



Plan de Negocio para la creación de una empresa especializada en la elaboración y entrega a domicilio de dietas diarias para bebés, en base a alimentos orgánicos, utilizando los medios digitales para su comercialización

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

Díaz Paredes, Betzy

Hennings Barnechea, Paloma

Mendoza Escudero, David

Vargas Salas, Christian

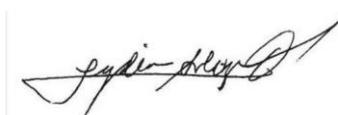
Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 67

Lima, 29 de septiembre de 2021

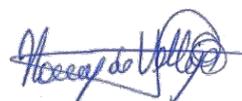
Esta tesis

Plan de Negocio para la creación de una empresa especializada en la elaboración y entrega a domicilio de dietas diarias para bebés, en base a alimentos orgánicos, utilizando los medios digitales para su comercialización

ha sido aprobada.



Lydia Arbaiza Fermini (Jurado)



Nancy Matos Reyes (Jurado)



Sergio Cuervo Guzman (Asesor)

Universidad ESAN

2021

A mi esposo, mis padres y hermanos que me apoyaron y alentaron desde el primer momento hasta el final en la búsqueda de la excelencia profesional.

Betzy Díaz Paredes

Primero agradezco a Dios, a Jesús y a la Virgen por darme esta oportunidad de crecer profesionalmente, a mi familia por darme ánimos para no bajar los brazos y por su amor infinito, a mis padres y hermanos por estar siempre ayudándome para cumplir mis metas y a mi tío Allan por haberme apoyado en mis inicios.

Paloma Hennings Barnechea

A Dios, mi esposa, hijo y mis padres por su constante apoyo e impulsarme a desarrollarme tanto personal como profesionalmente

David Mendoza Escudero

A mi esposa e hijos, por su constante paciencia, comprensión y permitirme invertir el tiempo familiar en esta etapa de estudio tan importante para mí desarrollo profesional.

Christian Vargas Salas

AGRADECIMIENTOS

A nuestro asesor de tesis Sergio Cuervo, quien nos orientó, motivó y apoyó en este reto, que no ha sido nada fácil, sin embargo, su constancia y continua asesoría sin límite de horarios nos ha permitido culminarlo; por lo tanto, nuestros más sinceros agradecimientos y felicitaciones por el servicio dado.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.	20
1.1 Objetivos.....	20
1.1.1 <i>Objetivo general.</i>	20
1.1.2 <i>Objetivos específicos.</i>	20
1.2 Justificación.	21
1.3 Contribución.....	23
1.4 Alcance y limitaciones.....	23
1.4.1 <i>Alcance</i>	23
1.4.2 <i>Limitaciones.</i>	25
1.5 Conclusiones	25
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL	26
2.1 Definiciones teóricas.	26
2.1.1 <i>Etapas del crecimiento infantil</i>	26
2.1.2 <i>Alimentación complementaria de bebés.</i>	27
2.1.3 <i>Productos orgánicos.</i>	28
2.1.4 <i>Beneficios del consumo de productos orgánicos.</i>	29
2.1.5 <i>Comercio Electrónico - Ecommerce</i>	30
2.2 Conclusiones.	30
CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL.	32
3.1 Tendencias actuales.	32
3.1.1 <i>Tendencias en alimentación saludable.</i>	32
3.1.2 <i>Tendencias en alimentación de bebés.</i>	33
3.1.3 <i>Tendencias en el mercado laboral - mujeres.</i>	33
3.1.4 <i>Tendencias en ventas online</i>	34
3.1.5 <i>Tendencias en sistemas de distribución - delivery</i>	35
3.2 Análisis de macroentorno: SEPTTE.....	36
3.2.1 <i>Sociocultural.</i>	37
3.2.2 <i>Económico.</i>	38
3.2.3 <i>Político - legal.</i>	39
3.2.4 <i>Tecnológico.</i>	41
3.2.5 <i>Ecológico.</i>	42
3.3 Análisis del microentorno: Modelo de Fuerzas Competitivas de Porter.	43
3.3.1 <i>Proveedores.</i>	43
3.3.2 <i>Poder de compradores.</i>	44
3.3.3 <i>Amenaza de productos o servicios sustitutos.</i>	46
3.3.4 <i>Amenaza de nuevos competidores.</i>	47
3.3.5 <i>Rivalidad entre competidores existentes.</i>	47
3.4 Conclusiones	48
CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO – LEAN CANVAS.	49
4.1 Problema.	49
4.2 Solución.	50
4.3 Propuesta única de valor.	51
4.4 Ventaja especial.....	52
4.5 Segmentos de clientes.....	53
4.6 Métricas Clave	54

4.7	Canales.....	54
4.8	Estructura de Costes	56
4.9	Fuentes de Ingresos	57
4.10	Conclusiones	58
CAPÍTULO V. ESTUDIO DE MERCADO.....		60
5.1	Metodología de la investigación	60
5.2	Objetivo de la investigación.....	60
5.2.1	<i>Objetivo general</i>	60
5.2.2	<i>Objetivos secundarios:</i>	61
5.3	Determinación del mercado potencial	61
5.4	Metodología de Investigación	63
5.4.1	<i>Investigación cualitativa</i>	63
5.4.2	<i>Investigación cuantitativa</i>	80
5.5	Estimación de la demanda	86
5.6	Conclusiones	87
CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO.....		89
6.1	Misión, Visión y Valores	89
6.1.1	<i>Misión</i>	89
6.1.2	<i>Visión</i>	89
6.1.3	<i>Valores</i>	90
6.2	Objetivos Estratégicos	90
6.3	Estrategia competitiva de negocio	91
6.4	Estrategias alternativas	92
6.4.1	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos – EFE (ETAPA 1)</i>	93
6.4.2	<i>Matriz de Perfil Competitivo (ETAPA 1)</i>	95
6.4.3	<i>Oportunidades y Amenazas (ETAPA 2)</i>	96
6.4.4	<i>Matriz de la Estrategia Principal (ETAPA 2)</i>	97
6.4.5	<i>Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (ETAPA 3)</i>	98
6.5	Conclusiones	99
CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING.....		101
7.1	Objetivos de marketing.....	101
7.2	Segmentación de mercado.	102
7.3	Posicionamiento.	103
7.4	Fidelización de clientes.....	103
7.4.1	<i>Marketing relacional</i>	104
7.5	Estrategia de marketing MIX.....	105
7.5.1	<i>Estrategia de Producto</i>	105
7.5.2	<i>Servicio</i>	107
7.5.3	<i>Estrategia de precio</i>	108
7.5.4	<i>Estrategia de Plaza</i>	110
7.5.5	<i>Estrategia de promoción</i>	111
7.5.6	<i>Estrategia digital</i>	116
7.6	Conclusiones	101
CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES		121
8.1	Objetivos.....	121
8.2	Actividades Preoperativas: Marcha blanca	122
8.3	Proceso productivo	122
8.3.1	<i>Planificación de las dietas diarias</i>	122
8.3.2	<i>Proceso de compras</i>	123

8.3.3	<i>Proceso de producción</i>	125
8.4	<i>Empaque</i>	126
8.4.1	<i>Proceso de Gestión de inventarios y almacenamiento</i>	127
8.4.2	<i>Proceso de distribución</i>	128
8.4.3	<i>Proceso de logística inversa</i>	128
8.5	<i>Estrategia de localización</i>	129
8.5.1	<i>Características del diseño</i>	130
8.5.2	<i>Acondicionamiento del Local</i>	131
8.6	<i>Presupuesto de operaciones</i>	131
8.7	<i>Eficiencia Operativa</i>	132
8.8	<i>Proceso de gestión de calidad</i>	134
8.8.1	<i>Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos</i>	134
8.8.2	<i>Plan de Análisis de riesgos y puntos críticos de control (HACCP)</i>	134
8.9	<i>Indicadores</i>	136
8.10	<i>Conclusiones</i>	137
CAPÍTULO IX.	PLAN DE R.R.H.H	138
9.1	<i>Objetivos</i>	138
9.2	<i>Estructura Organizacional</i>	139
9.2.1	<i>Gerente General</i>	140
9.2.2	<i>Gerente de administración y finanzas</i>	140
9.2.3	<i>Asistente administrativo</i>	141
9.2.4	<i>Asistente contable</i>	141
9.2.5	<i>Gerente de operaciones</i>	142
9.2.6	<i>Cocinero</i>	143
9.2.7	<i>Asistente de cocina</i>	143
9.2.8	<i>Nutricionista infantil</i>	144
9.2.9	<i>Gerente comercial</i>	144
9.2.10	<i>Asistente de marketing y publicidad</i>	145
9.3	<i>Constitución de la empresa</i>	146
9.3.1	<i>Búsqueda y reserva de nombre</i>	146
9.3.2	<i>Elaboración del Acto Constitutivo o Minuta</i>	146
9.3.3	<i>Aporte de capital</i>	146
9.3.4	<i>Elaboración de Escritura Pública</i>	147
9.3.5	<i>Inscripción en Registros Públicos</i>	147
9.3.6	<i>Inscripción al RUC para Persona Jurídica</i>	147
9.4	<i>Políticas organizacionales</i>	148
9.5	<i>Régimen Laboral</i>	149
9.6	<i>Procesos de recursos humanos</i>	150
9.6.1	<i>Reclutamiento y selección</i>	150
9.6.2	<i>Inducción y capacitación</i>	150
9.6.3	<i>Evaluación del desempeño</i>	151
9.7	<i>Presupuesto de recursos humanos</i>	151
9.8	<i>Conclusiones</i>	153
CAPÍTULO X.	PLAN TECNOLÓGICO.	155
10.1	<i>Objetivos Tecnológicos</i>	156
10.2	<i>Estrategia de Tecnología</i>	156
10.2.1	<i>Software de gestión administrativa</i>	156
10.2.2	<i>Plataforma de Atención al Cliente</i>	157
10.3	<i>Recursos tecnológicos</i>	159

