva es un aspecto esencial de la especificación y descripción del puesto de gerente de RR. HH.

*Tabla 41: Descripción del puesto de Gerente de Recursos Humanos*

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Nombre del puesto</b>   | Gerente de Recursos Humanos |
| <b>Área</b>  | Recursos Humanos            |
| <b>Perfil del puesto</b>   | Escucha activa              |
|  | Liderazgo                   |
|  | Trabajo en Equipo           |
| <b>Misión</b>  |                             |
| Responsable en todas las cuestiones relacionadas con los empleados.  |                             |
| <b>Responsabilidades del puesto</b>  |                             |
| Desarrollar y controlar estrategias de RR. HH, generales, tácticas y procedimientos en toda la organización  |                             |
| <b>Funciones del puesto</b>  |                             |
| Informar a la dirección y ofrecer apoyo en las decisiones a través de métricas de RR. HH, gestionar el proceso de reclutamiento y selección y fomentar un entorno de trabajo positivo. |                             |
| <b>Formación</b>   |                             |
| <b>Profesión</b>   | Recursos Humanos            |
| <b>Grado de instrucción</b>  | Licenciado                  |
| <b>Remuneración</b>  | S/. 1100                    |

*Elaboración propia*

- Jefe de Ventas: Se enfoca en liderar y supervisar el equipo de ventas para lograr los objetivos de venta de la empresa, debe alcanzar los objetivos de aumento de los ingresos y adquisición de clientes haciendo que nuestra empresa sea competitiva e innovadora.

Tabla 42: Descripción del puesto de Jefe de Ventas

|   |                             |
|---|-----------------------------|
| <b>Nombre del puesto</b>  | Jefe de Ventas              |
| <b>Área</b>   | Ventas                      |
| <b>Perfil del puesto</b>  | Habilidades de Comunicación |
|   | Liderazgo                   |
|   | Toma de Decisiones          |
| <b>Misión</b>   |                             |
| Responsable de maximizar la rentabilidad de la empresa, asegurando al mismo tiempo la satisfacción de los clientes y la fidelización de los mismo.    |                             |
| <b>Responsabilidades del puesto</b>   |                             |
| Definir la estrategia de ventas de la empresa, identificar oportunidades de negocio y proponer acciones.  |                             |
| <b>Funciones del puesto</b>   |                             |
| Coordinar y liderar al equipo de ventas para lograr los objetivos establecidos, analizar la competencia y el mercado para tomar decisiones efectivas. |                             |
| <b>Formación</b>  |                             |
| <b>Profesión</b>  | Contabilidad/ Finanzas      |
| <b>Grado de instrucción</b>   | Licenciado                  |
| <b>Remuneración</b>   | S/. 1150                    |

*Elaboración propia*

- **Vendedor:** Es un cargo clave en el departamento de ventas de una empresa y se enfoca en la comercialización y venta de los productos o servicios que ofrece la empresa.

Tabla 43: Descripción del puesto de Vendedor

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Nombre del puesto</b>   | Vendedor                    |
| <b>Área</b>  | Ventas                      |
| <b>Perfil del puesto</b>   | Persuasión                  |
|  | Adaptabilidad               |
|  | Habilidades de Comunicación |
| <b>Misión</b>  |                             |
| Generar ingresos y ganancias para la empresa a través de la venta efectiva de productos.                                   |                             |
| <b>Responsabilidades del puesto</b>  |                             |
| Mantener y aumentar la cartera de clientes existentes, realizar un seguimiento de las oportunidades de ventas.             |                             |
| <b>Funciones del puesto</b>  |                             |
| Preparar y presentar cotizaciones a los clientes, mantener registros precisos y actualizados de las actividades de ventas. |                             |
| <b>Formación</b>   |                             |
| <b>Profesión</b>   | Administración/ Marketing   |
| <b>Grado de instrucción</b>  | Licenciado                  |
| <b>Remuneración</b>  | S/. 930                     |

*Elaboración propia*

- **Key Account Manager:** Se enfoca en la gestión y el mantenimiento de las relaciones comerciales con los clientes clave de la empresa.

Tabla 44: Descripción del puesto de Key Account Manager

|   |                             |
|---|-----------------------------|
| <b>Nombre del puesto</b>  | Key Account Manager         |
| <b>Área</b>   | Ventas                      |
| <b>Perfil del puesto</b>  | Pensamiento Estratégico     |
|   | Resolución de Problemas     |
|   | Habilidades de Comunicación |
| <b>Misión</b>   |                             |
| Gestionar y mantener la relación con los clientes más importantes de la empresa, para garantizar su satisfacción y retención a largo plazo.             |                             |
| <b>Responsabilidades del puesto</b>   |                             |
| Desarrollar estrategias para hacer crecer el negocio con los clientes clave, coordinar las actividades de diferentes departamentos dentro de la empresa |                             |
| <b>Funciones del puesto</b>   |                             |
| Desarrollar y ejecutar estrategias de venta efectivas, analizar el rendimiento del cliente clave, negociar contratos y acuerdos de servicio.            |                             |
| <b>Formación</b>  |                             |
| <b>Profesión</b>  | Administración/ Negocios    |
| <b>Grado de instrucción</b>   | Licenciado                  |
| <b>Remuneración</b>   | S/. 930                     |

*Elaboración propia*

- Operarios de almacén: Es un miembro importante del equipo logístico de una empresa, que se encarga de gestionar y controlar los productos y materiales almacenados en un depósito. Las principales responsabilidades y funciones de un Operario de almacén pueden.

Tabla 45: Descripción del puesto de Operarios de almacén

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| <b>Nombre del puesto</b>  | Operarios de almacén          |
| <b>Área</b>   | Logística                     |
| <b>Perfil del puesto</b>  | Trabajo en equipo             |
|   | Trabajar bajo presión         |
|   | Resolución de problemas       |
| <b>Misión</b>   |                               |
| Garantizar una gestión eficiente de los productos y materiales que se almacenan en el almacén, de manera que se asegure el correcto funcionamiento de la cadena de suministro de la empresa.                    |                               |
| <b>Responsabilidades del puesto</b>   |                               |
| Recepción de los productos y materiales que llegan al almacén, preparar los pedidos de los clientes de acuerdo con las instrucciones recibidas.   |                               |
| <b>Funciones del puesto</b>   |                               |
| Realización de inventarios y mantenimiento de registros y documentos necesarios para la gestión de almacén, colaboración en la identificación y solución de problemas relacionados con la gestión de almacenes. |                               |
| <b>Formación</b>  |                               |
| <b>Profesión</b>  | Administración/ Grado a fines |
| <b>Grado de instrucción</b>   | Licenciado                    |
| <b>Remuneración</b>   | S/. 930                       |

*Elaboración propia*

- Contador: Entre las responsabilidades de un jefe de finanzas se incluyen la creación de modelos de previsión, la evaluación de riesgo de las inversiones y la garantía de que todas las actividades contables cumplan los reglamentos. Para desempeñar este cargo satisfactoriamente, debes tener experiencia en la elaboración de estrategias financieras y la gestión de equipos de contabilidad.

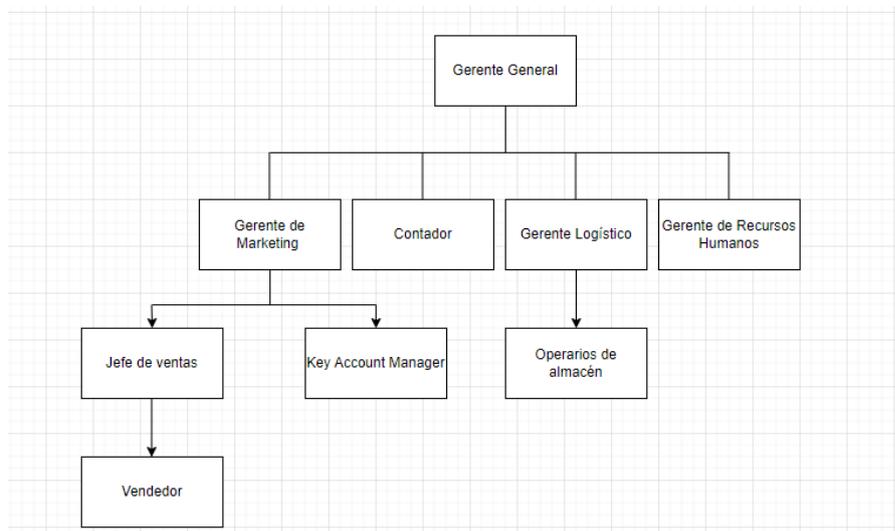
Tabla 46: Descripción del puesto de Contador

|  |                        |
|--|------------------------|
| <b>Nombre del puesto</b>   | Contador               |
| <b>Área</b>  | Contabilidad           |
| <b>Perfil del puesto</b>   | Capacidad Analítica    |
|  | Trabajo en equipo      |
|  | Responsable            |
| <b>Misión</b>  |                        |
| Contribuir al cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa, asegurando la integridad y precisión de los registros contables y financieros   |                        |
| <b>Responsabilidades del puesto</b>  |                        |
| Supervisar el proceso contable de la empresa, realizar el análisis de los estados financieros y participar en la elaboración y ejecución del presupuesto.  |                        |
| <b>Funciones del puesto</b>  |                        |
| Garantizar que todas las actividades contables y las auditorías internas cumplan los reglamentos financieros, también se desarrollarán procedimientos seguros para mantener la confidencialidad de la información. |                        |
| <b>Formación</b>   |                        |
| <b>Profesión</b>   | Contabilidad/ Finanzas |
| <b>Grado de instrucción</b>  | Licenciado             |
| <b>Remuneración</b>  | S/. 700                |

*Elaboración propia*

## 7.2 Organigrama

Ilustración 20: Organigrama



Elaboración propia

## 7.3. Costos de personal

A continuación, se muestra una tabla resumen de los salarios, incluyendo seguro social y beneficios, separados por puesto. Es importante aclarar que los conceptos relacionados con el seguro social y beneficios son de la estructura y requisitos peruanos. Por ello, los porcentajes que se aplican y el método de cálculo difieren del modelo usado en España.

Tabla 47: Costos de Personal

| Puesto                      | Salario + SS | N° de trabajadores | Total                |
|-----------------------------|--------------|--------------------|----------------------|
| Gerente general             | S/.24,662.50 | 1                  | S/ 24,662.50         |
| Gerente de logística        | S/.20,552.08 | 1                  | S/ 20,552.08         |
| Gerente de recursos humanos | S/.18,085.83 | 1                  | S/ 18,085.83         |
| Gerente de marketing        | S/.19,730.00 | 1                  | S/ 19,730.00         |
| Contador                    | S/.11,509.17 | 1                  | S/ 11,509.17         |
| Jefe de ventas              | S/.18,907.92 | 1                  | S/ 18,907.92         |
| Vendedor                    | S/.15,290.75 | 5                  | S/ 76,453.75         |
| Key Account Manager         | S/.15,290.75 | 1                  | S/ 15,290.75         |
| Operario de almacén         | S/.15,290.75 | 2                  | S/ 30,581.50         |
| <b>TOTAL ANUAL</b>          |              |                    | <b>S/ 235,773.50</b> |

Elaboración: propia

### 7.3.1 Desglose y cálculo de salarios

En este apartado se especificará el salario total, nómina más seguro social y beneficios, por cada puesto de trabajo, como lo indica el organigrama expuesto anteriormente en este documento.

*Tabla 48: Sueldo Gerente general*

| Gastos de planilla    | Sueldos            | ene                | feb                | mar                | abr                | may                | jun                | jul                | ago                | sept               | oct                | nov                | dic                |
|-----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Gerente general       | <b>S/.1,500.00</b> | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  |
| Planilla nominal      | <b>S/.1,500.00</b> |
| S/.0.09 ESSALUD       | S/.135.00          |
| Gratificación         | S/.0.00            | S/.1,635.00        | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.1,635.00        |
| CTS                   | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.886.25          | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.886.25          | S/.0.00            |
| <b>Planilla total</b> | <b>S/.1,635.00</b> | <b>S/.1,635.00</b> | <b>S/.1,635.00</b> | <b>S/.1,635.00</b> | <b>S/.2,521.25</b> | <b>S/.1,635.00</b> | <b>S/.3,270.00</b> | <b>S/.1,635.00</b> | <b>S/.1,635.00</b> | <b>S/.1,635.00</b> | <b>S/.1,635.00</b> | <b>S/.2,521.25</b> | <b>S/.3,270.00</b> |

*Elaboración: propia*

*Tabla 49: Sueldo Gerente de logística*

| Gastos de planilla    | Sueldos            | ene                | feb                | mar                | abr                | may                | jun                | jul                | ago                | sept               | oct                | nov                | dic                |
|-----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Gerente de logística  | <b>1,250</b>       | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  |
| Planilla nominal      | <b>S/.1,250.00</b> |
| 0.09 ESSALUD          | S/.112.50          |
| Gratificación         | S/.0.00            | S/.1,362.50        | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.1,362.50        |
| CTS                   | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.738.54          | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.738.54          | S/.0.00            |
| <b>Planilla total</b> | <b>S/.1,362.50</b> | <b>S/.1,362.50</b> | <b>S/.1,362.50</b> | <b>S/.1,362.50</b> | <b>S/.2,101.04</b> | <b>S/.1,362.50</b> | <b>S/.2,725.00</b> | <b>S/.1,362.50</b> | <b>S/.1,362.50</b> | <b>S/.1,362.50</b> | <b>S/.1,362.50</b> | <b>S/.2,101.04</b> | <b>S/.2,725.00</b> |

*Elaboración: propia*

Tabla 50: Sueldo Gerente de recursos humanos

| Gastos de planilla          | Sueldos            | ene                | feb                | mar                | abr                | may                | jun                | jul                | ago                | sept               | oct                | nov                | dic                |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Gerente de recursos humanos | <b>1,100</b>       | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  |
| Planilla nominal            | <b>S/.1,100.00</b> |
| 0.09 ESSALUD                | S/.99.00           |
| Gratificación               | S/.0.00            | S/.1,199.00        | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.1,199.00        |
| CTS                         | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.649.92          | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.649.92          | S/.0.00            |
| Planilla total              | <b>S/.1,199.00</b> | <b>S/.1,199.00</b> | <b>S/.1,199.00</b> | <b>S/.1,199.00</b> | <b>S/.1,199.00</b> | <b>S/.1,848.92</b> | <b>S/.1,199.00</b> | <b>S/.2,398.00</b> | <b>S/.1,199.00</b> | <b>S/.1,199.00</b> | <b>S/.1,199.00</b> | <b>S/.1,848.92</b> | <b>S/.2,398.00</b> |