10.4	Estructura de la WEB (Landing page y Responsive)	160
10.5	Ciber Seguridad	162
10.6	Timeline para el desarrollo y puesta en marcha	163
10.7	Presupuesto estimado de implementación y puesta en marcha.....	164
10.8	Conclusiones del capítulo	164
CAPÍTULO XI. EVALUACIÓN ECONÓMICA.		166
11.1	Objetivos de la Evaluación económica.....	166
11.2	Supuesto de la evaluación.....	166
11.3	Proyección de demanda	167
11.4	Ingresos.....	168
11.5	Egresos.....	169
11.6	Proyección de Resultados	170
11.7	Inversiones	171
11.7.1	<i>Inversiones en activos.....</i>	<i>171</i>
11.7.2	<i>Inversiones para gastos preoperativos.....</i>	<i>172</i>
11.7.3	<i>Inversiones en Capital de Trabajo.....</i>	<i>172</i>
11.8	Proyección de Flujo de Caja	172
11.9	Indicadores económicos.....	173
11.10	Análisis de Sensibilidad y Escenarios.....	174
11.10.1	<i>Análisis de Punto Muerto o equilibrio.....</i>	<i>174</i>
11.10.2	<i>Análisis de sensibilidad Bivariado del VAN.....</i>	<i>174</i>
11.10.3	<i>Análisis de escenarios.....</i>	<i>175</i>
11.11	Análisis de Riesgos	177
11.12	Conclusiones.....	178
CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		180
12.1	Conclusiones	180
12.2	Recomendaciones	181
ANEXOS.....		183
BIBLIOGRAFÍA		232

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla III.1 Hogares según NSE – Zona 6 y 7 de Lima Metropolitana	39
Tabla IV.1 Relación de métricas clave del plan de negocio	54
Tabla IV.2 Fases de los canales del plan de negocio.....	55
Tabla IV.3 Inversiones de capital del plan de negocio	56
Tabla IV.4 Costos fijos del plan de negocio	56
Tabla IV.5 Costos variables del plan de negocio	57
Tabla IV.6 Paquetes de venta y descuentos (tipos de suscripción)	58
Tabla V.1 Número de bebés por NSE – Zonas 6 y 7 Lima Metropolitana.....	62
Tabla V.2 Porcentaje de nacimientos por rango de edades.....	63
Tabla V.3 Determinación del público objetivo	63
Tabla V.4 Relación de entrevistados	64
Tabla V.5 Factores y sub factores y preguntas de las entrevistas en profundidad	65
Tabla V.6 Distribución muestral por distritos de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana	83
Tabla V.7 Conclusiones del análisis cuantitativo por cada objetivo específico.....	84
Tabla V.8 Proyección de número de clientes	87
Tabla VI.1 Factores Externos Clave – Oportunidades	94
Tabla VI.2 Factores Externos Clave – Amenazas	94
Tabla VI.3 Matriz de Perfil Competitivo	95
Tabla VI.4 Determinación de estrategias específicas	96
Tabla VI.5 Resumen Evaluación de Estrategias	99
Tabla VII.1 Objetivos de Marketing.....	101
Tabla VII.2 Segmentación del mercado.....	102
Tabla VII.3 Posicionamiento	103
Tabla VII.4 Planes de 6 a 8 meses de edad	106
Tabla VII.5 Planes de 9 a 11 meses de edad	107
Tabla VII.6 Planes de 12 a 24 meses de edad	107
Tabla VII.7 Conclusiones del estudio de mercado	109
Tabla VII.8 Precios por planes de alimentación y por segmento	110
Tabla VII.9 Customer journey.....	116
Tabla VII.10 Presupuesto total de marketing	100
Tabla VIII.1 Estrategias según las políticas para el Plan de Operaciones	121

Tabla VIII.2 Procesos Operativos Q´umir	122
Tabla VIII.3 Criterios para aceptar o rechazar alimentos	123
Tabla VIII.4 Indicadores	136
Tabla IX.1 Gastos para constituir de la empresa	147
Tabla IX.2 Remuneraciones	152
Tabla IX.3 Inversión anual en remuneraciones	152
Tabla IX.4 Inversión anual en desarrollo de los recursos humanos	153
Tabla X.1 Planes de Contabilidad y Facturación	157
Tabla X.2 Mejores Plataformas ecommerce más usadas en Perú	158
Tabla X.3 Estrategia Tecnológica	160
Tabla X.4 Cronograma de Implementación (semanas)	163
Tabla X.5 Presupuesto del plan Tecnológico	164
Tabla XI.1 Proyección de número de clientes.....	167
Tabla XI.2 Proyección de número de clientes por plan de consumo.....	168
Tabla XI.3 Proyección de demanda por plan de consumo (Und.).....	168
Tabla XI.4 Proyección de precios (Soles/und).....	169
Tabla XI.5 Proyección de ingresos (Soles)	169
Tabla XI.6 Proyección de egresos (Soles)	170
Tabla XI.7 Proyección de Resultados (Miles de soles)	170
Tabla XI.8 Inversiones en Activos Fijos (Soles).....	171
Tabla XI.9 Flujo de Inversión en Activos Fijos (Soles)	172
Tabla XI.10 Proyección de flujo de caja (Soles).....	173
Tabla XI.11 Indicadores económicos	173
Tabla XI.12 Análisis de punto muerto.....	174
Tabla XI.13 Análisis bivariado del VAN - Cantidad de clientes vs. Precios de venta (Miles de soles)	175
Tabla XI.14 Análisis bivariado del VAN - Cantidad de clientes vs. Costo de Insumos (Miles de soles)	175
Tabla XI.15 Análisis bivariado del VAN - Cantidad de clientes vs. Costo de Insumos (Miles de soles)	176

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura V.1 Metodología de la investigación	60
Figura VI.1 Estrategias genérica de Michel Porter.....	91
Figura VI.2 Modelo analítico para la formulación de estrategias	92
Figura VI.3 Matriz de la Estrategia Principal	97
Figura VII.1 Logotipo.....	113
Figura VII.2 Empaque	114
Figura VII.3 Embalaje del producto y etiquetas.....	114
Figura VIII.1 Diseño Dark Kitchen	130
Figura VIII.2 Diseño del Dark Kitchen con áreas (área 18 m2)	130
Figura IX.1 Organigrama	139
Figura X.1 Tipología de Plataformas Ecommerce por complejidad y costos.....	157
Figura X.2 Tecnología	159
Figura X.3 Métricas de análisis	161
Figura X.4 Backend del Modelo de Negocio Q'UMIR.....	162
Figura XI.1 Análisis de probabilidad del VAN.....	177
Figura XI.2 Análisis de ojiva del VAN	178

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Perfiles Socioeconómicos de Lima Metropolitana 2020.....	183
ANEXO 2 Población por edad simple en el año 2021	184
ANEXO 3 Encuesta Demográfica y de Salud Familiar ENDES 2020.....	184
ANEXO 4 Distribución de zonas APEIM por NSE 2020	185
ANEXO 5 Evolución de la fecundidad según grupos de edad	185
ANEXO 6 Palabras más relevantes de las entrevistas a expertos.....	185
ANEXO 7 Nube de palabras más relevantes de las entrevistas a expertos.....	186
ANEXO 8 Mapa semántico de jerarquía de factores y subfactores	187
ANEXO 9 Encuesta.....	188
ANEXO 10 Resultado de las encuestas.....	192
ANEXO 11 Evaluación de estrategias (parte 1).....	210
ANEXO 12 Evaluación de estrategias (parte 2).....	211
ANEXO 13 Evaluación de estrategias (parte 3).....	212
ANEXO 14 Evaluaciones detalladas por nombre de marca	213
ANEXO 15 Indicadores más importantes para conectar con el consumidor.....	214
ANEXO 16 Acciones concretas de cada etapa de la estrategia digital.....	215
ANEXO 17 Presupuesto de marketing digital	217
ANEXO 18 Calendario de verduras según temporada	218
ANEXO 19 Calendario de frutas según temporada.....	219
ANEXO 20 Recetas preparadas para menús.....	220
ANEXO 21 Planos de desarrollo de instalación de Dark Kitchen	227
ANEXO 22 Relación de Equipos y utensilios	228
ANEXO 23 Envases y Empaques	228
ANEXO 24 Costo de Alquiler	229
ANEXO 25 Costo de la tercerización de motorizados	229
ANEXO 26 Costo estimado de Recetas por cada segmento.....	229
ANEXO 27 Justificación del nutricionista como asesor externo.....	22930
ANEXO 28 Organismos de Certificación de Producción Orgánica Registrados ..	22931
ANEXO 29 Rutas delivery	232

Betzy Díaz Paredes

Químico – Farmacéutica con más de 10 años de experiencia laboral en el área de Asuntos Regulatorios de productos farmacéuticos, dispositivos médicos, sanitarios en empresas nacionales y transnacionales. Químico Farmacéutica con MBA y especialización en Transformación Digital.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Novartis Biosciences Perú SA

Empresa trasnacional farmacéutica de investigación

Coordinador de Asuntos Regulatorios (2013 – actual)

- Responsable en la evaluación regulatoria de productos biológicos y small-molecules en el mercado peruano: estrategias regulatorias, proyectos de ahorro para el área.
- Responsable en la preparación técnica de los dossiers de registro para inscripción y reinscripción de productos biológicos y small-molecules, y en el mantenimiento del life cycle del producto

Tecnofarma SA

Empresa latinoamericana farmacéutica

Coordinador de Asuntos Regulatorios (2008 – 2013)

- Responsable de gestionar los trámites de inscripción y reinscripción de especialidades farmacéuticas incluyendo las respuestas de notificaciones en los plazos establecidos.
- Aprobar de corresponder las consolidaciones de las artes de los rotulados mediatos e inmediatos e insertos con los demás países de la región.

Atilio Palmieri SAC

Empresa dispositivos médicos

Regente de Droguería y Jefe Asuntos Regulatorios (2005 – 2008)

- Responsable de Gestionar los trámites de inscripción y reinscripción de dispositivos médicos., trámites de cambios o ampliación de presentación, cambios de material de envase, cambio de información en rotulados.
- Responsable en la Certificación anual de las Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA).