Elaboración: propia

Tabla 51: Sueldo Gerente de marketing

| Gastos de planilla   | Sueldos            | ene                | feb                | mar                | abr                | may                | jun                | jul                | ago                | sept               | oct                | nov                | dic                |
|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Gerente de marketing | <b>1,200</b>       | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  |
| Planilla nominal     | <b>S/.1,200.00</b> |
| 0.09 ESSALUD         | S/.108.00          |
| Gratificación        | S/.0.00            | S/.1,308.00        | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.1,308.00        |
| CTS                  | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.709.00          | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.709.00          | S/.0.00            |
| Planilla total       | <b>S/.1,308.00</b> | <b>S/.1,308.00</b> | <b>S/.1,308.00</b> | <b>S/.1,308.00</b> | <b>S/.1,308.00</b> | <b>S/.2,017.00</b> | <b>S/.1,308.00</b> | <b>S/.2,616.00</b> | <b>S/.1,308.00</b> | <b>S/.1,308.00</b> | <b>S/.1,308.00</b> | <b>S/.2,017.00</b> | <b>S/.2,616.00</b> |

Elaboración: propia

**Tabla 52: Sueldo Contador**

| Gastos de planilla | Sueldos    | ene              | feb              | mar              | abr              | may                | jun              | jul                | ago              | sept             | oct              | nov                | dic                |
|--------------------|------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| Contador           | <b>700</b> | 1                | 1                | 1                | 1                | 1                  | 1                | 1                  | 1                | 1                | 1                | 1                  | 1                  |
| Planilla nominal   |            | <b>S/.700.00</b> | <b>S/.700.00</b> | <b>S/.700.00</b> | <b>S/.700.00</b> | <b>S/.700.00</b>   | <b>S/.700.00</b> | <b>S/.700.00</b>   | <b>S/.700.00</b> | <b>S/.700.00</b> | <b>S/.700.00</b> | <b>S/.700.00</b>   | <b>S/.700.00</b>   |
| 0.09 ESSALUD       |            | S/.63.00         | S/.63.00         | S/.63.00         | S/.63.00         | S/.63.00           | S/.63.00         | S/.63.00           | S/.63.00         | S/.63.00         | S/.63.00         | S/.63.00           | S/.63.00           |
| Gratificación      |            | S/.0.00          | S/.0.00          | S/.0.00          | S/.0.00          | S/.0.00            | S/.0.00          | S/.763.00          | S/.0.00          | S/.0.00          | S/.0.00          | S/.0.00            | S/.763.00          |
| CTS                |            | S/.0.00          | S/.0.00          | S/.0.00          | S/.0.00          | S/.413.58          | S/.0.00          | S/.0.00            | S/.0.00          | S/.0.00          | S/.0.00          | S/.413.58          | S/.0.00            |
| Planilla total     |            | <b>S/.763.00</b> | <b>S/.763.00</b> | <b>S/.763.00</b> | <b>S/.763.00</b> | <b>S/.1,176.58</b> | <b>S/.763.00</b> | <b>S/.1,526.00</b> | <b>S/.763.00</b> | <b>S/.763.00</b> | <b>S/.763.00</b> | <b>S/.1,176.58</b> | <b>S/.1,526.00</b> |

*Elaboración: propia*

**Tabla 53: Sueldo Jefe de ventas**

| Gastos de planilla | Sueldos      | ene                | feb                | mar                | abr                | may                | jun                | jul                | ago                | sept               | oct                | nov                | dic                |
|--------------------|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Jefe de ventas     | <b>1,150</b> | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  |
| Planilla nominal   |              | <b>S/.1,150.00</b> |
| 0.09 ESSALUD       |              | S/.103.50          |
| Gratificación      |              | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.1,253.50        | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.1,253.50        |
| CTS                |              | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.679.46          | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.679.46          | S/.0.00            |
| Planilla total     |              | <b>S/.1,253.50</b> | <b>S/.1,253.50</b> | <b>S/.1,253.50</b> | <b>S/.1,253.50</b> | <b>S/.1,932.96</b> | <b>S/.1,253.50</b> | <b>S/.2,507.00</b> | <b>S/.1,253.50</b> | <b>S/.1,253.50</b> | <b>S/.1,253.50</b> | <b>S/.1,932.96</b> | <b>S/.2,507.00</b> |

*Elaboración: propia*

Tabla 54: Sueldo Vendedor

| Gastos de planilla | Sueldos    | ene                | feb                | mar                | abr                | may                | jun                | jul                | ago                | sept               | oct                | nov                | dic                |
|--------------------|------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Vendedor           | <b>930</b> | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  |
| Planilla nominal   |            | <b>S/.930.00</b>   |
| 0.09 ESSALUD       |            | S/.83.70           |
| Gratificación      |            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.1,013.70        | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.1,013.70        |
| CTS                |            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.549.48          | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.549.48          | S/.0.00            |
| Planilla total     |            | <b>S/.1,013.70</b> | <b>S/.1,013.70</b> | <b>S/.1,013.70</b> | <b>S/.1,013.70</b> | <b>S/.1,563.18</b> | <b>S/.1,013.70</b> | <b>S/.2,027.40</b> | <b>S/.1,013.70</b> | <b>S/.1,013.70</b> | <b>S/.1,013.70</b> | <b>S/.1,563.18</b> | <b>S/.2,027.40</b> |

Elaboración: propia

Tabla 55: Sueldo Key Account Manager

| Gastos de planilla  | Sueldos    | ene                | feb                | mar                | abr                | may                | jun                | jul                | ago                | sept               | oct                | nov                | dic                |
|---------------------|------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Key Account Manager | <b>930</b> | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  |
| Planilla nominal    |            | <b>S/.930.00</b>   |
| 0.09 ESSALUD        |            | S/.83.70           |
| Gratificación       |            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.1,013.70        | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.1,013.70        |
| CTS                 |            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.549.48          | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.549.48          | S/.0.00            |
| Planilla total      |            | <b>S/.1,013.70</b> | <b>S/.1,013.70</b> | <b>S/.1,013.70</b> | <b>S/.1,013.70</b> | <b>S/.1,563.18</b> | <b>S/.1,013.70</b> | <b>S/.2,027.40</b> | <b>S/.1,013.70</b> | <b>S/.1,013.70</b> | <b>S/.1,013.70</b> | <b>S/.1,563.18</b> | <b>S/.2,027.40</b> |

Elaboración: propia

Tabla 56: Sueldo Operario de almacén

| Gastos de planilla    | Sueldos            | ene                | feb                | mar                | abr                | may                | jun                | jul                | ago                | sept               | oct                | nov                | dic                |
|-----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Operario de almacén   | <b>930</b>         | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  |
| Planilla nominal      | <b>S/.930.00</b>   |
| 0.09 ESSALUD          | S/.83.70           |
| Gratificación         | S/.0.00            | S/.1,013.70        | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.1,013.70        |
| CTS                   | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.549.48          | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.0.00            | S/.549.48          | S/.0.00            |
| <b>Planilla total</b> | <b>S/.1,013.70</b> | <b>S/.1,013.70</b> | <b>S/.1,013.70</b> | <b>S/.1,013.70</b> | <b>S/.1,563.18</b> | <b>S/.1,013.70</b> | <b>S/.2,027.40</b> | <b>S/.1,013.70</b> | <b>S/.1,013.70</b> | <b>S/.1,013.70</b> | <b>S/.1,013.70</b> | <b>S/.1,563.18</b> | <b>S/.2,027.40</b> |

Elaboración: propia

#### 7.4. Selección de personal y contratación

El proceso de reclutamiento consiste en hallar a un nuevo colaborador con las habilidades y requerimientos indispensables para desempeñar las funciones de la vacante. De esta manera, vamos a utilizar los siguientes pasos para poder realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

1. Crear el perfil: Lo primero es un proceso de selección es definir los requerimientos de la vacante que se va a cubrir, como lo hicimos anteriormente hemos dividido el perfil del puesto en: Misión, responsabilidad del puesto y funciones del puesto. Además, también hemos especificado las competencias y la formación que debe tener el postulante.
2. Iniciar convocatoria: Después de definir la vacante, vamos a proceder en publicar en LinkedIn, de esta manera podemos hacer que llegue a más personas la oferta de empleo
3. Filtrar candidaturas: Es necesario evaluar cada CV que llega para prescindir de los que definitivamente no cumplen con los requerimientos, de aquellos que sí.
4. Entrevista a preseleccionados: En esta, el reclutador se encargará en hacer preguntas oportunas para conocer más acerca de la persona, su calidad, actitud y experiencia en el área que se está solicitando. A medida que transcurran los resultados, se elegirá a la persona que tuvo mejor desempeño.
5. Firmar contrato: La última etapa del proceso de selección de personal es cuando se realiza la firma de contrato, donde se especifican las funciones del trabajador, sus obligaciones y sus derechos dentro la empresa. Es entonces cuando, además de entregarle el manual de bienvenida, se inicia la integración y capacitación del nuevo talento para un proceso de onboarding.

#### 7.5. Comunicación Interna

En una empresa es de vital importancia que exista una comunicación eficaz entre los colaboradores y áreas. La comunicación interna permite coordinar y alinear los esfuerzos de todos los miembros del equipo hacia los objetivos comunes de la empresa. Cuando los empleados están informados y comprenden claramente las metas y estrategias de la organización, pueden trabajar de manera más eficiente y colaborativa. En el mismo sentido, al ser una empresa nueva se debe marcar la cultura organizacional de la empresa permitiendo transmitir los valores, la visión y la misión de la empresa, así como promover comportamientos y actitudes deseables. Por otro lado, tener este tipo de comportamientos facilita la resolución de problemas y la toma de decisiones eficaces.

Además, es importante valorar y reconocer el trabajo y los logros de los empleados, también implementar programas tanto de capacitación y desarrollo de habilidades. Otra manera de mantener un buen clima laboral, se debe promover la flexibilidad de los horarios de trabajo cuando sea posible, como

por ejemplo, implementar el trabajo remoto o tener flexibilidad por responsabilidades personales de los trabajadores, esto contribuye a reducir el estrés y mejorar la satisfacción laboral.

## 8. Plan Económico - Financiero

Para realizar la apertura de nuestro proyecto e iniciar con las actividades del modelo de negocio planteado, consideramos que el préstamo bancario pertinente para un negocio de esta envergadura estaría dado por un monto de 47.333,34 euros a devolver en 3 años, mientras que los socios aportarán un monto que asciende a 31.555,56 euros. En el siguiente apartado, se muestran a detalle los siguientes valores económico-financieras que fueron estimados previamente:

- Aportaciones de los socios (capital social): 31.555,56 euros
- Total préstamo bancario: 47.333,34 euros
- Inversión inicial en activos: Maquinaria, instalaciones y otros activos: 9.942,12 euros + activos intangibles (marca, web y software): 3.607,90 euros + 2.439 euros IGV soportado activos.
- Gastos de puesta en marcha, aprovisionamientos y gastos de explotación: 63.506,74 euros el primer año, 71.989,87 euros en el segundo y 96.572,75 euros en el tercer año.
- Gastos de personal: 85.266,08 euros (año 1), 154.603,40 euros (Año 2), 167.750,26 euros (Año 3).
- Gastos financieros (intereses préstamo): 8.718,59 euros (año 1), 5.809,97 euros (Año 2), 2.232,37 euros (Año 3).
- Amortizaciones de activos: 10% para activos tangibles como instalaciones e inmobiliario, 12% para maquinaria, 26% para equipos electrónicos, 30% para herramientas y útiles y 20% para activos intangibles
- Amortización préstamo: S/. 51.849,29 (año 1), S/. 63.774,63 (Año 2), 78.442,79 (Año 3).
- Total IGV soportado: 2.444,97 euros en año 0, 22.915,25 euros en el año 1; 169.222,89 euros (año 2); 203.144,61 euros (Año 3)
- Ingresos por ventas previstas (sin IGV): se realizó una previsión de ventas de 190.503,18 euros el primer año de actividad, 301.289,18 el segundo y 371.836,45 para el tercer año de periodo estimado.

En tal sentido, se presentarán las siguientes cuentas previsionales:

1. Cuenta de inversión y financiación inicial.
2. Cuadro de amortización activos no corrientes.
3. Cuadro financiación préstamo.
4. Cuadro de IGV
5. Cuenta previsional de tesorería a 3 años (primer año mes a mes).
6. Cuenta previsional de resultados a 3 años.
7. Balance previsional a 3 años.

A continuación, se presentan las cuentas previsionales mencionadas en el listado anterior con los importes en euros.

#### 8.1. Cuenta de inversión y financiación Inicial

Para realizar el cuadro de inversión inicial se tomó en cuenta los activos tangibles, los activos intangibles y el dinero que se necesita para cubrir los gastos pre-operativos y los gastos de personal, para los 3 y 6 primeros meses, respectivamente.

En primer lugar, los activos tangibles o inmovilizados son: 8 laptops, 8 mesas de escritorio, 8 sillas de oficina, 3 casilleros metálicos, aire acondicionado, 1 kit de cámaras de seguridad, 1 transpaleta, 1 apilador, 1 balanza industrial y un conjunto de herramientas de trabajo. En segundo lugar, en los activos intangibles se incluyen el diseño de la web al inicio del proyecto, el registro de la marca ante Indecopi en Perú y el software de gestión de almacenamiento con una membresía permanente para el uso del mismo. En tercer lugar, se agregan los gastos pre-operativos como el alquiler de oficina, servicios públicos, entre otros.

A continuación, se muestra la tabla de inversión inicial en soles según el monto total de los activos y los gastos sin IGV, así como la financiación a corto y largo plazo, y el aporte de los accionistas.

*Tabla 57: Cuenta de inversión inicial en soles*

| Inversión inicial   |                      | Financiación inicial |                      |
|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Activos             | S/.40,762.71         | Capital social       | S/.103,182.13        |
| Activos intangibles | S/.14,792.37         | Préstamo LP          | S/.176,434.31        |
| IGV Activos         | S/.9,999.92          | Préstamo CP          | S/.64,324.00         |
| Dinero disponible   | S/.278,385.45        |                      |                      |
| <b>TOTAL</b>        | <b>S/.343,940.45</b> | <b>TOTAL</b>         | <b>S/.343,940.45</b> |

*Elaboración: propia*

En la siguiente tabla se muestra la inversión inicial para el comienzo del proyecto con los importes euros, los cuales fueron calculados con un tipo de cambio de 4.10 soles por cada euro. Es importante mencionar que los cálculos se realizan en soles, pero se presentan los cuadros con montos en euros.

*Tabla 58: Cuenta de inversión inicial en euros*

| Inversión inicial   |                   | Financiación inicial |                   |
|---------------------|-------------------|----------------------|-------------------|
| Activos             | €9,942.12         | Capital social       | €25,166.37        |
| Activos intangibles | €3,607.90         | Préstamo LP          | €43,032.76        |
| IGV Activos         | €2,439.00         | Préstamo CP          | €15,688.78        |
| Dinero disponible   | €67,898.89        |                      |                   |
| <b>TOTAL</b>        | <b>€83,887.91</b> | <b>TOTAL</b>         | <b>€83,887.91</b> |

*Elaboración: propia*

## 8.2. Cuadro de amortizaciones de los activos no corrientes

Como parte de la elaboración de los estados financieros, es necesario considerar el valor de los activos con el paso del tiempo, lo cual se considera como amortización de los activos. Esta pérdida de valor se realiza anualmente y por un tiempo o con un coeficiente de amortización diferente para cada tipo de activo. En las siguientes tablas se mostrará la amortización de los activos tangibles e intangibles divididos por el tipo de porcentaje lineal que les corresponde según la tabla de amortizaciones simplificada presentada por la agencia tributaria de España.

Tabla 59: Amortización de los activos tangibles (Instalaciones, mobiliario, enseres y resto del inmovilizado material)

| T= 10 AÑOS   |              | T=0                 | T=1                 | T=2                 | T=3                 | T=4                 | T=5                 | T=6                 | T=7                | T=8                | T=9                | T=10           |
|--|--------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------|
| Activo Tangible<br>(Instalaciones, mobiliario,<br>enseres, etc.) | S/.28,559.32 | S/.28,559.32        |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                |
| Cuota de amortización  | 10%          | S/.0.00             | S/.2,855.93         | S/.2,855.93         | S/.2,855.93         | S/.2,855.93         | S/.2,855.93         | S/.2,855.93         | S/.2,855.93        | S/.2,855.93        | S/.2,855.93        | S/.2,855.93    |
| Amortización acumulada   |              | S/.0.00             | S/.2,855.93         | S/.5,711.86         | S/.8,567.80         | S/.11,423.73        | S/.14,279.66        | S/.17,135.59        | S/.19,991.53       | S/.22,847.46       | S/.25,703.39       | S/.28,559.32   |
| <b>Inmovilizado neto</b>   |              | <b>S/.28,559.32</b> | <b>S/.25,703.39</b> | <b>S/.22,847.46</b> | <b>S/.19,991.53</b> | <b>S/.17,135.59</b> | <b>S/.14,279.66</b> | <b>S/.11,423.73</b> | <b>S/.8,567.80</b> | <b>S/.5,711.86</b> | <b>S/.2,855.93</b> | <b>S/.0.00</b> |

Elaboración: propia

Tabla 60: Amortización de los activos tangibles (Maquinaria)

| T= 12 AÑOS                   |              | T=0                 | T=1                | T=2                | T=3                | T=4                | T=5                | T=6                | T=7                | T=8              | T=9            |
|------------------------------|--------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|----------------|
| Activo Tangible (Maquinaria) | S/.11,355.93 | S/.11,355.93        |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                  |                |
| Cuota de amortización        | 12%          | S/.0.00             | S/.1,362.71        | S/.1,362.71      | S/.454.24      |
| Amortización acumulada       |              | S/.0.00             | S/.1,362.71        | S/.2,725.42        | S/.4,088.14        | S/.5,450.85        | S/.6,813.56        | S/.8,176.27        | S/.9,538.98        | S/.10,901.69     | S/.11,355.93   |
| <b>Inmovilizado neto</b>     |              | <b>S/.11,355.93</b> | <b>S/.9,993.22</b> | <b>S/.8,630.51</b> | <b>S/.7,267.80</b> | <b>S/.5,905.08</b> | <b>S/.4,542.37</b> | <b>S/.3,179.66</b> | <b>S/.1,816.95</b> | <b>S/.454.24</b> | <b>S/.0.00</b> |

Elaboración: propia

Tabla 61: Amortización de los activos intangibles (Equipos para tratamiento de la información)

| T= 5 AÑOS                 |           | T=0              | T=1              | T=2              | T=3              | T=4             | T=5            |
|---------------------------|-----------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|----------------|
| Activo intangible (Marca) | S/.453.39 | S/.453.39        |                  |                  |                  |                 |                |
| Cuota amortización        | 20%       | S/.0.00          | S/.90.68         | S/.90.68         | S/.90.68         | S/.90.68        | S/.90.68       |
| Amortización acumulada    |           | S/.0.00          | S/.90.68         | S/.181.36        | S/.272.03        | S/.362.71       | S/.453.39      |
| <b>Intangible neto</b>    |           | <b>S/.453.39</b> | <b>S/.362.71</b> | <b>S/.272.03</b> | <b>S/.181.36</b> | <b>S/.90.68</b> | <b>S/.0.00</b> |

Elaboración: propia

Tabla 62: Amortización de los activos intangibles (Equipos para tratamiento de la información)

| T= 5 AÑOS  |              | T=0                 | T=1                 | T=2                | T=3                | T=4            |
|--|--------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|----------------|
| Activo intangible<br>(Equipos para<br>tratamiento de la<br>información...) | S/.14,338.98 | S/.14,338.98        |                     |                    |                    |                |
| Cuota amortización   | 26%          | S/.0.00             | S/.3,728.14         | S/.3,728.14        | S/.3,728.14        | S/.3,154.58    |
| Amortización<br>acumulada  |              | S/.0.00             | S/.3,728.14         | S/.7,456.27        | S/.11,184.41       | S/.14,338.99   |
| <b>Intangible neto</b>   |              | <b>S/.14,338.98</b> | <b>S/.10,610.85</b> | <b>S/.6,882.71</b> | <b>S/.3,154.58</b> | <b>S/.0.00</b> |

Elaboración: propia

Tabla 63: Amortización de los activos tangibles (útiles y herramientas)

| T= 5 AÑOS                                  |           | T=0              | T=1              | T=2              | T=3             | T=4            |
|--|-----------|------------------|------------------|------------------|-----------------|----------------|
| Activo tangible (Útiles y<br>herramientas) | S/.847.46 | S/.847.46        |                  |                  |                 |                |
| Cuota amortización                         | 30%       | S/.0.00          | S/.254.24        | S/.254.24        | S/.254.24       | S/.84.75       |
| Amortización acumulada                     |           | S/.0.00          | S/.254.24        | S/.508.47        | S/.762.71       | S/.847.46      |
| <b>Intangible neto</b>                     |           | <b>S/.847.46</b> | <b>S/.593.22</b> | <b>S/.338.98</b> | <b>S/.84.75</b> | <b>S/.0.00</b> |

Elaboración: propio

### 8.3. Cuadro de amortización bancaria

Anteriormente se mencionó que, para poder cubrir la compra de activos y los gastos requeridos para iniciar con las actividades de nuestro proyecto, se hará uso de los aportes de los accionistas o también llamado capital social y se solicitará un préstamo a una entidad financiera. En nuestro caso, el capital social será un 40% del dinero requerido y la financiación representará el 60% del total.

Como se puede observar, a continuación, la TEA es igual al 23%, teniendo de esta manera una TEM del 1.74%. Asimismo, el monto a solicitar será de S/.194,066.70, donde la deuda a corto plazo es igual a S/.51,849.29 y el de largo plazo asciende a S/.142,217.41.

Tabla 64: Cronograma de pagos de la deuda en soles

| TEA    | TEM   |
|--------|-------|
| 23.00% | 1.74% |

Elaboración: propia

Tabla 65: Plazo del préstamo

|                   |    |       |
|-------------------|----|-------|
| Plazo             | 36 | Meses |
| Periodo de Gracia | 0  | Meses |
| Cuotas fijas      | 36 | Meses |

Elaboración: propia

Tabla 66: Monto a financiar

|                          |               |
|--------------------------|---------------|
| <b>Total a financiar</b> | S/.240,758.31 |
|--------------------------|---------------|

Elaboración: propia

Tabla 67: Cronograma de pago del préstamo

| Mes | Saldo         | Interés     | Amortización | Servicio de deuda |
|-----|---------------|-------------|--------------|-------------------|
| 0   | S/.240,758.31 |             |              |                   |
| 1   | S/.235,891.83 | S/.4,189.40 | S/.4,866.49  | S/.9,055.88       |
| 2   | S/.230,940.66 | S/.4,104.72 | S/.4,951.17  | S/.9,055.88       |
| 3   | S/.225,903.34 | S/.4,018.56 | S/.5,037.32  | S/.9,055.88       |
| 4   | S/.220,778.36 | S/.3,930.91 | S/.5,124.98  | S/.9,055.88       |
| 5   | S/.215,564.21 | S/.3,841.73 | S/.5,214.15  | S/.9,055.88       |
| 6   | S/.210,259.32 | S/.3,751.00 | S/.5,304.88  | S/.9,055.88       |
| 7   | S/.204,862.13 | S/.3,658.69 | S/.5,397.19  | S/.9,055.88       |
| 8   | S/.199,371.02 | S/.3,564.77 | S/.5,491.11  | S/.9,055.88       |
| 9   | S/.193,784.36 | S/.3,469.22 | S/.5,586.66  | S/.9,055.88       |
| 10  | S/.188,100.49 | S/.3,372.01 | S/.5,683.87  | S/.9,055.88       |
| 11  | S/.182,317.71 | S/.3,273.11 | S/.5,782.78  | S/.9,055.88       |
| 12  | S/.176,434.31 | S/.3,172.48 | S/.5,883.40  | S/.9,055.88       |
| 13  | S/.170,448.53 | S/.3,070.11 | S/.5,985.78  | S/.9,055.88       |
| 14  | S/.164,358.60 | S/.2,965.95 | S/.6,089.94  | S/.9,055.88       |
| 15  | S/.158,162.69 | S/.2,859.98 | S/.6,195.91  | S/.9,055.88       |
| 16  | S/.151,858.97 | S/.2,752.16 | S/.6,303.72  | S/.9,055.88       |
| 17  | S/.145,445.56 | S/.2,642.47 | S/.6,413.41  | S/.9,055.88       |
| 18  | S/.138,920.55 | S/.2,530.88 | S/.6,525.01  | S/.9,055.88       |
| 19  | S/.132,282.00 | S/.2,417.33 | S/.6,638.55  | S/.9,055.88       |
| 20  | S/.125,527.94 | S/.2,301.82 | S/.6,754.07  | S/.9,055.88       |
| 21  | S/.118,656.35 | S/.2,184.29 | S/.6,871.59  | S/.9,055.88       |

|    |               |             |             |             |
|----|---------------|-------------|-------------|-------------|
| 22 | S/.111,665.18 | S/.2,064.72 | S/.6,991.16 | S/.9,055.88 |
| 23 | S/.104,552.37 | S/.1,943.07 | S/.7,112.82 | S/.9,055.88 |
| 24 | S/.97,315.79  | S/.1,819.30 | S/.7,236.58 | S/.9,055.88 |
| 25 | S/.89,953.28  | S/.1,693.38 | S/.7,362.51 | S/.9,055.88 |
| 26 | S/.82,462.66  | S/.1,565.26 | S/.7,490.62 | S/.9,055.88 |
| 27 | S/.74,841.69  | S/.1,434.92 | S/.7,620.96 | S/.9,055.88 |
| 28 | S/.67,088.12  | S/.1,302.31 | S/.7,753.57 | S/.9,055.88 |
| 29 | S/.59,199.63  | S/.1,167.39 | S/.7,888.49 | S/.9,055.88 |
| 30 | S/.51,173.86  | S/.1,030.12 | S/.8,025.76 | S/.9,055.88 |
| 31 | S/.43,008.45  | S/.890.47   | S/.8,165.42 | S/.9,055.88 |
| 32 | S/.34,700.95  | S/.748.38   | S/.8,307.50 | S/.9,055.88 |
| 33 | S/.26,248.89  | S/.603.83   | S/.8,452.06 | S/.9,055.88 |
| 34 | S/.17,649.76  | S/.456.75   | S/.8,599.13 | S/.9,055.88 |
| 35 | S/.8,901.00   | S/.307.12   | S/.8,748.76 | S/.9,055.88 |
| 36 | S/.0.00       | S/.154.88   | S/.8,901.00 | S/.9,055.88 |

Elaboración: propia

Tabla 68: Intereses anuales en soles

| Año 1        | Año 2          | Año 3        |
|--------------|----------------|--------------|
| S/.44,346.60 | S/. 29,552.077 | S/.11,354.82 |

Elaboración: propia

La cuota de los intereses por los tres años que dura el préstamo asciende a S/.44,346.60, S/. 29,552.07 y S/.11,354.82, consecutivamente; y el servicio anual de la deuda es de S/.9,055.88.

#### 8.4. Cuadro de IGV

Tabla 69: Cuadro de IGV en soles

|                                 | Año 0       | Año 1           | Año 2           | Año 3           |
|---------------------------------|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Ventas Previstas</b>         | S/.0.00     | S/.1,069,478.02 | S/ 1,447,558.98 | S/ 1,943,497.83 |
| IGV Ventas 18%<br>(Repercutido) | S/.0.00     | S/.192,506.04   | S/.260,560.62   | S/.349,829.61   |
| IGV Soportado                   | S/.9,999.92 | S/.115,925.28   | S/.143,856.35   | S/.179,426.41   |
| <b>Liquidación IGV</b>          | S/.9,999.92 | S/.66,580.85    | S/.116,704.26   | S/.170,403.20   |

Elaboración: propia

La tabla anterior muestra el IGV a pagar a SUNAT, la misma que puede ser tanto negativa como positiva según el resultado del periodo. Cabe mencionar que en caso fuese negativo, el saldo se acumula y restará el importe del año siguiente. Para el presente caso, los importes son positivos, es decir, existe IGV a pagar a SUNAT por las ganancias de nuestra actividad.

En este caso, la liquidación de IGV para el primer año es de S/.66,580.85, en el segundo asciende a S/.116,704.26 y, finalmente, para el tercer año se prevé una liquidación de IGV de S/.170,403.20.

### 8.5. Cuenta previsional de tesorería

Tabla 70: Cuenta previsional de tesorería

|  | <b>AÑO 0</b>      | <b>AÑO 1</b>       | <b>AÑO 2</b>       | <b>AÑO 3</b>       |
|--|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>ENTRADAS DE DINERO</b>  |                   |                    |                    |                    |
| Saldo inicial  | €0.00             | €67,898.89         | €80,235.14         | €115,427.32        |
| Capital  | €25,166.37        | €0.00              | €0.00              | €0.00              |
| Préstamo   | €58,721.54        | €0.00              | €0.00              | €0.00              |
| Cobros ventas previstas  | €0.00             | €260,848.30        | €353,063.17        | €474,023.86        |
| IGV ventas 18% (repercutido)                                     | €0.00             | €46,952.69         | €63,551.37         | €85,324.29         |
| <b>SALIDAS DE DINERO</b>   |                   |                    |                    |                    |
| Pagos total gastos (sin IGV)                                     | €0.00             | €157,080.33        | €194,927.31        | €243,125.21        |
| Gastos de personal (sueldos + seg. social)                       | €0.00             | €57,505.73         | €74,484.36         | €119,895.49        |
| Pagos dev. préstamo (sin los intereses)                          | €0.00             | €15,688.78         | €19,297.20         | €23,735.56         |
| Gastos financieros (intereses préstamo)                          | €0.00             | €10,816.24         | €7,207.82          | €2,769.47          |
| Pagos iniciales inversión activos (que no sean gastos) (sin IGV) | €13,550.02        | €0.00              | €0.00              | €0.00              |
| Total IGV soportado  | €2,439.00         | €28,274.46         | €35,086.92         | €43,762.54         |
| Pago liquidación IGV   | €0.00             | €16,239.23         | €28,464.45         | €41,561.76         |
| Pago impuesto sociedades (29.5%)                                 | €0.00             | €9,859.97          | €21,954.29         | €31,332.34         |
| <b>TOTAL ENTRADAS</b>  | <b>€83,887.91</b> | <b>€375,699.88</b> | <b>€496,849.67</b> | <b>€674,775.48</b> |
| <b>TOTAL SALIDAS</b>   | <b>€15,989.02</b> | <b>€295,464.74</b> | <b>€381,422.35</b> | <b>€506,182.36</b> |
| <b>SALDO TESORERÍA</b>   | <b>€67,898.89</b> | <b>€80,235.14</b>  | <b>€115,427.32</b> | <b>€168,593.11</b> |

*Elaboración: propia*

La tabla de cuenta previsional de tesorería nos muestra la proyección de dinero disponible en caja o en la cuenta corriente para los próximos tres años. En esta tabla intervienen aspectos como el aporte de los socios, la financiación con una entidad financiera, las ventas previstas para el periodo mencionado y los gastos que serán necesarios para asegurar el funcionamiento de nuestras actividades. Asimismo, se refleja el pago por liquidación del impuesto IGV y el total de IGV soportado por periodo, teniendo

finalmente, el desembolso por pago de impuesto a la renta correspondiente a 29.5% del resultado antes de impuestos detallado más adelante en el cuadro de resultados.