FORMACIÓN Y ESTUDIOS

Universidad ESAN

2021

Maestría en Administración de Negocios

Universidad Nacional Mayor de San Marco

1998

Químico Farmacéutica

Experiencia de Voluntariado y/o Skills

Representante Distrital del CQFDLima en el distrito de Surco (periodo 2018-2019)

Paloma Hennings Barnechea

Bachiller en marketing, con más de 7 años de experiencia en el sector educativo, en las áreas de Administración, marketing, y planificación generando valor en la ejecución de las acciones que contribuyen al crecimiento de la empresa.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Esan Graduate School of Business

Prestigiosa escuela de negocios en Perú, que tiene más de 55 años de exitosa trayectoria y experiencia en formación ejecutiva y empresarial.

Puesto: Coordinadora de Maestría **octubre 2012 – Actualidad**

Responsable de la planificación, ejecución y la gestión de la maestría en Supply Chain Management de la universidad, así como el monitoreo sobre el cumplimiento de las acciones estratégicas para la rentabilidad de la misma.

Puesto: Coordinador de programas **setiembre 2011 – setiembre 2012**

Encargada de la coordinación de los proyectos in house del Centro de Desarrollo Emprendedor de la Universidad Esan, así como en la participación de ejecución de programas educativos.

Poder Judicial

Puesto: Asistente administrativo **mayo 2006 – agosto 2011**

Responsable de conducir los procesos de formulación y control del presupuesto de gastos de operación a nivel corporativo. Así también, el desarrollo de actividades de optimización del presupuesto de gastos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS **2019 – Actualidad**

Maestría en Administración

UNIVERSIDAD DEL SAN IGNACIO DEL LOYOLA **2010 – 2020**

Bachiller en Marketing

INSTITUTO SAN IGNACIO DE LOYOLA **2006 – 2009**

Técnico en Marketing

David Mendoza Escudero

Administrador de Empresas con perfil Comercial, con 20 años de experiencia en empresas del Sector Privado y Financiero. Con amplio conocimiento en manejo y capacitación de personal.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Banco de Crédito del Perú

Empresa del Sector financiero con facturación de US\$ 300MM con un total de 17Mil trabajadores

Puesto: jefe comercial de créditos vehiculares diciembre 2011 – Actualidad

Responsable de la jefatura y supervisión de gestores comerciales y a su vez de la colocación de créditos vehiculares a través de los convenios de intermediación financiera.

Química Suiza S.A

Empresa del sector farmacéutico y comercial con facturación de US\$ 1000 MM con un total de 7000 trabajadores

Puesto: Supervisor de Créditos Comerciales enero 2011 – noviembre 2011

Responsable de la supervisión, análisis y evaluación de créditos, implementación y mejora de los procesos de evaluación, así como del control y seguimiento de cartera, capacitaciones al área de ventas sobre proceso y mejoras en la captación y sobre las políticas de créditos vigentes.

Tiendas Oechsle – Financiera OH

Empresa del sector Retail Financiero con facturación de US\$ 5'000 000 con un total de 2000 colaboradores

Puesto: Analista de Créditos Sénior enero 2009 – enero 2011

Responsable de la supervisión, análisis y evaluación de créditos, implementación y mejora de

los procesos de evaluación, así como del control y seguimiento de cartera,

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2019 – Actualidad

Maestría en Administración

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA 1997 – 2003

Bachiller en Administración de Empresas

OTROS ESTUDIOS

Banco de Crédito: Curso de Planeamiento y Organización 2015 - 2016

Banco de Crédito: Calidad de servicio y ventas de intangibles 2017- 2018

Christian Vargas Salas

Ingeniero Industrial con más de nueve años de experiencia en el sector hidrocarburos, en las áreas de Administración y Finanzas, Planeamiento Estratégico y Gestión de Proyectos.

Experiencia en los procesos de gestión de presupuestos corporativos alineados a los objetivos estratégicos de la organización, el control de la gestión, así como en la administración y soporte de los módulos de Presupuesto y Proyectos del ERP SAP.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Petróleos del Perú PETROPERÚ S.A.

Empresa del sector de hidrocarburos dedicada al transporte, refinación, distribución y la comercialización de combustibles y otros productos derivados del petróleo.

Puesto: Jefe de Presupuesto

abril 2018 – Actualidad

Responsable de gestionar los procesos de formulación, aprobación y control del presupuesto corporativo de la compañía, así como de los procesos de aprobación de los proyectos de inversión.

Puesto: Supervisor de Presupuesto de Inversiones abril 2018

Setiembre 2017 –

Responsable de conducir los procesos de formulación y control del presupuesto de inversiones a nivel corporativo, así como participar en la revisión y otorgamiento de la conformidad económica a las iniciativas de proyectos de las diferentes dependencias.

Puesto: Supervisor de Presupuesto Operativo 2017

mayo 2014 – Setiembre

Responsable de conducir los procesos de formulación y control del presupuesto de gastos de operación a nivel corporativo. Así también, el desarrollo de actividades de optimización del presupuesto de gastos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2019 – Actualidad

Maestría en Administración

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO 2016 – 2017

Diplomado en Gestión de Hidrocarburos (1er puesto)

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2013 – 2013

Diplomado Internacional en Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS 2006 – 2010

Ingeniería Industrial

OTROS ESTUDIOS

PETROPERÚ: Programa de Procesos, Operación y Economía de la Refinación 2018 - 2018

CENTRUM: Programa de Especialización en Costos y Presupuestos 2014- 2014

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio busca consolidar un emprendimiento en la comercialización de dietas diarias para bebés (6 meses a 24 meses) con productos orgánicos a través de un servicio delivery cuya evaluación económica es viable en un horizonte de evaluación a 5 años al obtenerse un VAN de S/ 419 miles y una TIR de 57% con una inversión inicial de S/ 316,077.

Los millenials, madres de familia entre 25 a 40 años, que residen en Lima Metropolitana zona N° 6 y N° 7, son el segmento de clientes objetivo en este plan de negocio, cuyas características generacionales encajan en la búsqueda de su bienestar con la alimentación saludable, habilitados con la tecnología, y el uso frecuente del e-commerce. Es importante destacar acorde a nuestro estudio de investigación de mercado que la mayoría (88.2%) de madres de la ciudad de Lima (sectores A y B) están dispuestas en adquirir planes de alimentación de productos orgánicos para sus hijos de 6 a 24 meses, y un 95.6% de madres señalaron que están dispuestas a darle a sus hijos productos orgánicos. No obstante, el medio presencial es el habitual por más del 50% de madres para realizar las compras, y el 41.6% realiza sus compras de 4 a 6 veces por semana, nuestra propuesta ahorraría estos tiempos lo que se evidencia en los resultados de nuestro estudio con el 46.4% de familias que desean adquirir 2 comidas y un refrigerio; y el 26.7% quieren 3 comidas y un refrigerio.

El negocio estará ubicado en dos lugares estratégicos de nuestro público objetivo, bajo la modalidad de Dark Kitchen o cocinas ocultas con un servicio tercerizado de delivery.

Q'umir es el nombre de nuestra propuesta, en la que apostamos con la viabilidad de nuestros planes presentados en este Plan de negocios.

Resumen elaborado por los autores.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.

En el presente capítulo se explica la forma en la que se identifica la idea del plan de negocio y las motivaciones para su realización, a través del desarrollo de los objetivos planteados para el presente estudio, su justificación, contribución, alcance y respectivas limitaciones.

1.1 Objetivos.

1.1.1 Objetivo general.

Determinar la viabilidad económica de la creación de una empresa especializada en la elaboración y entrega a domicilio de dietas diarias para bebés, basadas en alimentos naturales y orgánicos, utilizando una plataforma digital como medio de comercialización y programación de entregas.

1.1.2 Objetivos específicos.

Para cumplir con el objetivo general se requiere realizar investigaciones específicas sobre:

- Elaborar la Investigación de Mercado, que permita conocer a detalle al público objetivo, a través de la identificación de gustos, preferencias y hábitos de consumo. Así también, confirmar el segmento de mercado definido preliminarmente con base en información de fuentes secundarias, incluyendo una posible estimación de la demanda y aceptación de nuestra propuesta de negocio.
- Elaborar el Plan Estratégico enfocado en la definición de objetivos concretos que permitan el posicionamiento y sostenibilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.
- Elaborar el Plan de Marketing enfocado en la definición de objetivos y estrategias basadas en los atributos que diferencian el presente plan de negocio. Así también, definir y diseñar la respectiva estrategia comercial.
- Elaborar el Plan de Operaciones que permitirá la definición del equipamiento e infraestructura necesaria para la preparación de los alimentos, así como la distribución a domicilio.

- Elaborar el Plan de Sistemas y Tecnologías de Información, enfocado en el desarrollo y soporte en el funcionamiento de la plataforma digital que se utilizarán como medio de contacto con los clientes. Así también, la explotación de la data para ejecutar ajustes en la estrategia de negocio.
- Elaborar el Plan de Recursos Humanos que permita la definición del esquema organizacional óptimo para el plan de negocio, así como la gestión del personal necesario para su implementación y funcionamiento.

1.2 Justificación.

La presente propuesta de negocios tiene su origen en la identificación de una problemática que afrontan actualmente los padres de familia que trabajan, que es la poca disponibilidad de tiempo que tienen en general para las actividades propias del hogar y del cuidado de sus hijos, entre ellas se considera como una de las principales la selección y elaboración de los alimentos de sus bebés (alimentación complementaria), por su importancia en su desarrollo y crecimiento.

Esta situación se ha acentuado en los últimos años con la implementación del home office o trabajo en casa debido a la pandemia del COVID.19, situación que de acuerdo con un artículo publicado en Entrepreneur (Miller, 2020), será una de las tendencias que con mucha certeza “dará forma al futuro trabajo”, es decir ha llegado para quedarse. Asimismo, según el artículo publicado en el diario Gestión, The Economist: empleados trabajan más tiempo desde casa, no de manera más eficiente (The Economist, 2020), las personas que realizan trabajo desde casa incurren hasta en un 30% más de horas que cuando realizaban trabajo presencial (pre-pandemia), reduciendo notablemente sus tiempos para actividades del hogar.

Respecto a la disponibilidad de los alimentos para bebés, si bien en el mercado se encuentran principalmente alimentos procesados y envasados (comerciales), bajo la denominación de compotas, estos según un estudio liderado por la Doctora Elise Mok, del Instituto de Investigación del Centro de Salud de la Universidad McGill (Rapaport & Health, 2017) se concluyó que: “los bebés que son alimentados exclusivamente con comida casera acumularon menos grasa corporal en comparación con aquellos que fueron alimentados con productos comerciales”, así también que “los bebés que se les da comida preparada en casa, aprenden a aceptar una mayor diversidad de alimentos ya

que desarrollan un paladar más adaptado a distintos sabores y texturas lo que facilita la creación de hábitos de alimentación saludable desde la primera infancia”.

En ese sentido, el presente plan de negocio propone la creación de una empresa especializada en la elaboración y entrega de dietas diarias a domicilio de alimentos de alto valor nutricional para bebés, en base a productos frescos y de procedencia orgánica, que favorezcan su crecimiento y desarrollo durante sus primeros años de vida.

Respecto al mercado potencial, de acuerdo con una entrevista publicada en el diario Gestión a Alberto Rodríguez (Michilot, 2020), gerente de Marketing de Nestlé Nutrición, el mercado de nutrición complementaria infantil en el Perú, factura alrededor de los 25 millones de soles anuales, con un crecimiento promedio de 3%, anuales, sin incluir las fórmulas infantiles. Esta facturación se explica principalmente por la comercialización de compotas procesadas de marcas como Gerber y Heinz. Este valor se define como el mercado potencial que tendría la propuesta de negocio.

Asimismo, es importante precisar que a raíz del confinamiento social por el Covid-19 se han presentado cambios importantes en los hábitos y formas de consumo de los peruanos. Este es el caso de las preferencias por las compras a través de medios digitales o compras online, que acuerdo con la Asociación de Agencia de Medios en el artículo Cinco características que marcarán al consumidor peruano (El Comercio, 2021) “será una tendencia que marcará el consumo en los próximos años en diferentes sectores empresariales”.

Respecto al marco regulatorio, la norma vigente para la nutrición infantil está comprendida en la Resolución Ministerial N°967-2020 “Aprueban Guías alimentarias para niñas y niños menores de 2 años de edad” (Ministerio de salud, 2020), la cual destaca la importancia del consumo de alimentos naturales y mínimamente procesados, acorde a nuestra diversidad alimentaria en la que los niños menores de 2 años puedan reconocer sabores, olores y texturas de alimentos y preparaciones saludables, según lo precisa el Art. 5.1.3 “Alimentación basada en alimentos naturales o mínimamente procesados”.

Por estas razones se considera oportuno evaluar la viabilidad económica de nuestra propuesta de negocio.

1.3 Contribución

La contribución del presente plan de negocio es ofrecer dietas diarias para bebés a domicilio (delivery), en base a productos frescos y orgánicos, de acuerdo con los requerimientos nutricionales propios de su edad (alimentación complementaria). En ese sentido, se ofrece una solución para los padres y madres de familia que cuentan con poco tiempo para la selección, compra y preparación de los alimentos complementarios de sus bebés, otorgándoles una vía de compra y programación de entregas práctico y de fácil acceso, que les permitirá a su vez mejorar su balance vida-hogar-trabajo.

En el aspecto social, su contribución se encuentra enfocada en mejorar y garantizar una alimentación de calidad y saludable que los padres puedan ofrecer a sus bebés, a través del ofrecimiento de dietas balanceadas y supervisadas por especialistas en nutrición pediátrica, a base de alimentos frescos, naturales y orgánicos.

La contribución académica será generar nuevo conocimiento acerca de la modificación de los hábitos de consumo y preferencias de los padres y madres actuales, principalmente por las nuevas tendencias generadas por las medidas de aislamiento por la pandemia del Covid-19, muchas de las cuales se estiman se mantengan en el tiempo.

Finalmente, a través de la satisfacción de la demanda estimada, se determinará la atractividad del modelo de negocio propuesto, que permita generar rentabilidad para los inversionistas.

1.4 Alcance y limitaciones.

1.4.1 Alcance.

En el aspecto demográfico el desarrollo del plan de negocio se encuentra enfocado hacia familias integradas por padres con edades entre los 25 y 40 años, con hijos de edad entre los 6 y 24 meses de edad, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C, segmento de alto potencial de acuerdo a una entrevista publicada en el diario Gestión a Alberto Rodríguez (Michilot, 2020), gerente de marketing de Nestlé Nutrition.

Los citados segmentos representan aproximadamente el 69% de los hogares de Lima Metropolitana y cuyos ingresos mensuales promedian los S/13,000, S/7,230 y S/4,160, respectivamente, de acuerdo el estudio elaborado por IPSOS sobre Perfiles Socioeconómicos de Lima Metropolitana 2020 (IPSOS, 2020), cuyo resumen se muestra en el ANEXO 1.

Cabe precisar que, el rango de edades seleccionado corresponde principalmente a la generación denominada Millennials, que el BBVA define en el artículo ¿Quiénes son los ‘millennials’ y por qué son una generación única? (Cardozo, 2020), como “jóvenes nacidos a partir de los 80 son una generación digital, hiperconectada y con altos valores sociales y éticos”, los mismos que encuentran en las ventas online un medio de comercio seguro y efectivo. Asimismo, de acuerdo a un estudio realizado por Linio (Gestión, 2019), el Millennial peruano tiene el mayor ticket de promedio de compra online, más alto en comparación con otros países de la región, y gastaron en el 2019 un promedio de S/620. Cabe precisar que, del total de pobladores del ámbito urbano del Perú, el 25% corresponden a esta generación, de acuerdo con el último informe de Generaciones en el Perú 2020 (IPSOS, 2021).

En cuanto al alcance geográfico, se considera para el proyecto las zonas clasificadas como Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) y Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina) de Lima Metropolitana, cuya población de los NSE A, B y C supera el 94% en ambos casos, de acuerdo con el Estudio de Niveles Socioeconómicos 2020, elaborado por la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercado (APEIM, 2020).

Respecto a la temporalidad se estima un tiempo de 5 años para la evaluación de nuestro proyecto, la información de fuentes secundarias contará con una antigüedad mínima de un año, considerando los cambios más recientes en los hábitos de consumo de las personas a raíz del confinamiento social por el Covid-19. En el caso de la información de fuentes primarias, recolectadas principalmente por medio de encuestas, será generada durante el periodo de investigación del presente trabajo, estimado en el periodo de marzo – agosto del 2021.

1.4.2 Limitaciones.

La información actual de tendencias y/o hábitos de consumo puede estar sujetas a actualizaciones, debido a las medidas de confinamiento social y otras relacionadas a restricciones de movilización en el Perú.

La tesis no incluye la implementación del plan de negocio propuesto, sólo el estudio. Finalmente, por ser un negocio nuevo solo se evaluarán las Oportunidades y Amenazas, como parte del análisis de factores externos (Matriz EFE).

1.5 Conclusiones

En la actualidad cada vez son más las familias donde ambos padres trabajan y que comparten sus ya reducidos tiempos para el desarrollo de las tareas propias del hogar y del cuidado de sus hijos. Las mujeres tienen una participación más activa en el mercado laboral, no obstante, a la par deben continuar desarrollando su rol de madre y velar por una alimentación nutritiva y de calidad para sus hijos, especialmente durante sus primeros años de vida (alimentación complementaria).

En ese contexto, se desarrolla el presente plan de negocio cuya propuesta de valor se encuentra enfocada no solamente de proveer dietas para bebés (entre 6 a 24 meses de edad) a base alimentos frescos, nutritivos y de proveniencia orgánica, sino también implementar un sistema de delivery con entregas diarias (sin utilización de preservantes), soportado en una plataforma digital para la comercialización y programación de pedidos, facilitando su acceso a los padres de familia.

El presente documento consiste en el desarrollo del respectivo plan de negocios, en el cual se ha utilizado fuentes primarias y secundarias de información. Asimismo, es necesario conducir la investigación de mercado, de acuerdo con la segmentación de mercado planteada, para evaluar la viabilidad del negocio.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se abordan los principales conceptos teóricos que se utilizan en el plan de negocio. En ese sentido, se realiza una explicación detallada de conceptos como las etapas del crecimiento infantil, la alimentación complementaria de bebés, productos orgánicos, orientación de las personas por consumo de productos orgánicos, Ecommerce, entre los principales, los cuales a su vez permitirán una mayor comprensión de la propuesta de valor del presente plan de negocios.

2.1 Definiciones teóricas.

2.1.1 Etapas del crecimiento infantil.

Las etapas del crecimiento de un niño pueden ser clasificadas generalmente en 4 fases, de acuerdo con el Dr. Simón Carlos en su artículo “Etapas del crecimiento y desarrollo en los niños” (Carlos, 2019). La primera es la etapa de crecimiento acelerado, en la cual el bebé puede hasta triplicar su peso y crecer hasta 25 cm durante el primer año de vida. La segunda etapa corresponde a la fase de transición, que corresponde a la edad de entre 2 y 3 años, donde el crecimiento se vuelve más constante, pero más desacelerado que durante el primer año. En la tercera etapa que inicia a partir de los 4 años, se reconoce como una etapa de crecimiento lento pero continuo hasta llegar a la pubertad, que es la cuarta etapa del crecimiento y que se da inicio a los 12 años (asociado al proceso de maduración sexual).

Por otro lado, y con la finalidad de lograr una mayor afinidad de este concepto con el presente estudio, también podemos mencionar las etapas de crecimiento específicamente durante los dos primeros años de vida, ya que son donde se obtienen los más grandes logros de crecimiento y desarrollo dentro del ciclo de vida del ser humano. En este rango de edad podemos encontrar la siguiente clasificación:

- Recién nacido: Corresponde a los 6 primeros días de nacido. El bebé se recomienda ser alimentado de forma exclusiva con leche materna.
- Neonato: Comprende del 7 a 29 días de nacido. En esta etapa se recomienda continuar con la lactancia materna exclusiva.

- Lactante menor: Corresponde al rango de edad de 1 a 12 meses. Es en esta etapa en el que se inicia la alimentación complementaria (alrededor de los 6 meses), en adición a la leche materna.
- Lactante Mayor: Comprende el rango de edad de 1 a 2 años. La alimentación complementaria toma mayor relevancia para satisfacer las necesidades nutricionales del bebé.