Como se puede observar en la tabla, el año 0 hace referencia a los importes correspondientes a la inversión inicial para poner en marcha el proyecto, donde el saldo final de tesorería se acumulará al saldo del primer año.

Finalmente, luego de agregar los importes de ingresos y egresos de dinero, los saldos de la cuenta previsional de tesorería para los 3 primeros años ascienden a €80,235.14, €115,427.32 y €168,593.11, consecutivamente.

A continuación, se muestra el cuadro de tesorería mensual en euros por el primer año del negocio.

Tabla 71: Cuenta previsional de tesorería mensual del primer año

| MES                        | T=0               | ene               | feb               | mar               | abr               | may               | jun               | jul               | ago               | sept              | oct               | nov               | dic                | TOTAL              |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| <b>ENTRADAS<br/>DINERO</b> |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |
| Saldo inicial              | €0.00             | €67,898.89        | €62,606.81        | €57,314.72        | €55,329.96        | €58,288.16        | €56,908.36        | €53,051.97        | €62,964.62        | €59,326.19        | €61,475.57        | €60,317.63        | €57,093.22         | €67,898.89         |
| Capital                    | €25,166.37        | €0.00             | €0.00             | €0.00             | €0.00             | €0.00             | €0.00             | €0.00             | €0.00             | €0.00             | €0.00             | €0.00             | €0.00              | €0.00              |
| Préstamo                   | €58,721.54        | €0.00             | €0.00             | €0.00             | €0.00             | €0.00             | €0.00             | €0.00             | €0.00             | €0.00             | €0.00             | €0.00             | €0.00              | €0.00              |
| Ventas                     | €0.00             | €12,523.45        | €12,523.45        | €16,697.93        | €22,936.92        | €20,069.81        | €14,335.58        | €36,526.72        | €14,610.69        | €21,916.03        | €17,741.55        | €17,741.55        | €53,224.64         | €260,848.30        |
| Igv ventas                 | €0.00             | €2,254.22         | €2,254.22         | €3,005.63         | €4,128.65         | €3,612.57         | €2,580.40         | €6,574.81         | €2,629.92         | €3,944.89         | €3,193.48         | €3,193.48         | €9,580.44          | €46,952.69         |
| <b>SALIDAS<br/>DINERO</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |
| Gastos (sin igv)           | €0.00             | €9,517.52         | €9,517.52         | €11,136.09        | €13,555.13        | €12,443.47        | €10,220.13        | €18,824.30        | €10,326.80        | €13,159.30        | €11,540.73        | €11,540.73        | €25,298.59         | €157,080.33        |
| Gastos pers.               | €0.00             | €3,812.34         | €3,812.34         | €3,812.34         | €3,812.34         | €5,878.82         | €3,812.34         | €7,624.68         | €3,812.34         | €3,812.34         | €3,812.34         | €5,878.82         | €7,624.68          | €57,505.73         |
| Pagos prést.               | €0.00             | €1,186.95         | €1,207.60         | €1,228.62         | €1,249.99         | €1,271.74         | €1,293.87         | €1,316.39         | €1,339.30         | €1,362.60         | €1,386.31         | €1,410.43         | €1,434.98          | €15,688.78         |
| Gastos financ.             | €0.00             | €1,021.80         | €1,001.15         | €980.14           | €958.76           | €937.01           | €914.88           | €892.36           | €869.46           | €846.15           | €822.44           | €798.32           | €773.78            | €10,816.24         |
| Invers. activos            | €13,550.02        | €0.00             | €0.00             | €0.00             | €0.00             | €0.00             | €0.00             | €0.00             | €0.00             | €0.00             | €0.00             | €0.00             | €0.00              | €0.00              |
| Igv soport.                | €2,439.00         | €2,356.20         | €2,356.20         | €2,356.20         | €2,356.20         | €2,356.20         | €2,356.20         | €2,356.20         | €2,356.20         | €2,356.20         | €2,356.20         | €2,356.20         | €2,356.20          | €28,274.46         |
| Liquid. igv                | €0.00             | €1,353.27         | €1,353.27         | €1,353.27         | €1,353.27         | €1,353.27         | €1,353.27         | €1,353.27         | €1,353.27         | €1,353.27         | €1,353.27         | €1,353.27         | €1,353.27          | €16,239.23         |
| Imp. soc.                  | €0.00             | €821.66           | €821.66           | €821.66           | €821.66           | €821.66           | €821.66           | €821.66           | €821.66           | €821.66           | €821.66           | €821.66           | €821.66            | €9,859.97          |
| <b>TOTAL<br/>ENTRADAS</b>  | <b>€83,887.91</b> | <b>€82,676.56</b> | <b>€77,384.47</b> | <b>€77,018.28</b> | <b>€82,395.52</b> | <b>€81,970.53</b> | <b>€73,824.34</b> | <b>€96,153.49</b> | <b>€80,205.23</b> | <b>€85,187.11</b> | <b>€82,410.60</b> | <b>€81,252.66</b> | <b>€119,898.30</b> | <b>€375,699.88</b> |
| <b>TOTAL<br/>SALIDAS</b>   | <b>€15,989.02</b> | <b>€20,069.75</b> | <b>€20,069.75</b> | <b>€21,688.32</b> | <b>€24,107.37</b> | <b>€25,062.18</b> | <b>€20,772.37</b> | <b>€33,188.88</b> | <b>€20,879.04</b> | <b>€23,711.54</b> | <b>€22,092.96</b> | <b>€24,159.44</b> | <b>€39,663.16</b>  | <b>€295,464.74</b> |
|                            |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |
| <b>SALDO TESOR.</b>        | <b>€67,898.89</b> | <b>€62,606.81</b> | <b>€57,314.72</b> | <b>€55,329.96</b> | <b>€58,288.16</b> | <b>€56,908.36</b> | <b>€53,051.97</b> | <b>€62,964.62</b> | <b>€59,326.19</b> | <b>€61,475.57</b> | <b>€60,317.63</b> | <b>€57,093.22</b> | <b>€80,235.14</b>  | <b>€80,235.14</b>  |

Elaboración: propi

## 8.6. Cuenta previsional de resultados

El siguiente cuadro de cuenta previsional de resultados nos muestra el beneficio neto del proyecto para los siguientes 3 años consecutivos. A diferencia del cuadro de tesorería, este no nos muestra el dinero disponible, sino el beneficio final de nuestra actividad sin que eso signifique que ese será el dinero que tendremos en caja o en la cuenta corriente.

En este cuadro, para obtener el resultado final del ejercicio, es necesario reflejar el ingreso por nuestras ventas, así como los gastos o costes en los que se incurra ya se cómo costes de exportación, otros ingresos de explotación que no sean parte de nuestra actividad principal, gastos de explotación como marketing, gastos de personal y la amortización de los activos.

Por último, a resultado de la explotación (BAII) se le disminuyen los gastos financieros obteniendo como resultado un beneficio antes de impuestos. En este punto, será necesario calcular el 29.5% correspondiente al impuesto a la renta que se paga a SUNAT, para finalmente obtener como resultado el beneficio neto anual por nuestra actividad comercial.

Tabla 72: Cuenta previsional de resultados

|  | AÑO 1                  | AÑO 2                  | AÑO 3                  |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|
| <b>INGRESOS POR VENTAS</b>             | <b>S/.1,069,478.02</b> | <b>S/.1,447,558.98</b> | <b>S/.1,943,497.83</b> |
| Costes de explotación                  | -S/.414,668.66         | -S/.541,350.30         | -S/.704,954.78         |
| Otros ingresos de explotación          | S/.0.00                | S/.0.00                | S/.0.00                |
| Gasto de explotación                   | -S/.229,360.68         | -S/.257,851.67         | -S/.291,858.58         |
| Gastos de personal                     | -S/.235,773.50         | -S/.305,385.87         | -S/.491,571.52         |
| Otros gastos de explotación            | S/.0.00                | S/.0.00                | S/.0.00                |
| Amortización del inmovilizado          | -S/.8,291.69           | -S/.8,291.69           | -S/.8,291.69           |
| <b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (BAII)</b> | <b>S/.181,383.49</b>   | <b>S/.334,679.45</b>   | <b>S/.446,821.25</b>   |
| Ingresos financieros                   | S/.0.00                | S/.0.00                | S/.0.00                |
| Gastos financieros                     | -S/.44,346.60          | -S/.29,552.08          | -S/.11,354.82          |
| <b>RESULTADO FINANCIERO</b>            | <b>-S/.44,346.60</b>   | <b>-S/.29,552.08</b>   | <b>-S/.11,354.82</b>   |
| <b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>    | <b>S/.137,036.89</b>   | <b>S/.305,127.37</b>   | <b>S/.435,466.43</b>   |
| Impuesto sobre beneficios              | -S/.40,425.88          | -S/.90,012.57          | -S/.128,462.60         |
| <b>BENEFICIO NETO</b>                  | <b>S/.96,611.01</b>    | <b>S/.215,114.79</b>   | <b>S/.307,003.83</b>   |

Elaboración: propia

Los ingresos por ventas previstos son de S/.1,069,478.02 el primer año, S/.1,447,558.98 en el segundo y S/.1,943,497.83 para el tercer año de actividad. Restando los costes de explotación, gastos de explotación, personal y la amortización del inmovilizado, nos queda un BAII de S/.181,383.49, S/.334,679.45 y S/.446,821.25, respectivamente. Finalmente, quitando los gastos financieros e impuestos sobre beneficios, obtenemos un beneficio neto de S/.96,611.01 en el año 1, S/.215,114.79 el año 2 y S/.307,003.83 en el tercer año.

### 8.7. Balance previsional

Tabla 73: Balance Previsional

| BALANCE                                       | AÑO 0             | AÑO 1             | AÑO 2              | AÑO 3              |
|---|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| <b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>                 | <b>€13,550.02</b> | <b>€11,527.66</b> | <b>€9,505.29</b>   | <b>€7,482.93</b>   |
| I. INMOVILIZADO INTANGIBLE                    | <b>€3,607.90</b>  | <b>€2,676.48</b>  | <b>€1,745.06</b>   | <b>€813.64</b>     |
| Patentes, licencias, marcas y similares       | €110.58           | €88.47            | €66.35             | €44.23             |
| Aplicaciones informáticas                     | €3,497.31         | €2,588.01         | €1,678.71          | €769.41            |
| II. INMOVILIZADO MATERIAL                     | <b>€9,942.12</b>  | <b>€8,851.18</b>  | <b>€7,760.23</b>   | <b>€6,669.28</b>   |
| Instalaciones, mobiliario                     | €6,965.69         | €6,269.12         | €5,572.55          | €4,875.98          |
| Maquinaria                                    | €2,769.74         | €2,437.37         | €2,105.00          | €1,772.63          |
| Útiles y herramientas                         | €206.70           | €144.69           | €82.68             | €20.67             |
| III. FIANZAS Y DEPÓSITOS A LP                 | <b>€0.00</b>      | <b>€0.00</b>      | <b>€0.00</b>       | <b>€0.00</b>       |
| Fianzas constituidas a largo plazo            | €0.00             | €0.00             | €0.00              | €0.00              |
| <b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>                    | <b>€70,337.89</b> | <b>€80,235.14</b> | <b>€115,427.32</b> | <b>€168,593.11</b> |
| Hacienda Pública Deudora por IGV              | €2,439.00         |                   |                    |                    |
| Efectivo Disponible (Caja y Banco)            | €67,898.89        | €80,235.14        | €115,427.32        | €168,593.11        |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                           | <b>€83,887.91</b> | <b>€91,762.79</b> | <b>€124,932.61</b> | <b>€176,076.04</b> |
| BALANCE                                       |                   | AÑO 1             | AÑO 2              | AÑO 3              |
| <b>A) PATRIMONIO NETO</b>                     | <b>€25,166.37</b> | <b>€48,730.03</b> | <b>€101,197.06</b> | <b>€176,076.04</b> |
| Fondos Propios                                | €25,166.37        | €48,730.03        | €101,197.06        | €176,076.04        |
| I. CAPITAL                                    | €25,166.37        | €25,166.37        | €25,166.37         | €25,166.37         |
| Capital Social                                | €25,166.37        | €25,166.37        | €25,166.37         | €25,166.37         |
| II. RESERVAS                                  | €0.00             | €0.00             | €23,563.66         | €76,030.68         |
| Reserva Legal                                 | €0.00             | €0.00             | €2,356.37          | €7,603.07          |
| Reserva Voluntaria                            | €0.00             | €0.00             | €21,207.29         | €68,427.62         |
| III. Resultado del ejercicio                  | €0.00             | €23,563.66        | €52,467.02         | €74,878.98         |
| <b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>                 | <b>€43,032.76</b> | <b>€23,735.56</b> | <b>€0.00</b>       | <b>€0.00</b>       |
| II. Deudas a largo plazo                      | €43,032.76        | €23,735.56        | €0.00              | €0.00              |
| Deudas a largo plazo con entidades de crédito | €43,032.76        | €23,735.56        | €0.00              | €0.00              |
| <b>C) PASIVO CORRIENTE</b>                    | <b>€15,688.78</b> | <b>€19,297.20</b> | <b>€23,735.56</b>  | <b>€0.00</b>       |
| III. DEUDAS A CORTO PLAZO                     | €15,688.78        | €19,297.20        | €23,735.56         | €0.00              |
| Deudas a corto plazo (Entidades banca)        | €15,688.78        | €19,297.20        | €23,735.56         | €0.00              |

|                                       |                   |                   |                    |                    |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| Hacienda Pública Acreedora por IGV    | €0.00             | €0.00             | €0.00              | €0.00              |
| <b>TOTAL PATRIMONIO NETO + PASIVO</b> | <b>€83,887.91</b> | <b>€91,762.79</b> | <b>€124,932.61</b> | <b>€176,076.04</b> |

*Elaboración: propia*

El balance previsional, también conocido como estado de situación financiera, es el último documento contable que muestra una visión general del estado de la situación financiera de la organización. En esta se puede visualizar cómo varían los activos, pasivos y el patrimonio en un periodo determinado.