2.1.2 Alimentación complementaria de bebés.

La Organización Mundial de la Salud y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, en su Estrategia Mundial para la Alimentación del Lactante y del Niño Pequeño (Organización Mundial de la Salud – OMS, 2003), reconoce dos formas de alimentación apropiadas para lactantes y niños pequeños: la lactancia materna y la alimentación complementaria.

La lactancia materna es definida como “La forma sin parangón de proporcionar un alimento ideal para el crecimiento y el desarrollo sanos de los lactantes” (OMS, 2021). A través de esta, la madre proporciona a su bebé todos los nutrientes que necesita para su desarrollo y crecimiento durante los primeros meses de vida, para posteriormente ser complementada con alimentos sólidos y líquidos de acuerdo con la mayor demanda energética y nutricional del bebé en crecimiento. La recomendación de la OMS consiste en la lactancia materna exclusiva durante los primeros seis meses de vida del lactante.

Así también, se reconoce que el proceso de lactancia materna tiene repercusiones importantes en la salud y bienestar de la madre, como por ejemplo en el espaciamiento de los embarazos (puede demorar el reinicio de la fertilidad) y acelerar la recuperación del peso que tenía la madre antes del embarazo (OMS, 2010).

La alimentación complementaria, de acuerdo con la Asociación Española de Pediatría (AEP, 2018), es aquel “proceso por el cual se ofrecen al lactante alimentos sólidos y líquidos distintos de la leche materna o de una fórmula infantil como complemento y no como sustitución de esta”. Se trata de la dotación de alimentos complementarios a la leche materna a partir de los 6 meses de vida del lactante con la finalidad de satisfacer los mayores requerimientos nutricionales propios de su desarrollo.

La iniciación de la alimentación complementaria es considerada una etapa de transición crítica, por lo cual la Organización Mundial de la Salud en su Estrategia Mundial para la Alimentación del Lactante y del Niño Pequeño (Organización Mundial de la Salud – OMS, 2003) recomienda que los alimentos que se proveen al lactante deben cumplir con los siguientes requisitos, con la finalidad de asegurar la plena cobertura de sus necesidades nutricionales:

- Oportunos: Las necesidades nutricionales superan la otorgada por la leche materna, provista de forma exclusiva y frecuente.
- Adecuados: Proporcionan la energía, proteínas y nutrientes suficientes para cubrir las necesidades del lactante o niño pequeño.
- Inocuos: Preparados, almacenados y otorgados de forma higiénica.
- En forma adecuada: De acuerdo con el apetito y saciedad del niño, así como con una adecuada frecuencia.

El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF, 2021), recomienda incluir en la alimentación complementaria del lactante y niño pequeño alimentos como verduras, legumbres, frutas, cereales integrales, carnes, pescado, huevo, pan, polenta y arroz. Asimismo, menciona a la sal, el azúcar y la grasa como alimentos no contribuyen a un crecimiento y desarrollo saludable del lactante o niño pequeño.

2.1.3 Productos orgánicos.

De acuerdo con las definiciones contenidas en la Ley 29196 “Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica”, se entiende como un producto orgánico a aquel “originado en un sistema de producción agrícola orgánico o sistema de recolección sostenible que emplee tecnologías que, en armonía con el medio ambiente y respetando la integridad cultural, optimicen el uso de los recursos naturales y socioeconómicos, con el objetivo de garantizar una producción agrícola sostenible” (El Peruano, 2017)

Cabe precisar que, los sistemas de producción orgánica se caracterizan por la exclusión del uso de agroquímicos sintéticos (fertilizantes, pesticidas químicos o herbicidas), por sus características dañinas para el ser humano, así como para el medioambiente, de acuerdo con las definiciones de la citada Ley.

En el caso de productos cárnicos orgánicos se trata de aquella carne que no ha sido tratada por procesos tradicionales de la industria, es decir no se manifiesta el uso de hormonas, antibióticos y anabólicos. Asimismo, se ocupa de los factores ambientales que intervienen en la crianza de los animales (espacios, aire fresco, luz solar, sobre y refugio), con la finalidad de reducir el estrés y prevenir enfermedades asociadas.

2.1.4 Beneficios del consumo de productos orgánicos.

Durante los últimos años ha sido evidente el aumento de la demanda de productos orgánicos a nivel mundial, asociado a las tendencias de alimentación saludable y de métodos de producción que cuiden el medioambiente. Existe una percepción muy arraigada en los consumidores de que esta clase de productos poseen beneficios para la salud y que contribuyen a la sostenibilidad del planeta.

Según un estudio realizado (Barański, y otros, 2014), se concluyó que se encontraron diferencias significativas en la composición de cultivos orgánicos y no orgánicos, entre los principales, la mayor concentración en los cultivos orgánicos de antioxidantes, así como de diversos compuestos (ácido fenólico, flavanovas, estilbenos, etc.), muchos de los cuales se encuentran asociados al menor riesgo de enfermedades crónicas.

Así también, el citado estudio evidenció una mayor frecuencia de residuos pesticidas en los cultivos convencionales (hasta 4 veces mayor), así como una mayor probabilidad de la presencia de cadmio, un metal pesado y toxico para el ser humano.

Entre los principales beneficios de los productos orgánicos, de acuerdo con una entrevista realizada a Moises Quispe (Silva, 2019), director ejecutivo de la Asociación Natural de Productos Ecológicos del Perú – ANPE, es que se encuentran orientados a una nutrición más saludable, con una mayor cantidad de vitaminas y minerales, así como con un mejor sabor (intenso y agradable).

La información anterior muestra que los productos orgánicamente son más saludables, ofreciendo una mayor cantidad de nutrientes al organismo y elaborados amigablemente con el medio ambiente, por lo cual podemos concluir que con un plan de marketing adecuado (difusión de beneficios) los padres pueden ver en los productos

orgánicos una forma de alimentación más saludable para sus hijos, a la vez que contribuyen con la sostenibilidad del planeta.

2.1.5 Comercio Electrónico - Ecommerce

El desarrollo del comercio electrónico o Ecommerce ha cambiado al mundo, revolucionando las formas de hacer algún tipo de trato comercial, haciéndolas más simples y eliminando las barreras de acceso geográfico. Este concepto, en términos simples, trata de la migración del comercio tradicional al internet, donde se llevan a cabo actividades de marketing y venta de productos o servicios.

Helmut Cáceda, presidente de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico – CAPECE, en una entrevista a DN Consultores, refiere que “el comercio electrónico consiste en cualquier medio de comunicación por el cual una persona se informa sobre un producto y se anima a comprarlo, aun cuando el primer contacto puede ser online y la compra final y la entrega de efectivo offline” (Cáceda, 2019).

De acuerdo a las definiciones adoptadas en el Programa de Trabajo sobre Comercio Electrónico de la Organización Mundial de Comercio (WTO,1998), se entiende por comercio electrónico como “la producción, distribución, comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos”.

En palabras de los autores Laudon, K. C., & Guercio Traver, C. (2017). E-commerce: Business, technology, society. (Thirteenth ed.). Pearson., el comercio electrónico se define “el uso de Internet, la Web y aplicaciones y navegadores móviles que se ejecutan en dispositivos móviles para realizar transacciones comerciales. Más formalmente, transacciones comerciales habilitadas digitalmente entre organizaciones e individuos”.

2.2 Conclusiones.

En el presente capítulo se revisaron los principales conceptos asociados a la propuesta de negocio, denotando la importancia e influencia que tiene una buena alimentación durante los primeros años de vida de un ser humano, las dos principales fuentes de alimentación de un bebé (lactancia y alimentación complementaria), los beneficios basados en estudios del consumo de productos orgánicos y finalmente

conceptos adicionales sobre el comercio electrónico, el cual será el medio de comercialización de nuestro producto.

Asimismo, se han analizado los factores que podrían influir en la preferencia de los padres de familia por los productos orgánicos para la alimentación de sus hijos, con la finalidad de continuar reafirmando la viabilidad del modelo de negocio y su propuesta de valor. No obstante, es necesario conducir la investigación de mercado para poder obtener mayores conclusiones al respecto.

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL.

Como parte del análisis del marco contextual, en el presente capítulo se presentan las diferentes tendencias de consumo relacionadas a la propuesta de negocio, como son la alimentación saludable, alimentación de bebés, participación de las mujeres en el mercado laboral, comercio electrónico y sistemas de delivery, entre los principales.

Posteriormente, se realiza el análisis de los factores externos y como pueden incidir en la evaluación de la propuesta de negocio, a través del análisis SEPTTE y luego el respectivo análisis del micro entorno, utilizando el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, que permitirá iniciar la evaluación del potencial de rentabilidad de la presente propuesta de negocio.

En base a lo señalado se espera que la información presentada brinde un panorama más claro y preciso sobre el contexto que rodea la propuesta de la idea de negocio.

3.1 Tendencias actuales.

3.1.1 Tendencias en alimentación saludable.

A nivel mundial desde ya hace varios años existe una fuerte tendencia por parte de los consumidores en buscar, adquirir y consumir productos de composición y origen saludable. Esta situación se demuestra en un artículo del diario Gestión, Las 8 megatendencias que darán forma a industrias y consumidores (Gestión, 2017), donde se resume un informe de Euromonitor Internacional sobre las megatendencias que marcarán a los consumidores hasta el 2030, dentro de las cuales se encuentra la vida saludable.

En el caso peruano en los últimos años se ha visto incrementado el consumo de este tipo de productos, por ejemplo: frutas, verduras, carnes de origen certificado, beber la cantidad de agua necesaria, etc. Así como hábitos de leer y mantenerse informados sobre la composición de cada alimento, como lo demuestra un estudio realizado por la consultora Arellano donde se concluyó que el 41% de los consumidores peruanos revisa el contenido nutricional de los productos que adquiere y que el 56% está de acuerdo con la frase “Mantengo una alimentación saludable” (Arellano, 2019).

Cabe señalar que en el contexto de la crisis global por el Covid-19 no solo se vio impactado el ámbito sanitario y sistemas de salud, sino que también ha generado la necesidad de replantear prácticas culturales vinculadas al medio ambiente y la sustentabilidad. En ese sentido, el público y los consumidores latinoamericanos en general no están ajenos, hoy más que nunca los consumidores exigen a las marcas tanto calidad como confiabilidad, pero también se les pide que sean saludables, de alto contenido nutricional y que a la vez sean respetuosos con el medio ambiente.

3.1.2 Tendencias en alimentación de bebés.

En cuanto a las tendencias más saludables para la alimentación a los bebés de cero a seis meses de edad, podemos encontrar que según la recomendación de la OMS en sus artículos relacionados sobre alimentación de bebés de cero a seis meses (OMS, 2021), señalan que se le debe brindar al bebé exclusivamente leche materna la cual contiene los nutrientes necesarios para el su desarrollo en esta etapa.

Es a partir de los 6 meses cuando los expertos concluyen que los bebés pueden empezar a ingerir alimentación complementaria a la leche materna, lo que comúnmente se conoce como alimentos sólidos.

Para los niños de 6 a 7 meses, la alimentación se inicia con una papilla o puré que debe ser preparada inicialmente con verduras, cereales y una pequeña cantidad de carne molida, pollo, pavo o vacuno sin grasa. En el momento de servir se recomienda agregar media cucharadita de aceite vegetal (2,5 a 3 ml). Es recomendable no agregar sal y otros condimentos a las comidas, para no acostumbrar al niño a ese sabor. El postre recomendado es el puré o mazamorra de fruta, al que no se necesita agregar azúcar.

3.1.3 Tendencias en el mercado laboral - mujeres.

Antes de la pandemia, las mujeres de la región tenían no solo una menor tasa de participación laboral, sino también una inserción laboral de peor calidad que incluyen una mayor informalidad, salarios más bajos, y menor acceso a puestos de liderazgo.

En el caso de brechas salarial, de acuerdo con de la Encuesta de Remuneración Total 2020, elaborado por la consultora empresarial Mercer y resumidos en el diario

Gestión, a nivel ejecutivo la diferencia es del 10%, a nivel gerencial es del 8% y a nivel profesional asciende a 4% (Melgarejo, 2020).

Así también, se evidencia que las mujeres inclusive antes de la pandemia trabajaban en promedio 10 horas semanales más que los hombres, dedicando gran parte de sus tiempos a las actividades domésticas (los hombres solo realizaban entre un 25 o 30% de las labores domésticas) y otorgándoles menos horas para dedicarlas a tu trabajo, lo cual puede jugar en contra de su desarrollo profesional, de acuerdo a una entrevista realizada a Natalie Sablich, CFO de ManPower Perú, en el diario Gestión (Bambarén, 2019).

Los efectos de la pandemia están exacerbando estas brechas de género por lo cual la situación exige con urgencia soluciones innovadoras con un enfoque multisectorial que contemplen los efectos diferenciados de la pandemia sobre las mujeres y otras poblaciones vulnerables. De acuerdo con una encuesta realizada por Deloitte a más de 400 mujeres de 9 países, el 82% de ellas confirmaron que se han visto afectadas negativamente por la pandemia, así también declararon trabajar más horas y que su equilibrio trabajo-hogar se ha visto alterado, llegando a cuestionar inclusive sus perspectivas profesionales actuales y a largo plazo (Deloitte, 2021).

3.1.4 Tendencias en ventas online.

Según el Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en el Perú 2020, desarrollado por CAPECE, durante el 2020 los compradores online en el país crecieron en un 97%, pasando de 6 a 11.8 millones, representando un mercado total de 6,000 millones de dólares (CAPECE, 2020).

Entro otros datos importantes del citado estudio podemos destacar los siguientes:

- Un crecimiento del 400% del número de empresas que han ingresado al Ecommerce (263,200 a finales del 2020 vs. 65,800 al inicio del 2020).
- Crecimiento del 300% del número de envíos en el Ecommerce.
- El 60% de las ventas totales se realizaron a través de dispositivos móviles.
- El 70% de las empresas que hacen Ecommerce se encuentran distribuidas en Lima.

- El 90% del volumen de consumo a través de Ecommerce se concentra en Lima.

Para fines de la presente propuesta de negocio, es importante resaltar que el consumo online de restaurantes (alimentos elaborados en el día) tuvo un crecimiento del 10,190%, muy superior al 24% de comidas rápidas, lo cual manifiesta la preferencia de los consumidores por productos más saludables y frescos.

Teniendo en cuenta los datos señalados y si bien el 2020 fue un año clave para el desarrollo del comercio electrónico en el Perú a raíz de la pandemia por el Covid-19, para los próximos años la participación del Ecommerce sobre el total de consumo a través de tarjetas vía online, va a estar alrededor del 40%. Lo cual implicaría un crecimiento del 300% de lo que era antes de la pandemia.

Es importante resaltar que las compras online a través de aplicativos o páginas web van a quedar establecidas como hábitos de consumo permanentes en la mente de los consumidores aun cuando la pandemia por COVID-19 llegue a su fin. Es más, ahora cada vez más se afianza la tendencia del “q-commerce” o “quick commerce”, como la evolución natural del comercio electrónico.

No obstante, y a pesar del crecimiento exponencial del ecommerce aún existen dificultades por resolver, tales como el adecuado manejo de inventarios, los costos de los sistemas de reparto, así como el aún acotado alcance geográfico de la mayoría de las empresas que ofrecen este servicio, lo que sí queda claro es que el canal de venta y distribución digital dejó de ser un canal secundario para convertirse en el principal nexo entre las empresas y los consumidores.

3.1.5 Tendencias en sistemas de distribución - delivery.

Sin lugar a duda el Covid-19 ha ocasionado cambios, no solo en la forma de vivir y de cómo nos relacionamos, sino también cambios estructurales de los modelos de distribución tradicionales. En ese contexto ha tomado especial relevancia los sistemas de entrega a domicilio, ya que hoy los clientes exigen con una mayor rapidez la llegada de sus productos a sus domicilios (muy asociado al concepto de quick commerce).

En ese contexto podemos observar un gran crecimiento y confianza de los canales de entrega de productos vía delivery, esto se ha evidenciado por ejemplo en el

crecimiento de un 233% de las empresas app delivery en el 2020, según el Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en el Perú 2020 (CAPECE, 2020).

Específicamente en el rubro de restaurantes, el crecimiento de los servicios de delivery ha tomado especial relevancia, antes las acciones de distanciamiento social, la reducción de los aforos, las restricciones de horarios e incluso el cierre total de los establecimientos en los meses más duros de la pandemia. Es por ello por lo que se considera en los próximos años continuarán siendo un medio principal de distribución.

El uso de las aplicaciones de pedidos a domicilio ya se ha afianzado en la sociedad peruana, y la venta de comida a domicilio se ha consolidado como una fuerte vía de crecimiento para los restaurantes. Como se mencionó anteriormente, de acuerdo según el Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en el Perú 2020 (CAPECE, 2020), las ventas o consumo online de restaurantes se incrementaron en un 10,190%, soportado a su vez por el crecimiento de las empresas de delivery y la mayor confianza de los consumidores en sus protocolos de higiene para la entrega de sus productos.

Es importante resaltar, la fuerte relación que continuarán teniendo la recuperación y crecimiento de los servicios de restaurante y los servicios de delivery (socios estratégicos). Por ejemplo, a raíz de la pandemia del Covid-19 ha surgido una tendencia llamada “Dark Kitchens” o “Cocinas Fantasma”, como se describe en el artículo denominado “Qué son las cocinas fantasmas y cómo este negocio está creciendo en América Latina” de la BBC (Cueto, 2020), las cuales permiten diversificar la forma de venta y servicio a los clientes con la finalidad de mejorar la eficiencia de los que preparan los alimentos en su propio local, que su mayoría están saturados con tantos pedidos a domicilio; la finalidad es centralizar y estandarizar la producción de alimentos al utilizarlas como cocina única para luego crear marcas virtuales y llegar a más clientes a un costo menor.

3.2 Análisis de macroentorno: SEPTE.

Se utiliza el análisis del macroentorno SEPTE, con la finalidad de identificar aquellos factores externos que pueden influir en la evaluación de la propuesta de negocio. Dichos factores externos se dividen en Sociocultural, Económico, Político – Legal, Tecnológico y Ecológico.

3.2.1 Sociocultural.

El plan de negocio se encuentra enfocado en atender a familias integradas por padres de edades entre los 25 y 40 años, con hijos de edad entre los 6 y 24 meses, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C, siendo este último un segmento de alto potencial de acuerdo con Alberto Rodríguez, gerente de marketing de Nestlé Nutrition (Michilot, 2020). Es importante precisar que, estos tres NSE representan aproximadamente el 69% de los hogares en Lima Metropolitana, de acuerdo con el estudio de Perfiles socioeconómicos de Lima Metropolitana 2020 (IPSOS, 2020).

Respecto a los hábitos de consumo, la población cada vez más se encuentra interesada en mejorar su alimentación y realizar actividades que mejoren su condición de salud. Así, por ejemplo, de acuerdo con el estudio de Alimentación y Vida Saludable en Lima 2019, realizado por la IPSOS, se concluyó que el 47% de limeños presenta un Índice de Masa Corporal adecuado, el 44% hace actividad física con frecuencia, y el 88% asocia un estilo de vida saludable al hecho de tener una buena alimentación (IPSOS, 2019). Asimismo, un estudio realizado por Kantar Worldpanel, afirma que el 54% de los hogares peruanos se considera “saludable” o “muy saludable” y el 62% de los mismos considera que una alimentación saludable tiene como característica principal el “comer frutas y verduras casi todos los días” (Kantar Worldpanel, 2019).

La tendencia de consumo de productos naturales y orgánicos se encuentra en crecimiento, hoy en día aún más incentivada por las preocupaciones de la pandemia de Covid-19, en ese sentido, los padres de familia están más conscientes de su alimentación y la de sus hijos, tratando en la medida de sus posibilidades, de proveerles los mejores productos del mercado. Cabe resaltar que, el consumo de productos naturales y orgánicos fue considerado por IPSOS como una de las 12 tendencias que están cambiando el mercado de alimentos y bebidas (IPSOS, 2019).

Otro aspecto de importancia es el cambio de estilo de vida impulsado por la pandemia del Covid-19, los padres al estar confinados realizando teletrabajo, proveyendo apoyo a los niños en clases virtuales y realizando los demás quehaceres del hogar, ha generado un cambio radical en la vida de las personas, impulsando el uso de diferentes medidas para el mejor desarrollo de todos los eventos diarios. Entre estas

alternativas, la principal ha sido optar por la adquisición de productos y servicios a través de internet (Ecommerce), que como se mencionó en el capítulo de tendencias de ventas online, durante el 2020 los compradores online en el país crecieron en un 97%, pasando de 6 a 11.8 millones, representando un mercado total de 6,000 millones de dólares (CAPECE, 2020).