Como se puede visualizar en el cuadro anterior, los activos no corrientes como son los inmovilizados tangibles e intangibles van perdiendo su valor con el paso del tiempo ya sea por la propia actividad de la empresa o por su uso. Asimismo, en la parte de los activos corrientes, el efectivo disponible varía según las expectativas del mercado, en este caso aumenta anualmente.

En el apartado del patrimonio se refleja el incremento de los fondos propios como parte del aumento del resultado del ejercicio. Por lo contrario, la deuda a largo plazo con las entidades va disminuyendo siendo en nuestro caso igual a cero para los años 2 y 3, debido a que la parte restante se traslada hacia el corto plazo.

### 8.8. Ratios Financieros

A continuación, se muestran los ratios de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, que servirán de indicadores financieros muy importantes para visualizar fácilmente el estado del proyecto a futuro y la rentabilidad de la misma.

*Tabla 74: Ratios Financieros*

| TIPO DE RATIO O INDICADOR                    | AÑO 1     | AÑO 2     | AÑO 3      |
|--|-----------|-----------|------------|
| <b>RATIOS DE LIQUIDEZ</b>                    |           |           |            |
| <b>Fondo de maniobra</b>                     | 60,937.94 | 91,691.77 | 168,593.11 |
| <b>Ratio de liquidez o solvencia técnica</b> | 4.16      | 4.86      | -          |
| <b>Ratio de tesorería</b>                    | 4.16      | 4.86      | -          |
| <b>RATIOS DE ENDEUDAMIENTO</b>               |           |           |            |
| <b>Ratio de endeudamiento (1)</b>            | 0.47      | 0.19      | 0.00       |
| <b>Ratio de endeudamiento (2)</b>            | 0.88      | 0.23      | 0.00       |
| <b>Ratio de patrimonio neto</b>              | 0.53      | 0.81      | 1.00       |
| <b>Ratio de firmeza</b>                      | 0.49      | -         | -          |
| <b>Ratio de garantía</b>                     | 2.13      | 5.26      | -          |
| <b>RATIOS DE RENTABILIDAD</b>                |           |           |            |
| <b>Ratio de beneficio</b>                    | 9.03%     | 14.86%    | 15.80%     |

|                                      |        |        |        |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|
| <b>ROE (Rentabilidad financiera)</b> | 48.36% | 51.85% | 42.53% |
| <b>ROA (Rentabilidad económica)</b>  | 48.21% | 65.34% | 61.89% |

*Elaboración: propia*

Se describen y detallan las ratios calculadas en la tabla anterior:

### **Ratios de liquidez**

- Fondo de maniobra. - es la resultante de la resta entre activo corriente y pasivo corriente. Tras obtener un fondo de maniobra positivo para los tres años se deduce que el proyecto tiene un equilibrio financiero, pues se dispone de dinero disponible después de solventar nuestras deudas a corto plazo.
- Ratio de liquidez. - para nuestro proyecto se obtuvo una ratio de liquidez mayor a 4.0, a partir de la división entre el activo corriente y el pasivo corriente, lo cual nos indica una clara capacidad para convertir los activos en dinero disponible y así lograr cubrir nuestras deudas.
- Ratio de tesorería. - al igual que la ratio de liquidez, este nos muestra la posibilidad que tenemos para hacerle frente a nuestro pasivo corriente o deudas de corto plazo. Los resultados fueron de 4.16 y 4.86, para el año 1 y 2, respectivamente.

### **Ratios de endeudamiento**

- Ratio de endeudamiento (1). - para calcular esta ratio se tuvo que dividir el pasivo total entre la suma del patrimonio neto y el pasivo total. Para nuestro caso se obtuvo 0.47 para el primer año y 0.19 para el segundo, lo cual nos muestra que la proporción de deuda que tenemos con respecto a nuestro patrimonio neto es menor a 50%.
- Ratio de endeudamiento (2). - para hallarlo debemos dividir el pasivo total entre el patrimonio neto, teniendo como resultado una ratio de endeudamiento de 0.88 en el año 1 y 0.23 el año dos. Lo que se puede deducir mediante estos valores es que nuestras deudas con terceros no superan nuestros recursos propios, por lo tanto, obtenemos una proporción financiera adecuada.
- Ratio de patrimonio neto. - es la división del patrimonio neto entre la suma del total del pasivo y el patrimonio neto. Nos muestra la relación de nuestros recursos propios frente a las obligaciones con terceros. Para nuestro proyecto, se prevé cumplir con las deudas en el tercer año y depender de nuestras propias fuentes de ingresos, sin eliminar la posibilidad de recurrir a una nueva financiación con miras a una expansión en el cuarto año.
- Ratio de firmeza. - se halló una ratio de 0.49 en el primer año de actividad mediante la división entre el activo y pasivo no corriente. Muestra la seguridad de cumplir con nuestras obligaciones de largo plazo.

- Ratio de garantía. - permite comprender la capacidad de la empresa para cumplir con las obligaciones que tiene con terceros mediante el cálculo de activo total entre el pasivo total. De esta manera, obtenemos valores mayores a 2 y 5, para los próximos dos años, lo cual permite identificar la capacidad de la empresa para solventarse por sí sola y hacer frente a sus deudas.

#### Ratios de rentabilidad

- Ratio de beneficio. - esta ratio indica el porcentaje de rentabilidad después de impuestos que tiene el proyecto respecto a las ventas netas. En nuestro caso, obtenemos un crecimiento moderado por cada año de vida empresarial donde en el primer año se tiene una ratio de beneficio de 9.03%, en el segundo año 14.86% y para el tercero un aumento de hasta el 15.80%.
- ROE (Rentabilidad financiera). - este indicador financiero refleja la rentabilidad de GDL Group en relación con el capital propio, es decir, muestra el porcentaje de beneficios en relación a la inversión de capital, por ende, se calcula dividiendo el beneficio neto entre el patrimonio neto. Como se observa en la tabla anterior, contamos con un ROE superior a 40%, logrando incluso superar el 50% en el segundo año.
- ROA (Rentabilidad económica). - A diferencia del ROE, el ROA permite medir la rentabilidad que existe en relación a los activos totales de la empresa y es un porcentaje que se calcula mediante la división del beneficio neto y los activos totales. Se considera que el valor mínimo de ROA que debe obtener una empresa dependerá del sector o la industria a la que esté dirigida, no obstante, mientras más alto más favorable resulta pues refleja una generación de beneficio respecto a los activos. Para nuestro caso, logramos obtener un ROA de hasta el 48.21% para el primer año y más del 60% para los próximos dos.

#### 8.9. Cálculo de Ke, Kd, WACC

Luego de realizar el cálculo y posterior análisis de las ratios financieras, se procederá a verificar la viabilidad del proyecto propuesto mediante la elaboración del WACC (Weighted Average Cost of Capital).

Tabla 75: WACC

|      |  |               |
|------|--|---------------|
| WACC | $WACC = Kd \cdot (1 - \text{Imp.Soc.}) \cdot D + Ke \cdot E$ | <b>18.80%</b> |
| Kd   | Kd   | <b>23.00%</b> |
| Ke   | $Ke = Rf + \beta \cdot (Rm - Rf)$                            | <b>22.68%</b> |

*Elaboración: propia*

En la tabla anterior se muestran las fórmulas empleadas para el cálculo del WACC, donde se destacan el costo de la deuda antes de impuestos ( $K_d$ ), es decir, es la tasa de interés del financiamiento que fue del 23%; y el costo de capital propio ( $K_e$ ) con 22.68% que se calculó a partir de la rentabilidad del bono español ( $R_f$ ), el coeficiente beta del sector y la prima de riesgo de mercado ( $R_m$ ), siendo 3.36%, 1.84 y 0.105, respectivamente.

Finalmente, el WACC muestra el rendimiento mínimo para crear valor en los accionistas, en nuestro caso este asciende a 18.80%, con lo cual podemos asegurar la viabilidad financiera del proyecto.

### 8.10. Valoración de la inversión: VAN, TIR Y PAYBACK

A continuación, en las siguientes tablas se muestran los cálculos del VAN, TIR y PAYBACK, y se realiza un breve análisis de los datos encontrados.

Tabla 76: VAN

|                   | Año 0       | Año 1      | Año 2      | Año 3      |
|-------------------|-------------|------------|------------|------------|
| Inversión Inicial | €25,166.37  |            |            |            |
| Tesorería         | -€25,166.37 | €12,336.25 | €35,192.19 | €53,165.79 |

Elaboración: propia

|     |            |
|-----|------------|
| VAN | €37,069.10 |
|-----|------------|

El VAN (valor actual neto) es uno de los tantos indicadores a evaluar cuando se requiere establecer la viabilidad de un proyecto de inversión. A diferencia de los ya presentados anteriormente, el VAN está basado en el concepto del valor del dinero en el tiempo, donde se indica que el dinero que se tiene en el presente valdrá menos en el futuro.

En nuestro proyecto se obtiene un VAN de €37,069.10 que fue calculado llevando los valores futuros al presente mediante el uso costo del capital ( $K_e$ ) y disminuyendo el valor de la inversión inicial en euros por parte de los accionistas. Nos indica que el proyecto es rentable en el tiempo pues para el tercer año se logra un resultado positivo donde se obtienen mayores ingresos de lo que costó en inversión.

Tabla 77: TIR

|  | Año 0       | Año 1      | Año 2      | Año 3      |
|--|-------------|------------|------------|------------|
|  | -€25,166.37 | €12,336.25 | €35,192.19 | €53,165.79 |
|  | -€25,166.37 | €12,336.25 | €35,192.19 | €53,165.79 |

Elaboración: propia

|     |     |
|-----|-----|
| TIR | 86% |
|-----|-----|

La tabla 17 nos indica el cálculo del TIR (Tasa interna de retorno), que representa la tasa de descuento que permite que la suma del efectivo disponible en el futuro sea igual a la inversión inicial de los accionistas. Se comprueba, una vez más, que el proyecto de inversión es rentable pues el porcentaje es mayor que la tasa de descuento, en nuestro caso obtuvimos una TIR del 86% y la tasa de descuento (Ke) es de 22.68%.

Tabla 78: PAYBACK

| Año 0       | Año 1       | Año 2      | Año 3      |
|-------------|-------------|------------|------------|
| -€25,166.37 | €12,336.25  | €35,192.19 | €53,165.79 |
| -€25,166.37 | €10,055.79  | €28,686.63 | €43,337.67 |
|             | -€15,110.58 | €38,742.43 | €72,024.31 |

*Elaboración: propia*

|         |      |
|---------|------|
| PAYBACK | 1.53 |
|---------|------|

Por último, el payback o periodo de recuperación nos muestra el tiempo que tomará al proyecto recuperar la inversión realizada en un comienzo. Para el cálculo del mismo es necesario sumar el resultado final de tesorería para los años futuros hasta que esta sea igual a la inversión inicial. El resultado obtenido es de 1.53 años, es decir, en aproximadamente 18 meses podrá ser posible recuperar el dinero invertido por los accionistas.

## 9. Aspectos formales y jurídicos del proyecto

### 9.1. Elección de la forma jurídica y justificación de la elección

Nuestra empresa constituirá un Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C), la razón por la que se ha elegido este tipo de forma jurídica es debido a que al ser una empresa nueva y con pocos accionistas con esta forma podemos tener ventajas como la flexibilidad para la toma de decisiones, la rapidez de la adopción de acuerdos y la posibilidad de establecer un régimen de administración más simple. Además, el capital de una S.A.C está dividido en acciones y la responsabilidad de los accionistas se limita al capital aportado, así que de esta manera no responden con su patrimonio personal por las deudas de la empresa.

## 9.2. Reparto accionarial y administradores

En nuestra empresa inicialmente somos tres socios, por esta razón el reparto accionarial entre los socios será en tres partes iguales, donde el monto será S/.10,518.52. Debido a que los socios inicialmente tendrán el mismo porcentaje de participación y decisión se ha decidido que la responsabilidad de tomar decisiones importantes para el buen funcionamiento de la empresa, como la elaboración de planes estratégicos, la asignación de recursos, la contratación de personal, entre otras funciones. Además, deben cumplir con las obligaciones y responsabilidades establecidas en la legislación peruana y los estatutos de la empresa, serán tomadas entre los tres.

## 9.3. Régimen fiscal aplicable

El régimen que se va a utilizar es el Régimen General (RG), en este se pueden ubicar todas las personas con negocios y personas jurídicas que desarrollan actividades empresariales, en este caso no existen topes de ingresos ni límites en compras. También, se pueden emitir todo tipo de comprobantes. A continuación, se presentan las principales obligaciones fiscales que deberá cumplir una S.A.C.

- Impuesto a la renta (IR): Es el impuesto principal que deben pagar las empresas en Perú, y se aplica sobre las ganancias obtenidas en su actividad económica. La tasa del IR en el Régimen General es del 29,5% sobre la renta neta anual.
- Impuesto General a las Ventas (IGV): Es un impuesto que se aplica sobre las ventas de bienes y servicios. La tasa del IGV es del 18%, y se aplica sobre el valor de venta de los productos o servicios.

## 9.4. Trámites administrativos para realizar

Para poder abrir una empresa en el Perú se deben realizar los siguientes trámites administrativos:

- ❖ Verificar la disponibilidad del nombre: Se debe verificar si el nombre de la empresa está disponible en el registro de empresas de la Sunarp, entidad encargada del registro de empresas en Perú.

- ❖ Redactar el acta constitutiva: Se debe redactar el acta constitutiva de la empresa y firmar ante un notario público. En ella se establecen los estatutos, la denominación social, el objeto social, el capital social, entre otros aspectos.
- ❖ Obtener el RUC: Se debe obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) de la empresa ante la Sunat, entidad encargada de la recaudación de impuestos en Perú.
- ❖ Obtener la licencia municipal: Se debe obtener la licencia municipal de funcionamiento en la municipalidad donde se establecerá la empresa.
- ❖ Inscripción en el Seguro Social de Salud (EsSalud): La empresa debe inscribirse en el Seguro Social de Salud (EsSalud) para brindar cobertura médica a sus trabajadores.
- ❖ Inscripción en el Sistema Nacional de Pensiones (SNP): La empresa debe inscribirse en el Sistema Nacional de Pensiones (SNP) para brindar a sus trabajadores una pensión de jubilación.
- ❖ Registro de libros contables: La empresa debe registrar los libros contables que utilizará en la Sunat.
- ❖ Inscripción en el registro de trabajadores: La empresa debe inscribir a sus trabajadores en el registro de la Sunat.
- ❖ Obtener la autorización de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat) para la emisión de comprobantes de pago electrónicos: Si la empresa emitirá comprobantes de pago electrónicos, deberá obtener la autorización de la Sunat.

#### 9.5. Seguros, licencias, contratos mercantiles

Se necesita un seguro de responsabilidad civil que cubra posibles daños a terceros ocasionados por la empresa, además como un seguro de accidentes para cubrir posibles accidentes de los trabajadores.

Por otro lado, el tipo de contrato serán contratos laborales con seguridad social.