3.2.2 Económico.

Respecto a la economía peruana y en general en todo el mundo, los datos no fueron afortunados en el 2020 por los impactos del Covid-19. Según el Reporte de Inflación del Banco Central de Reserva (BCRP, 2020) se tuvo una variación porcentual anual de -11.5% del Producto Bruto Interno, contracción ocasionada por las medidas sanitarias dadas por el gobierno con el fin de contener el avance del Covid-19. Dentro de las acciones que retrajeron la economía, algunas fueron la continuidad solo de las actividades económicas tipificadas como esenciales y la cuarentena obligatoria a nivel nacional.

Por otro lado, sólo en el segundo trimestre del año 2020 la tasa de desempleo llegó a -52,3% en la costa del país, de acuerdo con el Informe Técnico Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a Nivel Nacional del segundo trimestre del citado año (INEI, 2020). Este crecimiento en la tasa de desempleo se dio por el escaso consumo interno y externo, produciendo despidos de trabajadores y finalmente terminando con el cierre de las empresas por insolvencia económica.

Es por este descenso económico que el gobierno buscó el incentivo de consumo con otras alternativas, entre ellas la apertura la ventana del comercio electrónico, dando como resultado un crecimiento de compradores online de 6 a 11.8 millones, con un ticket promedio de 141.00 soles anuales, y un mercado con un tamaño de 6 millones de dólares, según el Reporte oficial de la industria Ecommerce en Perú (CAPECE, 2020).

Para el primer trimestre del 2021, el Banco Central de Reserva (BCRP, 2021) indica que la economía ha cerrado el primer trimestre con un crecimiento aproximado de 1.5%, asimismo, proyecta un crecimiento del 10,7% a fines del presente año. Sin embargo, el Fondo Monetario Internacional tiene una proyección menos esperanzadora proponiendo un crecimiento del PBI peruano en un 9% al cierre del año (Gestión, 2021).

En el análisis del mercado objetivo del proyecto, el Estudio de Niveles Socioeconómicos 2020 (APEIM, 2020) evidencia la siguiente información sobre las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana (2,883,764 hogares).

Tabla III.1 Hogares según NSE – Zona 6 y 7 de Lima Metropolitana.

Zona	NSE A	NSE B	NSE C
Total	5.1%	22.8%	44.2%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	16.8%	46.7%	30.7%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	33.0%	45.3%	16.1%

Fuente: (APEIM, 2020)

Elaboración: (APEIM, 2020)

En el cuadro se visualiza que los NSE A, B y C para la zona 6 es de 16.8%, 46.7% y 30.7% respectivamente, y para la zona 7 son 33%, 45.3% y 16.10% respectivamente.

Es importante precisar que, de acuerdo a un estudio realizado por la Asociación Escucha al Perú y la Agencia Pacific Edelman Affiliate, “en cuanto a la variable ingresos, la mayoría de los sectores socioeconómicos A y B mantuvieron sus ingresos, pero los NSE C, D y E se vieron seriamente afectados con una reducción por encima del 50%”. (Gestión, 2020).

3.2.3 Político - legal.

El Perú se enfrenta a una crisis política, en la segunda vuelta electoral por la Presidencia de la República se decidirá por dos tendencias completamente opuestas, Keiko Fujimori Higuchi, candidata de derecha y Pedro Castillo Terrones, candidato de izquierda radical.

Según (Datum, 2021), evidencia que el candidato de izquierda tiene una mayoría de votos con un 41% versus el 26% de Keiko Fujimori, esta información ha tenido repercusión en la estabilidad económica y genera una preocupación ante un posible cambio del modelo económico tal y como se conoce actualmente por las políticas radicales que representa dicho partido, desestimando a la inversión y apertura a nuevos negocios. Finalmente, de acuerdo con el banco de inversión JP Morgan (Gestión, 2021),

al 24 de abril del 2021 la evaluación de riesgo país de Perú subió 5 puntos básicos respecto a su sesión anterior.

En el aspecto legal, para efectos del presente plan de negocios se revisa los aspectos regulatorios sobre la alimentación de bebés, producción orgánica y el comercio electrónico, entre los principales.

En el año 2020 con Resolución Ministerial N°967-2020 se aprobó el documento "Guías alimentarias para niñas y niños menores de 2 años de edad" (El Peruano, 2020), la cual destaca la importancia del consumo de alimentos naturales y mínimamente procesados, acorde a nuestra diversidad alimentaria en la que los niños menores de 2 años puedan reconocer sabores, olores y texturas de alimentos y preparaciones saludables, según lo precisa el Art. 5.1.3 "Alimentación basada en alimentos naturales o mínimamente procesados".

En relación a los productos orgánicos, en el 2017, se aprobó la Ley 29196 "Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica" (El Peruano, 2017), la que resalta que un producto orgánico es aquel "originado en un sistema de producción agrícola orgánico o sistema de recolección sostenible que emplee tecnologías que, en armonía con el medio ambiente y respetando la integridad cultural, optimicen el uso de los recursos naturales y socioeconómicos, con el objetivo de garantizar una producción agrícola sostenible".

No cabe duda de los esfuerzos del Estado Peruano en promover la alimentación saludable con la publicación de la Ley N°30021 "Ley de Promoción de la Alimentación Saludable", reglamentada con Decreto Supremo N° 017-2017-SA (El Peruano, 2017), enfocada en la vigilancia de la alimentación de niños, niñas y adolescentes con la implementación de kioscos y comedores saludables, y reducir y eliminar las enfermedades vinculadas con el sobrepeso, obesidad y las enfermedades crónicas conocidas como no transmisibles.

Respecto al comercio electrónico, en nuestro país, con el fin de salvaguardar a la empresa y al consumidor, se han promulgado las siguientes leyes:

- Ley N°27291, Ley que modifica el Código Civil permitiendo la utilización de medios electrónicos para la manifestación de la voluntad y utilización de la firma electrónica (El Peruano, 2000), lo cual permite tener acuerdos por medio del uso de las tecnologías (páginas web) sin tener que hacer uso del papel.
- Ley N°29733, Ley de Protección de datos y su Reglamento (El Peruano, 2011): Donde se regula toda exigencia legal que tiene que cumplir la empresa al recibir, usar, solicitar, almacenar y suministrar información personal.
- Decretos legislativos N°1075 (El Peruano, 2008) y N°1076 (El Peruano, 2008), Protección de datos: Este decreto tiene el propósito de proteger los derechos adquiridos por propiedad intelectual incluyendo a las plataformas digitales, software y otros sistemas integrales electrónicos.
- Ley N°27269, Ley de Firmas y Certificados Digitales (El Peruano, 2000) y modificaciones: Donde se regula la firma electrónica proporcionando los mismos beneficios y validaciones que la firma escrita.
- Ley N°29571, Código de protección y Defensa del Consumidor, que contiene las obligaciones y exigencias legales que debe cumplir el proveedor al cliente cuando se efectúa un trato a través de un medio electrónico.
- Decreto Legislativo N°1044, Decreto Legislativo que Aprueba la Ley de Represión de competencia desleal (El Peruano, 2008), en el cual se reprime todo acto o conducta de competencia desleal que afecta al proceso competitivo.

Decreto Supremo 011-2011-PCM y sus modificaciones – “Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Libro de Reclamaciones del Código de Protección y Defensa del Consumidor”, donde se indica que toda empresa que brinde servicios y productos por medios electrónicos debe tener un libro de reclamaciones habilitado a disposición del público.

3.2.4 Tecnológico.

El Perú se encuentra evolucionando respecto a la implementación tecnológica, la digitalización de los procesos, el uso electrónico para cualquier tipo de transacciones y la expansión del internet a nivel nacional ha generado un número importante de oportunidades para el incentivo del crecimiento tecnológico, la mejora del sistema educativo (clases virtuales), la mejora del sistema de salud, etc.

Un componente importante en el uso de la tecnología como medio de transacción ha sido impulsado por la pandemia, desde el microempresario hasta las grandes empresas tuvieron que adaptarse y utilizar el Ecommerce como medio de pago para continuar con las operaciones y seguir subsistiendo, el crecimiento de nuevas empresa que han incursionado en este tipo de comercio fue de un 400%, según el Reporte oficial de la industria Ecommerce en Perú de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE, 2020).

Asimismo, dentro del desarrollo tecnológico tenemos tecnologías emergentes que podrían afectar indirectamente nuestro negocio, ofreciendo apoyo a las familias en las actividades domésticas y de oficina, por ejemplo el uso de asistentes virtuales mediante reconocimiento de voz podría ayudar en los recordatorios de los quehaceres de hogar, otra tecnología es el Internet de las cosas que es un sistema de interconexión entre aparatos tecnológicos que tiene como fin brindar un servicio de asistencia en las labores domésticas con solo un clic.

3.2.5 Ecológico.

Cada vez más, las personas, empresas y gobiernos, son más conscientes acerca de la mayor importancia del cuidado de nuestro medio ambiente, realizando políticas que ayudan a establecer el uso de algunos bienes dañinos para el medioambiente. Por ejemplo, en el Perú se encuentra vigente la Ley N°30884 “Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables”, que tiene como finalidad establecer un marco regulatorio para los plásticos no reutilizables y los recipientes de poliestireno, disminuyendo su impacto sobre el medioambiente. Asimismo, esta Ley incrementó en un 100% el impuesto al consumo de las bolsas de plástico, pasando de S/0.10 a S/0.20, como una de las medidas para desalentar su uso a partir del año 2020.

Según datos del Ministerio del Ambiente, como parte de la campaña #MenosPlásticoMásVida, en el Perú se utilizan 3 mil millones de bolsas por año y este año se ha incrementado exponencialmente afectando a todo nuestro ecosistema.