## 9.6. Obligaciones de la empresa; contables, fiscales, laborales

A continuación, detallaremos los tres tipos de obligaciones que tiene la empresa:

- Obligaciones contables:

Se debe llevar un registro contable de las operaciones realizadas por la empresa, además de elaborar estados financieros anuales, como el estado de resultados, el estado de cambios de patrimonio neto y el balance general-

- Obligaciones fiscales:

La empresa debe emitir y entregar comprobantes de pago a los clientes, como facturas, boletas y recibos por honorarios, también debe presentar declaraciones mensuales o trimestrales de impuestos, como el IGV y el IR.

- Obligaciones laborales:

La empresa tiene que registrar a los trabajadores en el sistema de planillas y seguridad social, realizar los pagos de remuneraciones y beneficios sociales correspondientes. Además, se debe pagar los aportes a Essalud y a las AFP (Administradoras de Fondos de Pensiones) y por último cumplir con las normas de seguridad y salud en el trabajo y realizar las capacitaciones a los trabajadores.

## 10. Imagen corporativa

### 10.1. Página web

El diseño que se eligió para la página web fue uno simple, elegante y minimalista para que los logos y marcas de la empresa destaque y no abrumen a la vista del internauta. El costo de la página web ha sido de 396 euros para que quede 100% operativa. El dominio, hosting y mantenimiento nos costará alrededor de 100 euros. Las secciones que se incluyen en la página web son las siguientes.

- Inicio: donde se expondrá la marca de GDL Group y la presentación de las demás secciones, así como la presentación de los 3 productos que el grupo maneja.
- Acerca de: se exponen la misión, visión y valores de la empresa, así como una descripción de lo que somos como empresa y nuestra forma de operar.
-

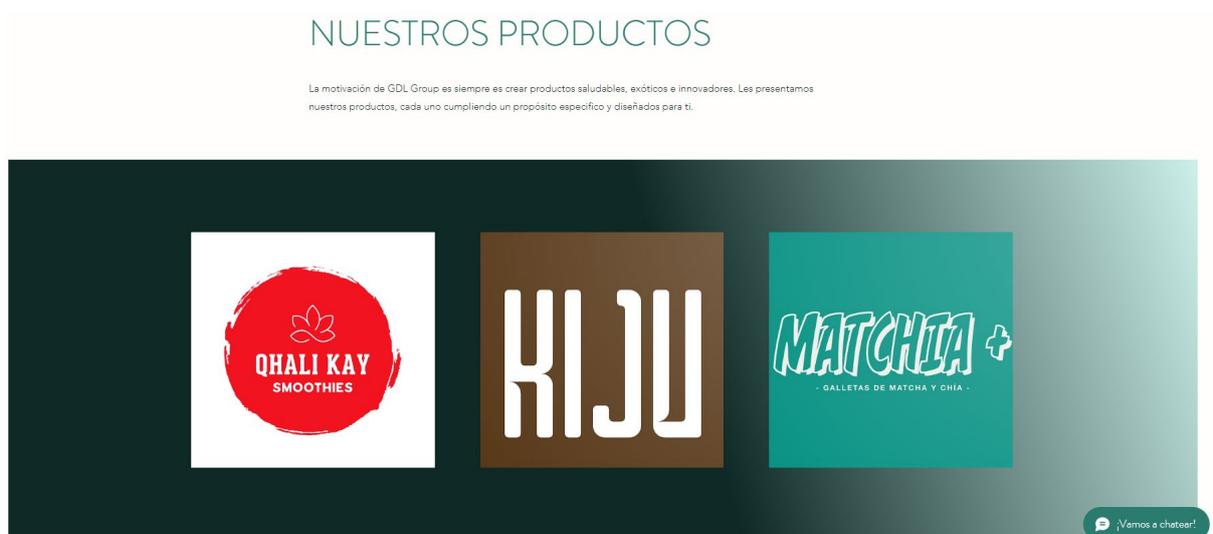
- Conoce al equipo: En GDL Group queremos ser una empresa cercana al consumidor por lo que para nosotros es importante que nuestros consumidores nos conozcan y sepan a quienes les están comprando.
- Productos: En esta sección se exponen a detalle los productos que tenemos a la venta, sus propiedades, características y sabores.
- Contacto: Sección donde nuestros clientes pueden contactar con nosotros, saber dónde están ubicadas nuestras oficinas y donde pueden encontrar nuestros productos.

Ilustración 21: Página web GDL GROUP



Elaboración: propia

Ilustración 22: Página web, Nuestros Productos



Elaboración: propia

## 10.2. Redes sociales

Hoy en día es fundamental contar con las redes sociales como herramientas de comunicación y marketing. De esta manera, se puede llegar a un mayor público de manera rápida, sencilla, eficaz y económica. Como se mencionó en la parte de marketing, se usarán 3 redes sociales las cuales están pensadas para llegar a diferentes públicos objetivos.

Facebook se usará para llegar a nuestro público más mayor y aquellos usuarios que aun teniendo Facebook no se adaptan a nuevas redes sociales como Instagram y Tik Tok. Instagram y Tik Tok serán nuestras cuentas principales y con más interacción debido a la gran cantidad de usuarios que la usan a diario. Instagram está pensada en un público entre adulto a adulto joven que, aunque tengan una cuenta de Tik Tok, sigue siendo su red social principal, además que Instagram permite diferentes formatos de contenido que nos permite ser más variados y versátiles. Tik Tok, por su parte, será muy útil para llegar a las generaciones más pequeñas y para expandir mucho más rápido nuestro contenido, ya que gracias al algoritmo de la red social el contenido puede hacerse viral mucho más rápido que en Instagram. Importante resaltar que cada producto nuestro tendrá su propia cuenta en las 3 redes sociales ya que están pensadas para un público objetivo distinto.

### 10.3. Logo y diseño

GDL Group:

A continuación, se expondrán los logos correspondientes a las marcas de los productos y de la organización central, GDL Group.

*Ilustración 23: Logo GDL GROUP*



*Fuente: Looka*

En cuanto al logo que acompañará al nombre de la organización, se decidió por usar una tipografía con movimiento que sea atractiva e interesante para el consumidor y que sienta fresca y nueva dando la sensación de innovación. Las hojas y bayas que aparecen en el logo hacen referencia a los productos exóticos y naturales que se encuentran en los productos que ofrecemos. Finalmente, el verde hace referencia a la naturaleza, lo ecológico, la salud y el bienestar, características y conceptos de los que GDL Grupo se preocupa por representar en sus procesos y productos.

Ilustración 24: Logo KIJU



Fuente: Looka

KIJU es nuestra marca especial para aquellos que sufren de anemia, especialmente niños y madres en edad de gestación. Por ello, se buscaba un nombre que sea divertido, atractivo y fácil de recordar y pronunciar. Además, con una tipografía limpia pero agradable a la vista que le de firmeza al logo como lo hace el hierro. El color se decidió que sea chocolate por el sabor de la barra.

Ilustración 25: Logo MATCHIA+



Fuente: Looka

En el caso de Matchia +, al ser una galleta y un producto con mucha competencia en el mercado, decidimos buscar una tipografía diferente que muestre movimiento, energía y creatividad, que llame al consumidor a estar activo y en movimiento. Se decidió por un color turquesa porque es el tono que toman las galletas de matcha y por representar lo saludable, bienestar y natural del verde, sumado a la estabilidad y confianza del azul, sumado a que el color turquesa en sí representa juventud, creatividad e inspiración, aspectos que queremos que se vean reflejados en nuestro producto.

*Ilustración 26: Logo QHALI KAY SMOOTHIES*



*Fuente: Looka*

*Ilustración 27: Logo QHALI KAY SMOOTHIES sabor pitahaya*



*Fuente: Looka*

Ilustración 28: Logo QHALI KAY SMOOTHIES sabor bayas de Acaí



*Fuente: Looka*

Finalmente, Qhali Kay es la representación de lo exótico en la empresa. Al ser smoothies en polvo que luego deben ser removidos, decidimos darle ese movimiento circular al logo. La flor de loto da ese toque de representar lo exótico en el producto y la tipografía es simple y genérica para resaltar lo antes descrito. El logo principal de la marca es el rojo que denota energía, poder, pasión, fuerza y determinación, características que identifican a Qhali Kay Smoothies. Se decidió cambiar el color al logo dependiendo del sabor del smoothie, por eso el morado es para las bayas de acaí y el amarillo para la piyahaya.

#### 10.4. Gestión de la calidad

En GDL Group nos comprometemos a mantener altos estándares de calidad en todas las áreas de gestión. Buscamos constantemente mejorar nuestros productos, procesos y servicios para satisfacer las expectativas de nuestros clientes y promover la excelencia en todas nuestras operaciones. Para lograrlo, establecemos los siguientes compromisos:

##### 1. Compromiso con la calidad:

- a. Garantizar la calidad de nuestros productos mediante la selección cuidadosa de ingredientes naturales y saludables, y el cumplimiento de estándares de fabricación rigurosos.
- b. Promover una cultura de calidad en toda la organización, fomentando la responsabilidad individual y el trabajo en equipo para lograr la satisfacción del cliente.

## 2. Mejora continua:

- a. Fomentar la innovación y la investigación para desarrollar nuevos productos y mejorar los existentes, incorporando constantemente los avances en tecnología y conocimientos en nutrición.
- b. Establecer indicadores de desempeño y realizar evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

## 3. Certificaciones de calidad:

- a. Buscar y obtener certificaciones oficiales reconocidas internacionalmente que respalden la calidad y seguridad de nuestros productos, como certificaciones de buenas prácticas de fabricación (GMP) y sistemas de gestión de la calidad ISO 9001.
- b. Mantener y renovar regularmente dichas certificaciones, garantizando su validez y relevancia en nuestra industria.

## 4. Gestión de proveedores:

- a. Establecer criterios de selección rigurosos para nuestros proveedores, evaluando su capacidad para cumplir con nuestros estándares de calidad y sostenibilidad.
- b. Mantener una comunicación abierta y continua con los proveedores, estableciendo relaciones de colaboración y trabajando juntos para mejorar la calidad de los productos y servicios.

## 5. Capacitación y desarrollo del personal:

- a. Proporcionar capacitación y formación adecuada a nuestro personal en temas de calidad, buenas prácticas de fabricación, seguridad alimentaria y normativas aplicables.
- b. Fomentar el desarrollo profesional y la participación de los empleados en la mejora continua de nuestros procesos y productos.

## 6. Gestión de riesgos:

- a. Identificar y evaluar los riesgos asociados a la calidad de nuestros productos y establecer medidas preventivas y correctivas para mitigarlos.
- b. Implementar un sistema de gestión de riesgos que nos permita anticipar y responder de manera eficiente a posibles problemas relacionados con la calidad.

## 7. Satisfacción del cliente:

- a. Establecer canales de comunicación abiertos con nuestros clientes para recibir retroalimentación, sugerencias y reclamos, y utilizar esta información para mejorar nuestros productos y servicios.
- b. Asegurar que las expectativas y necesidades de nuestros clientes sean comprendidas y satisfechas de manera consistente.

### 10.5. Responsabilidad social

En GDL Group, estamos comprometidos con nuestro entorno y las comunidades que forman parte de la empresa y la hacen posible. Es por ello que para nosotros es importante promover la responsabilidad social empresarial como parte integral de nuestras operaciones. Queremos ser una empresa que esté alineada con los objetivos de la agenda 2030 de la ONU y poder colaborar a lograr a cumplirlos. Es por eso que establecemos los siguientes compromisos:

#### Objetivo 1: Fin de la pobreza

- a. Contribuir a la creación de empleo digno y justo en nuestras operaciones y en la cadena de suministro.
- b. Apoyar a organizaciones benéficas y programas locales que luchan contra la pobreza y la desigualdad.

#### Objetivo 2: Hambre cero

- a. Promover la producción y el consumo de alimentos saludables y naturales para abordar el problema de la malnutrición, en especial la anemia, enfermedad contra la que luchamos directamente.
- b. Colaborar con organizaciones y agricultores locales para fomentar la agricultura sostenible y la seguridad alimentaria.

#### Objetivo 3: Salud y bienestar

- a. Elaborar y comercializar productos que cumplan con altos estándares de calidad nutricional y promuevan estilos de vida saludables.
- b. Sensibilizar y educar a nuestros clientes sobre la importancia de llevar una dieta equilibrada y adoptar hábitos saludables.

#### Objetivo 5: Igualdad de género

- a. Promover la igualdad de oportunidades en nuestro entorno laboral y garantizar la diversidad y la inclusión en todos los niveles de la organización.
- b. Apoyar programas y proyectos que empoderen a las mujeres y promuevan la igualdad de género en nuestra comunidad.

#### Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico

- a. Fomentar relaciones comerciales justas y éticas con nuestros proveedores y asegurar que se cumplan los estándares laborales en toda nuestra cadena de suministro.
- b. Invertir en la capacitación y el desarrollo de nuestro personal para promover su crecimiento y bienestar.

#### Objetivo 12: Producción y consumo responsables

- a. Evaluar y reducir el impacto ambiental de nuestras operaciones y productos a lo largo de su ciclo de vida.
- b. Fomentar la adopción de prácticas sostenibles en nuestra cadena de suministro y promover la reducción, reutilización y reciclaje de los recursos.

#### Objetivo 15: Vida de ecosistemas terrestres

- a. Colaborar con proveedores que apliquen prácticas sostenibles en la producción de ingredientes y materias primas.
- b. Contribuir a la conservación de los ecosistemas naturales y la biodiversidad a través de programas de reforestación y protección del medio ambiente.

#### Objetivo 17: Alianzas para lograr los objetivos

- a. Establecer alianzas y colaboraciones con organizaciones, gobiernos y otros actores relevantes para impulsar iniciativas conjuntas en línea con los objetivos de la Agenda 2030.
- b. Reportar de manera transparente y regular nuestros avances en responsabilidad social y sostenibilidad.

## 11. Plan de expansión

En un plan de expansión se detallan las acciones o estrategias que la empresa crea conveniente para poder lograr sus objetivos de crecimiento, además se establecen los objetivos para poder aumentar su presencia en el mercado y crecer en términos de ingresos, clientes o productos.

En nuestra empresa, nos visualizamos en un periodo de mediano plazo poder expandirnos y para poder lograr esto nos vamos a enfocar en la investigación de mercados internacionales.

En primer lugar, para poder realizar la investigación de mercados, usaremos la matriz de selección de mercado internacional, que, de acuerdo a Siicex, es una herramienta didáctica con la cual sirve para analizar, recopilar, valorar y decidir sobre la viabilidad y factibilidad de introducirse con éxito en un mercado extranjero. A continuación, veremos los pasos para elaborar esta matriz de acuerdo con el portal web de PromPerú.

1. Elaborar una lista con posibles mercados objetivos
2. Testear el mercado potencial
3. Testear la red más adecuada
4. Testear las mejores opciones para la empresa

Los puntos que Siicex considera clave son:

- Oportunidades según demanda
  - Evolución de las compras
  - Proyección de crecimiento del mercado
  - Condiciones favorables para el acceso al mercado
- Importaciones y Competencia
  - Valor importado de cada país
  - Proveedores actuales
  - Concentración del mercado
  - Cantidad, Precio y Calidad importado
- Disponibilidad de transporte
  - Medios de transporte
  - Rutas
  - Frecuencia
  - Tiempo de tránsito
  - Costo del flete

- Tratamiento arancelario
  - Acuerdos comerciales
  - Partida arancelaria en destino
  - Procesos de inducción en aduanas
- Información detallada y/o cualitativa
  - A. Social
    - 1) Idioma
    - 2) Costumbres
    - 3) Religión
    - 4) Consumo y Tendencias
  - B. Económica
    - 1) Forma de negocios
    - 2) Capacidad adquisitiva
  - C. Geográfico
    - 1) Ubicación
    - 2) Canales de comercialización
  - D. Políticas
    - 1) Estabilidad
    - 2) Normas y regulación de mercado

Para poder aplicar esta estrategia debemos elegir a las posibles economías donde podríamos expandirnos. Después de seguir los criterios anteriormente mencionados, elegiremos el país con mayor viabilidad para nuestro negocio.

Por otro lado, para poder realizar exitosamente nuestro plan de expansión debemos hacer uso del marketing internacional, de acuerdo con Hollensen, S (2010) se define como el compromiso de una organización empresarial de coordinar sus actividades de marketing de forma transnacional para detectar y satisfacer las necesidades de los que clientes internacionales mejor que la competencia. De esta forma, el marketing internacional es esencial para las empresas que buscan expandirse en mercados internacionales, ya que les permite adaptar su oferta de productos y servicios a las necesidades y preferencias de los clientes de diferentes países y regiones, así de esta manera se podrá ganar ventaja competitiva sobre sus competidores.

Además, Philip R. Cateora, Mary C. Gilly & John L. Graham menciona en su libro Marketing internacional que un administrador exitoso crea un programa de marketing diseñado para que se ajuste de forma óptima a la incertidumbre de un clima comercial. Sin embargo, algunos obstáculos importantes son el etnocentrismo y el CAR (criterio de autorreferencia), los cuales pueden influir al evaluar si la

mezcla de marketing diseñada es apropiada en el país para un mercado extranjero. Para evitar errores en las decisiones comerciales se sugieren los siguientes pasos:

1. Definir el problema según características culturales del país de origen.
2. Definir el problema según características del país extranjero a través de una consulta a los nativos del país de destino y no hacer juicios de valor.
3. Examinar la influencia del CAR en el problema y aislarlo.
4. Redefinir el problema y resolver la situación óptima del objetivo comercial

En cuanto a las etapas del marketing internacional, esto se refiere al grado de participación y compromiso de marketing que está dispuesta a realizar una compañía que ha decidido convertirse en internacional. (Philip, 2010). De esta manera, se presentan cinco formas de marketing, las cuales son:

- Marketing foráneo indirecto
- Marketing foráneo poco frecuente
- Marketing foráneo regular
- Marketing internacional
- Marketing global

Para nuestra empresa, creemos que el más idóneo para nuestros objetivos en el plan de expansión es el Marketing foráneo regular. Lo que quiere decir es que nuestra empresa se posicionaría en los mercados extranjeros con una fuerza productiva permanente, nuestros productos tendrán la tendencia de adaptarse de manera individual en cada mercado extranjero y dependeremos de la cantidad de ventas e ingreso en el extranjero para poder alcanzar nuestros objetivos.

Por último, usaremos el modelo Uppsala debido a que este predice cómo la empresa incrementará, de forma gradual, sus recursos comprometidos en el país a elección en medida se vayan consiguiendo experiencias de las actividades que se realizan en ese mercado. También, existe la teoría de las fases de desarrollo, que nos indica, que cuando se quiere entrar en un mercado extranjero se deben atravesar cuatro etapas, que los autores denominan “la cadena de establecimiento”. La cadena se define en las siguientes cuatro etapas:

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación.
2. Exportaciones a través de representantes independientes.
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.
4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Este son los pasos que seguiremos para poder lograr la internacionalización y siguiendo nuestro plan de expansión pasaremos por las etapas antes mencionadas para poder lograr establecernos en los mercados internacionales, pero para esto debemos aprender y adecuarnos a las variables que se nos presenten en el proceso.

## CONCLUSIONES

Finalmente, a modo de concluir con el desarrollo de la propuesta de proyecto empresarial, a continuación, se realizará un breve resumen con las principales características del proyecto, se argumenta la viabilidad de este y se indicarán las consideraciones finales a modo de hallazgos y aprendizajes.

- GDL Group es una sociedad de responsabilidad limitada que no tiene un significado característico. Principalmente, las siglas están compuestas por las iniciales de los nombres de los socios fundadores. Se consideró tener un nombre genérico debido a que se cuenta con tres productos que están dirigidos a segmentos diferentes y en un futuro se planea expandir tanto la cartera de productos como el alcance de estos que, en principio, busca cubrir el mercado limeño.
- Las tres marcas de GDL Group están dirigidos a un target diferente, sin embargo, tienen los mismos objetivos como promover un estilo de vida saludable para las personas, generar el desarrollo social de las comunidades peruanas menos favorecidas y contribuir con el medio ambiente mediante el desarrollo sostenible y un entorno eco amigable para las futuras generaciones.
- La empresa busca diferenciarse del resto en base al significado que desea transmitir al consumidor, agregando valor a la industria mediante el uso de nuevos ingredientes con características exóticas que permitan la autenticidad en sus productos y que a su vez proporcionen altos valores nutricionales según los requerimientos del consumidor. En GDL Group se tiene la certeza que comer rico y sano es posible.
- Para el desarrollo y posterior análisis de mercado, nos facilitamos de diferentes métodos de presentación de datos como son el análisis PESTEL, el DAFO, las 5 fuerzas de Porter y el método CANVAS. Gracias a estos pudimos establecer los principios en los que se asienta el proyecto planteado, pues nos refleja un estudio interno y externo de la empresa. Por el lado interno, aplicamos las 5 fuerzas de Porter y el modelo CANVA para analizar a los grupos de valor para nuestra empresa. Desde el lado externo, los análisis PESTEL y DAFO permitieron conocer la situación del mercado desde varios frentes. Se concluyó que el proyecto cuenta con muchos aspectos a favor para poder incursionar en el mercado con éxito, pues se encuentra en crecimiento, la competencia es baja y la demanda se acrecentó con la aparición de la pandemia.

- Hemos podido obtener como principal aprendizaje que cada apartado es importante para el correcto desarrollo del proyecto, sin embargo, para lograr la participación de mercado prevista es fundamental el correcto desarrollo de la fuerza de marketing y promoción. Para esto, se decidió implementar una estrategia de marca múltiple para lograr una mayor penetración de mercado, entre otros beneficios. Asimismo, consideramos que es importante que tanto el empaque, el logo y la página web sean simples, pero a su vez reflejen el propósito de cada marca, logrando así un mayor posicionamiento y percepción del valor ofrecido.
- En el plan de operaciones de la empresa, se destacan el proceso de compras y el de ventas por lo que consideramos importante el nivel de costes de la materia prima y la fabricación tercerizada de los productos finales, así como la capacidad para entrar al mercado con precios bajos pero que permitan beneficios monetarios considerables. Por otro lado, nos regimos bajo un sistema “Pull” debido a que buscaremos ajustarnos siempre en base a la demanda para mantener una rotación eficiente de la materia prima y los productos ya terminados.
- La localización de los almacenes representa una ventaja estratégica para lograr la eficiencia y eficacia que se mencionaba anteriormente. En cuanto a gestión interna, tener el almacén y las oficinas en una misma ubicación nos permite una comunicación más rápida y fluida entre las diversas áreas de la empresa. La ubicación resulta clave por lo centrado que resulta para nuestros proveedores y clientes acceder a ella, con lo cual se reducen los costos y tiempo tanto de envío, recojo y logística.
- Para el correcto desarrollo del apartado financiero se tuvo en consideración una previsión de ventas para un escenario realista tomando como punto de partida datos actualizados de las tendencias de consumo y pronósticos de mercado para los próximos tres años. En tal sentido, se prevé una inversión inicial de S/.343,940.45 (70% a financiar y el 30% por aportaciones de los socios), donde se incluyen los totales de los activos tangibles, intangibles y costos de los primeros 6 meses a partir de iniciada la actividad empresarial. El resultado del beneficio neto desde el primer año fue positivo con S/.96,611.01 para el primer año, S/.215,114.79 el segundo y S/.307,003.83 para el tercer año de actividad; confirmando así la viabilidad esperada. Por último, respecto a los estados contables, nuestros indicadores respaldan lo mencionado, pues se halló un ROE del 47% aproximadamente para los 3 años y el VAN fue de €37,069.10, cuál es un excedente de rentabilidad para los socios. Siguiendo en esta línea, el cálculo del TIR es del 86% y el payback es de, aproximadamente, 1.5 años (18 meses), los cuales son indicadores de la rentabilidad de la inversión inicial total del proyecto y el tiempo estimado en el que se logrará dicho retorno, consecutivamente.

- En base a lo mencionado en el punto anterior, se demuestra la viabilidad económica del proyecto y se concluye que resulta rentable para los socios en el mediano plazo, con lo cual se puede aspirar a continuar con la ansiada expansión geográfica y la incursión en nuevos segmentos a partir del cuarto año de vida empresarial. Por lo tanto, KIJU, Matchia+ y Qhali Kay Smoothies, están listos para salir al mercado y aportar a la construcción de una sociedad más saludable, próspera y sostenible, donde se comprenda que “comer rico y sano, es posible”.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alejandro E. Lerma Kirchner & Enrique Márquez Castro (2010) Comercio y Marketing Internacional. Recuperado de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Comercio%20y%20Marketing%20internacional.pdf> .Recuperado de [Acceso 6 de abril de 2023].
- Castro-Abancéns, I., & Rufino Rus, J. I. (2015). Creación de empresas para emprendedores (2nd ed.). Madrid, Pirámide.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión (CPI) *Perú: Población 2022*. Lima, Perú. Recuperado de <https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>. [Acceso 6 de abril de 2023].
- Decco Ibérica (2021) *Como es el proceso de control de calidad en frutas*. Recuperado de <https://www.deccoiberica.es/como-es-el-proceso-de-control-de-calidad-en-frutas/>. [Acceso 6 de abril de 2023].
- Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA). (2019) *Norma sanitaria para la aplicación del sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas*. Lima, Perú. Recuperado de [https://www.saludarequipa.gob.pe/desa/archivos/Normas\\_Legales/alimentos/RM\\_449\\_2006.pdf](https://www.saludarequipa.gob.pe/desa/archivos/Normas_Legales/alimentos/RM_449_2006.pdf). [Acceso 18 de abril de 2023].
- Durban Oliva, S. (2008). Dirección Financiera. McGraw-Hill, México.
- Efecto Responsable (2022). *El 85% de los peruanos prefieren consumir productos hechos a base de vegetales*. Recuperado de <https://efectoresponsable.pe/el-85-de-los-peruanos-prefieren-consumir-productos-hechos-a-base-de-plantas-y-vegetales/>. [Acceso 1 de abril de 2023].
- El modelo de Uppsala. (1975). En J. y. Wiedersheim-Paul, *Teoría de la internacionalización*. Obtenido de <https://nocionesdeeconomiyempresa.wordpress.com/2013/03/09/el-modelo-de-uppsala/#:~:text=El%20modelo%20de%20Uppsala%20predice,Wiedersheim%20Paul%2C%201975>. [Acceso 6 de abril de 2023].
- El Peruano (17 de enero de 2021) INEI: Lima tiene casi 10 millones de habitantes. *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/113626-inei-lima-tiene-casi-10-millones-de-habitantes>. [Acceso 6 de abril de 2023].
- Fernando, L (17 de diciembre de 2020). El crecimiento de la categoría “saludable” en la industria Food & Beverage. *Liquid*. Recuperado de <https://meetliquid.com/el-crecimiento-de-la-categoria-saludable-en-la-industria-food-beverage/>. [Acceso 6 de abril de 2023].

- Fernando D' Alessio Ipinza (2008) El proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia. Recuperado de [https://issuu.com/ivanss\\_3/docs/el\\_proceso\\_estrat\\_gico\\_-\\_fernando](https://issuu.com/ivanss_3/docs/el_proceso_estrat_gico_-_fernando). [Acceso 6 de abril de 2023].
- FMCG Gurus (2021) *Top Ten Trends 2021 Report*. Recuperado de <https://fmcggurus.com/top-10-trends-2021-report-sm/>. [Acceso: 20 de abril de 2023].
- Frank Bradley & Haydeé Calderon (2006) Marketing Internacional. Recuperado de [MARKETING%20INTERNACIONAL%205ED-FRANK%20BRADLEY,%20HAYDEE%20CALDERON.pdf](#). [Acceso: 20 de abril de 2023].
- Gestión (20 de marzo de 2019) Naturale: “El consumo de bebidas saludables representa el 14% del mercado en Perú”. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/naturale-consumo-bebidas-saludables-representa-14-mercado-peru-261846-noticia/?ref=gesr>. [Acceso 2 de abril de 2023].
- Grupo Banco Mundial (2023) *El Banco Mundial en el Perú*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>. [Acceso 8 de abril de 2023].
- Guadalupe, G. (24 de diciembre de 2022). Hechos 2022: lo que impactó en la economía peruana durante este año. *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/hechos-2022-lo-que-impacto-en-la-economia-peruana-durante-este-ano-noticia-1453608?ref=rpp>. [Acceso 8 de abril de 2023].
- Guillermo, D (22 de noviembre de 2022). 3 razones por las que la economía de Perú sigue creciendo pese a las constantes crisis políticas en el país. *BBC*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-63630153>. [Acceso 8 de abril de 2023].
- Hollensen, S. (2010). Estrategias de Marketing Internacional. Recuperado de [https://na01.alma.exlibrisgroup.com/view/delivery/51UPC\\_INST/1215022211000339\\_1](https://na01.alma.exlibrisgroup.com/view/delivery/51UPC_INST/1215022211000339_1). [Consulta: 8 de abril de 2023].
- Incasur (2023) *Incasur Confitería*. Recuperado de <https://www.e-incasur.com/producto/galleta-con-quinua-y-chispas-sabor-a-chocolate-incasur/>. [Acceso 26 de abril de 2023].
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020) *Población y Vivienda*. Lima, Perú. INEI. Recuperado de <https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>. [Acceso 8 de abril de 2023].
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2021) *Población peruana alcanzó los 33 millones de habitantes en el año del bicentenario*. Lima, Perú. INEI. Recuperado de <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-peruana-alcanzo-los-33-millones-de-habitantes-en-el-ano-del-bicentenario-12969/>. [Acceso 8 de abril de 2023].

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2021). *Principales Indicadores*. Lima, Perú. INEI. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/principales\\_indicadores/](https://www.inei.gob.pe/principales_indicadores/). [Acceso 8 de abril de 2023].
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019). *La sierra presenta los mayores niveles de anemia del país en el año*. Lima, Perú. INEI. Recuperado de [https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-sierra-presenta-los-mayores-niveles-de-anemia-del-pais-en-el-ano-12223/#:~:text=La%20Sierra%20presenta%20los%20mayores, Metropolitana%20\(30%2C4%25\)](https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-sierra-presenta-los-mayores-niveles-de-anemia-del-pais-en-el-ano-12223/#:~:text=La%20Sierra%20presenta%20los%20mayores, Metropolitana%20(30%2C4%25)). [Acceso 16 de abril de 2023].
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022). *Lima supera los 10 millones de habitantes*. Lima, Perú. INEI. Recuperado de <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-supera-los-10-millones-de-habitantes-al-ano-2022-13297/>. [Acceso 6 de abril de 2023].
- Instituto Nacional de Salud (INS) (2020). *Prevalencia de anemia en niños menores de 6 a 35 meses según departamento*. Lima, Perú. INS. Recuperado de <https://anemia.ins.gob.pe/situacion-actual-de-la-anemia-c1>. [Acceso 16 de abril de 2023].
- Instituto Nacional de Salud (INS) (2021) *Situación actual de la anemia*. Lima, Perú. INS, Recuperado de <https://anemia.ins.gob.pe/situacion-actual-de-la-anemia-c1#:~:text=Actualmente%20en%20el%20Perú%20el,1.6%20millones%20a%20nivel%20nacional>. [Acceso 6 de abril de 2023].
- IPSOS (8 de febrero de 2022) *Perfiles Socioeconómicos de Lima Metropolitana 2021*. Lima, Perú. IPSOS. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima-metropolitana-2021>. [Acceso 6 de abril de 2023].
- Junquera Cimadevilla, B., Fernandez Sánchez, E., & Del Brio González, J. A. (2008). *Iniciación a los negocios. Aspectos directivos*. Paraninfo, Madrid.
- Kantar (7 de marzo de 2022). *Adaptación a la nueva realidad en el consumo peruano*. Recuperado de <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumo-masivo/2022-peru--nueva-realidad-en-el-consumo-peruano>. [Acceso 6 de abril de 2023].
- Kantar (26 de marzo de 2019) *Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable*. Recuperado de <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/etiquetado#:~:text=Del%20reporte%20>. [Acceso 18 de abril de 2023].
- Kotler, P. (2015). *Fundamentos del marketing*. Addison-Wesley, Madrid.
- La República (14 de febrero de 2022), Más de 64% de consumidores reemplaza una de sus comidas del día por un snack. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/mas-de-64-de-consumidores-reemplaza-una-de->

[sus-comidas-del-dia-por-un-snack-3302161#:~:text=Un%2078%25%20de%20los%20consultados,con%20el%20estudio%20de%202020](#). [Acceso 6 de abril de 2023].

La Purita (2023) *La Purita Snacks*. Recuperado de <https://www.lapurita.com/> . [Acceso 6 de abril de 2023].

Mamalama (2023) *Productos*. Recuperado de <https://mamalamasnacks.com/tienda/>. [Acceso 18 de abril de 2023].

Michael R. Czinkota & Ikka A. Ronkainen (2007) *International Marketing*. Recuperado de <https://librotecavideo.files.wordpress.com/2019/07/marketing-internacionalni-czinkota.pdf>. [Acceso 18 de abril de 2023].

Ministerio de Salud del Perú (MINSA). (2019) *Aprueban norma sanitaria para el procedimiento de atención de alertas sanitarias de alimentos y bebidas de consumo humano*. Lima, Perú. Recuperado de [https://www.saludarequipa.gob.pe/desa/archivos/Normas\\_Legales/alimentos/222-2009-2.pdf](https://www.saludarequipa.gob.pe/desa/archivos/Normas_Legales/alimentos/222-2009-2.pdf). [Acceso 8 de abril de 2023].

Ministerio de Salud del Perú (MINSA). (2019) *Proyecto de norma técnica sanitaria para la consignación de grasas trans en el etiquetado de alimentos industrializados*. Lima, Perú. Recuperado de [http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma\\_consulta/R.M.286-2011-MINSA.PDF](http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma_consulta/R.M.286-2011-MINSA.PDF). [Acceso 8 de abril de 2023].

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2022). *En el 2022 la economía peruana crecerá 3,3% según proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual 2023-2026*. Lima, Perú. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/en/?option=com\\_content&language=en-GB&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7487&lang=en-GB](https://www.mef.gob.pe/en/?option=com_content&language=en-GB&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7487&lang=en-GB). [Acceso 8 de abril de 2023].

Nature Valley (2023) *Encuentra tu naturaleza*. Recuperado de <https://www.naturevalley.com.pe>. [Acceso 18 de abril de 2023].

Perú 21 (25 de marzo de 2021) *Productos gastronómicos, ¿Es posible patentarlos?*. Perú 21. Recuperado de <https://peru21.pe/gastronomia/productos-gastronomicos-es-posible-patentarlos-noticia/#:~:text=En%20el%20Perú%20hay%20una,%2F2021%2005%3A00%20p>. [Acceso 8 de abril de 2023].

Philip R. Cateora, Mary C. Gilly & John L (2010). *Marketing Internacional*. Recuperado de [https://na01.alma.exlibrisgroup.com/view/delivery/51UPC\\_INST/1215019599000339\\_1](https://na01.alma.exlibrisgroup.com/view/delivery/51UPC_INST/1215019599000339_1) . [Acceso 8 de abril de 2023].

Quaker Perú (2023) *Galletas*. Recuperado de <https://quaker.lat/pe/productos/barras-y-galletas/galletas/> [Acceso 8 de abril de 2023].

- Siicex, Promperú. (2 de mayo de 2023) Confección de la Matriz de selección de mercado Internacional. Recuperado de <https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/capacitacion/92238281radECDBC.pdf> . [Acceso 8 de abril de 2023].
- The World Factbook (2023). Perú. Recuperado de <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/peru/#government>. [Acceso 8 de abril de 2023].
- The Wild Foods (2023). *Productos*. Recuperado de [https://thewildfoods.com.pe/collections/all?gclid=CjwKCAjwpayjBhAnEiwA-7enazoK0GCeWXgYtqTISsf4esz2C8Na1ScGoaFHPwHIX8XTnShsJECRjhoCj3IQAvD\\_BwE](https://thewildfoods.com.pe/collections/all?gclid=CjwKCAjwpayjBhAnEiwA-7enazoK0GCeWXgYtqTISsf4esz2C8Na1ScGoaFHPwHIX8XTnShsJECRjhoCj3IQAvD_BwE). [Acceso 18 de abril de 2023].
- Travimus (2019) *Ley que prohíbe el uso de la sustancia química bromato de potasio en la elaboración del pan y otros productos alimenticios destinados al consumo humano*. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.travimus.com/Ley%2027932%2C%20Ley%20que%20prohíbe%20el%20uso%20de%20la%20sustancia%20química%20bromato%20de%20potasio%20en%20la%20elaboración%20del%20pan%20y%20otros%20productos%20alimenticios%20destinados%20al%20consumo%20humano>. [Acceso 8 de abril de 2023].
- TurismoIn, Promperú. (25 de abril de 2023). Perfil del Turista Extranjero 2019. Recuperado de [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20de%20Turista%20Extranjero%202019&url=~/Uploads/perfiles\\_extranjeros/43/Publicacion%3%B3n\\_PTE\\_2019.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20de%20Turista%20Extranjero%202019&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/43/Publicacion%3%B3n_PTE_2019.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=). [Acceso 8 de abril de 2023].
- Warren J. Keegan & Mark C. Green (2009) Marketing Internacional. Recuperado de [http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/c4a6E7\\_marketing-internacional.pdf](http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/c4a6E7_marketing-internacional.pdf) [Acceso 17 de abril de 2023].
- Vigilancia y control de los alimentos (2020) *Reglamento sobre vigilancia y control sanitario de alimentos*: Recuperado de <http://cormeseinsac.com/media/dievia/uploads/normas/41-.pdf>. [Acceso 18 de abril de 2023].
- Zoom Empresarial (27 de septiembre de 2020). *El 85% de los peruanos prefieren consumir productos hechos a base de plantas y vegetales*. Recuperado de <https://zoomempresarial.pe/2020/09/27/el-85-de-los-peruanos-prefieren-consumir-productos-hechos-a-base-de-plantas-y-vegetales/#:~:text=A%20nivel%20local%2C%20el%2073,en%20su%20d%C3%ADa%20a%20d%C3%ADa>. [Acceso 18 de abril de 2023]

## ANEXOS

### Anexo 1. Ficha técnica de las barras nutricionales KIJU

| FICHA TÉCNICA DE LAS GALLETAS      |  |
|------------------------------------|--|
| <b>PARTIDA ARANCELARIA</b>         | <b>1904.10.00.00</b>   |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>                 | Barra nutricional  |
| <b>MARCA</b>                       | KIJU   |
| <b>USO</b>                         | Producto comestible y perecedero   |
| <b>DETALLE DEL PRODUCTO</b>        | Barra nutricional elaborada a base de insumos que contienen alto valor nutricional que lo convierte en una gran fuente de hierro y proteínas.  |
| <b>INGREDIENTES</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pajuro</li> <li>- Tenebrio</li> <li>- Miel</li> <li>- Chocolate</li> <li>- Azúcar Rubia</li> <li>- Linaza</li> <li>- Kiwicha</li> <li>- Ajonjolí</li> </ul>                                 |
| <b>VARIEDADES</b>                  | - Barra nutricional de Chocolate   |
| <b>ESPECIFICACIONES TÉCNICAS</b>   | <p><b>SENSORIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Color: Cian</li> <li>• Olor: Característico al chocolate</li> <li>• Textura: Crujiente</li> <li>• Sabor: Chocolate</li> </ul>                                       |
| <b>EMPAQUE Y PRESENTACIÓN</b>      | El embalaje se realizará en cajas corrugadas de cartón donde se colocarán 8 barras. Cada empaque consta de una presentación de 1 barra de 100 gr.  |
| <b>CARACTERÍSTICAS COMERCIALES</b> | <p><b>CERTIFICADO DE ORIGEN</b><br/>Certificado de origen otorgado por la Cámara de Comercio de Lima y finalmente impreso del sistema VUCE.</p>  |
| <b>ETIQUETADO</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El nombre o la razón social y la dirección de la persona responsable del producto</li> <li>- El país de origen de los productos</li> </ul>  |

Elaboración: propia

## Anexo 2. Ficha técnica de los Smoothies Qhali Kay

| FICHA TÉCNICA DE LOS SMOOTHIES |   |
|--------------------------------|---|
| PARTIDA ARANCELARIA            | 2202.10.00.00   |
| DESCRIPCIÓN                    | Batido elaborado a base de frutas amazónicas  |
| MARCA                          | Qhali Kay Smoothies   |
| USO                            | Producto comestible y perecedero  |
| DETALLE DEL PRODUCTO           | Producto a base de insumos naturales y exóticos originarios de la selva y sierra del Perú para cumplir con la función de ser un alimento de rápida preparación que contribuye a mantener una alimentación saludable y balanceada de manera natural.     |
| INGREDIENTES                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bayas de Acai</li> <li>- Pitahaya</li> <li>- plátano</li> <li>- Yogurt en polvo</li> </ul> <p style="text-align: right;">- Edulcorante</p>   |
| VARIETADES                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Smoothie de Bayas de Acai</li> <li>- Smoothie de Pitahaya</li> </ul>   |
| ESPECIFICACIONES TÉCNICAS      | <p><b>SENSORIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Color: Rosa Intenso y morado oscuro</li> <li>• Olor: Característico al sabor correspondiente</li> <li>• Textura: Suave y cremosa</li> <li>• Sabor: Pitahaya y Bayas de Acai</li> </ul> |
| EMPAQUE Y PRESENTACIÓN         | El embalaje se realizará en cajas corrugadas de cartón donde se colocarán 24 sobres de 30 gramos cada uno.  |
| CARACTERÍSTICAS COMERCIALES    | <p><b>CERTIFICADO DE ORIGEN</b></p> <p>Certificado de origen otorgado por la Cámara de Comercio de Lima y finalmente impreso del sistema VUCE.</p>  |



|            |  |
|------------|--|
| ETIQUETADO | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El nombre o la razón social y la dirección de la persona responsable del producto</li> <li>- El país de origen de los productos</li> <li>- El peso o volumen del contenido (24 sobres de 30 gramos)</li> <li>- La fecha de caducidad de los productos y como conservarlo en condiciones adecuadas (10 meses desde la fecha de fabricación del producto)</li> <li>- El número de lote de fabricación o la referencia que permite identificar el producto.</li> <li>- La lista de ingredientes (chía, matcha, arándanos, frutos rojos, etc.)</li> </ul> |
|------------|--|

*Elaboración: propia*

### Anexo 3. Ficha técnica de las galletas Matchia+

| FICHA TÉCNICA DE LAS GALLETAS  |  |
|--|--|
| <b>PARTIDA ARANCELARIA</b>   | 1905.31.00.00  |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>   | Galletas dulces  |
| <b>MARCA</b>   | Matchia+   |
| <b>USO</b>   | Producto comestible y perecedero   |
| <b>DETALLE DEL PRODUCTO</b>  | Galletas bajas en calorías, elaboradas con insumos frescos y naturales, que proporcionan todos los beneficios con relación a proteínas, vitaminas y minerales.   |
| <b>INGREDIENTES</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arándanos</li> <li>- Naranja</li> <li>- Frutos rojos</li> <li>- Harina de trigo</li> <li>- Margarina vegetal</li> <li>- Matcha</li> <li>- Chía</li> <li>- Levadura</li> </ul>   |
| <b>VARIEDADES</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Galletas de matcha y chía con arándanos</li> <li>- Galletas de matcha y chía con naranja</li> <li>- Galletas de matcha y chía con frutos rojos</li> </ul>   |
| <b>ESPECIFICACIONES TÉCNICAS</b>   | <p><b>SENSORIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Color: Verde claro</li> <li>• Olor: Característico al sabor correspondiente</li> <li>• Textura: Crujiente</li> <li>• Sabor: Arándanos, Naranja y Frutos rojos</li> </ul>  |
| <b>EMPAQUE Y PRESENTACIÓN</b>  | El embalaje se realizará en cajas corrugadas de cartón donde se colocarán 24 empaques. Cada empaque consta de una presentación de 6 galletas redondas en bolsas personalizadas.  |
| <b>CARACTERÍSTICAS COMERCIALES</b>   | <p><b>CERTIFICADO DE ORIGEN</b></p> <p>Certificado de origen otorgado por la Cámara de Comercio de Lima y finalmente impreso del sistema VUCE.</p>   |
|  |  |
| <b>ETIQUETADO</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El nombre o la razón social y la dirección de la persona responsable del producto</li> <li>- El país de origen de los productos</li> <li>- El peso o volumen del contenido (24 empaques de 6 unidades)</li> <li>- La fecha de caducidad de los productos y como consérvalo en condiciones adecuadas (10 meses desde la fecha de fabricación del producto)</li> <li>- El número de lote de fabricación o la referencia que permite identificar el producto.</li> <li>- La liste de ingredientes (chía, matcha, arándanos, frutos rojos, etc.)</li> </ul> |

*Elaboración: propia*