Una de las preocupaciones más importantes de las generaciones actuales, Millennials y generación Z, son el cuidado por el medio ambiente. De acuerdo con la Encuesta Global de Millenials, se evidenció como hallazgos en el Perú, que los

Millenials dentro de sus preocupaciones principales está el “el cambio climático y como proteger el medioambiente” (2do más importante), asimismo el 45% de los mismos muestran optimismo acerca de los esfuerzos para mejorar el medioambiente y aproximadamente más del 50% de dicha generación acude a la compra responsable, a empresas que tienen políticas verdes y no son dañinas con el medio ambiente (Deloitte, 2021). Esta manera de pensar consciente nos muestra que cada cambio generacional tiene como prioridad la protección del medio ambiente.

3.3 Análisis del microentorno: Modelo de Fuerzas Competitivas de Porter.

En el análisis de la presente propuesta de negocio, que consiste en el poder ofrecer a los padres de familia diariamente y en sus domicilios, una dieta balanceada para sus bebés (alimentación complementaria) basada en productos frescos y de procedencia orgánica, se realiza el análisis del microentorno a través de las cinco fuerzas de Porter, lo cual permitirá sentar las bases para la definición de las estrategias que potencien las oportunidades del modelo de negocio.

3.3.1 Proveedores.

Los productos que normalmente conforman la alimentación complementaria de los bebés principalmente corresponden a frutas, verduras y cereales. Parte de la propuesta de valor del presente plan de negocio es la proveniencia orgánica de estos productos.

En el mercado peruano podemos encontrar una gran diversidad de empresas productoras y comercializadoras de productos orgánicos, como por ejemplo la empresa Vacas Felices cuya propuesta es la de ofrecer productos agroecológicos impulsando el crecimiento de productores asociados. Así también, se encuentra la marca colectiva Frutos de la Tierra, conformada por productores agroecológicos socios de la Asociación Nacional de Productos Ecológicos del Perú – ANPE Perú.

Otras opciones accesibles que se encuentran en el mercado son el Centro de Ventas de la Universidad Agraria, que además agrega a su oferta carnes de buena calidad, así como ferias que se desarrollan los fines de semana en la ciudad de Lima, como son la feria Saludable de la Molina y la Bioferia de Miraflores, cuya reapertura se dio en junio del 2020, cumpliendo los protocolos establecidos por el Gobierno.

En todos estos casos se pueden realizar alianzas/contratos para garantizar el suministro de estos productos. Cabe resaltar, que estas empresas y ferias cuentan con el reconocimiento, prestigio de la calidad e inocuidad de sus productos, así como las certificaciones orgánicas correspondientes.

Respecto a los envases, en línea a la propuesta de productos eco amigables, se propone la utilización de envases biodegradables compostables como los ofrecidos por la empresa Naturpark, que son elaborados en base al bagazo de caña de azúcar o de fécula de maíz, sin la utilización de productos químicos, lo cual permitirá asegurar que no se contaminen nuestros productos. (Naturpak, 2020).

Cabe precisar que, la producción de productos orgánicos se vería impulsada en los siguientes 3 años por una serie de beneficios tributarios impulsadas desde el Congreso de la República, principalmente por la exoneración del Impuesto a la Renta (Prialé, 2021).

Considerando la diversidad de productores orgánicos que existen en el mercado, las facilidades que otorga SENASA para la certificación de nuevos productores (Sistema de Garantía Participativa - SGP), se concluye que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

3.3.2 Poder de compradores.

Los hábitos de los consumidores han presentado cambios importantes en los últimos años, resaltando los correspondientes a la mayor atención que prestan las personas al consumo de alimentos saludables y sostenibles, así como la mayor adquisición de productos y servicios vía internet.

Respecto al consumo de productos saludables y sostenible (Tetra Pak, 2020), las empresas que promueven mejoras hábitos de consumo y manejan adecuadamente el factor ecológico, empiezan a ser beneficiadas por los consumidores, “abriéndose una oportunidad para los productos orgánicos, veganos, libre de transgénicos y amigables con el medio ambiente”.

Así también, el comportamiento y los atributos que determinan la decisión de compra de un consumidor dejaron de enfocarse solo en el costo y la conveniencia, pasando a valorar atributos como “Productos con beneficios para la salud y el bienestar”, “Productos sostenibles y ecológicos” y “Productos naturales y orgánicos”, entre los principales, de acuerdo a un Estudio realizado por IBM sobre tendencias de los consumidores a nivel global (Michilot, A, 2020).

Respecto a las compras vía medios digitales, es claro que las mismas han sido impulsadas por las medidas de aislamiento social a raíz del COVID-19, no obstante, es una tendencia que permanecerá en los próximos años. En este aspecto es importante resaltar que las interacciones digitales entre marcas y consumidores se han incrementado considerablemente, así de acuerdo con un estudio realizado por Quantico Trends sobre social listening de sectores económicos en Perú en el 2020 (Alarcón, G., 2021) estas interacciones crecieron en 70% en diversos sectores durante el 2020.

En el aspecto doméstico, como parte de uno de los beneficios/dificultades de la nueva normalidad, los padres se han visto en la necesidad de compartir las tareas domésticas y del cuidado de los hijos con los horarios de trabajo vía remoto. En este aspecto las mujeres/madres han sido las más perjudicadas emocional y laboralmente, dedicando un mayor número de horas al cuidado de sus hijos. Un dato importante es que durante el tercer trimestre del 2020 la PEA femenina disminuyó un 16.1% mientras que la masculina en 8.6, según datos del INEI para el citado periodo (Olivo, P; Manso, N, 2020). En ese sentido es razonable inferir que los padres están en búsqueda de alternativas que permitan disminuir la carga doméstica que afrontan, lo cual contribuirá a mejorar su salud emocional.

Se concluye que los consumidores tienen un alto poder de negociación, ya que existe una gran diversidad de productos sustitutos en el mercado para alimentación complementaria de bebé. Así también, los padres tienen la decisión de comprar o no esta clase de productos, pudiendo optar por preparar los alimentos de sus bebés en sus propias casas.

3.3.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos.

De acuerdo con la investigación realizada, no se encuentra en el mercado un negocio o empresa que tenga una propuesta de valor similar a la presentada en el presente plan de negocio, que es la entrega a domicilio de comida para bebé a base de productos orgánicos. No obstante, podemos observar que en el mercado existen productos alimenticios para bebés como compotas, cereales y snacks, entre los principales, que se venden en supermercados, farmacias y vía internet, entre los principales.

El mercado de las compotas o colados es sin duda el más representativo en cuanto a alimentación complementaria de bebés. En esta clase de productos podemos observar las marcas Heinz y Gerber, como líderes del mercado, que inclusive ofrecen estos productos sin azúcar y libres de preservantes. Cabe resaltar que, en el caso de Gerber, ha incursionado en colados en base a productos de proveniencia orgánica, no obstante, no se aprecia su comercialización en el Perú a la fecha. Caso contrario con la marca chilena Smile Kids, que se comercializa bajo la denominación de producto orgánico en tiendas Wong.

Respecto a cereales, podemos encontrar el producto Cerelac de la marca Nestlé, que se trata de un cereal seco a base de trigo con leche parcialmente descremada con hierro, vitaminas, minerales y probióticos para infantes. Así también el cereal Nestum de la misma Nestlé. Estos productos se comercializan en diversas presentaciones (arroz, trigo, quinua, etc.) y está orientado para infantes desde los 6 meses de edad.

En cuanto a snacks, los productos más representativos son las Galletas de Arroz de la marca Baby Mum-Mum, elaborados a base de arroz, harina, azúcar y sal, cuya propuesta de valor se encuentra enfocada en contribuir al proceso de dentición del bebé. Así también, podemos encontrar las galletas de la marca Gerber, enriquecidas con calcio, hierro y vitamina B1. Estos productos están orientados a infantes a partir de los 10 meses de edad.

Considerando la oferta diversa de productos alimenticios para bebés que existen en el mercado, podemos concluir que existe una alta amenaza de productos sustitutos, por

lo cual el precio será una variable muy sensible y deberá tener una estrecha correlación con la diferenciación de la propuesta de negocio.

3.3.4 *Amenaza de nuevos competidores.*

Respecto a la aparición de nuevos competidores en el mercado peruano, es claro que cada día los hábitos y tendencias de consumo se encuentran orientados al consumo de productos saludables y de procedencia orgánica. En ese sentido, la entrada de nuevos competidores indirectos es latente, como se ha venido dando en los últimos años como por ejemplo con las compotas de la marca Smile Kids y AMA de procedencia chilena, la marca be Plus de empresa española Vicky Foods, baby compota de Alpina de Colombia, e inclusive la marca local Tottus Bebé.

No obstante, de la investigación realizada, no se encuentra en el mercado peruano empresas que tengan un modelo de negocio similares al propuesto

De acuerdo a lo expuesto podemos concluir que existe un grado medio de riesgo de entrada de nuevos competidores, pero con un enfoque más orientado a la producción de alimentos masivos y procesados como las compotas y snacks.

3.3.5 *Rivalidad entre competidores existentes.*

Como se mencionó en el análisis de amenaza de nuevos competidores existe una competencia importante entre las principales marcas dedicadas a productos alimenticios para bebés, destacando las marcas Heinz y Gerber en el rubro de colados y compotas, las cuales se encuentran bien posicionadas en el mercado peruano. Estas marcas se han ido adaptando a las nuevas tendencias de consumo, diversificando su oferta hacia snacks (galletas para bebés) y productos más saludables, como las compotas libres de azúcar y preservantes y las elaboradas con productos orgánicos.

En ese sentido, se considera que existe una alta competencia en el mercado de alimentación complementaria para bebés. No obstante, resaltamos que, de acuerdo con el modelo de negocio propuesto, se tendrá como una ventaja competitiva el hecho de ofrecer productos frescos, elaborados el mismo día en el que son entregados a domicilio a los consumidores.

3.4 Conclusiones

Actualmente el mundo entero atraviesa una etapa de cambio en los estilos de vida y hábitos de consumo. Esta situación ha sido agravada y acelerada la pandemia de Covid-19. En ese contexto, las personas se preocupan cada vez más en el consumo de productos que contribuyan a mejorar su salud y las de sus familias, incluyendo en sus dietas cada vez más productos naturales y orgánicos, tendencia que venía presentándose ya desde varios años pero que ha tomado especial relevancia en la actualidad como medio de prevención de enfermedades como la del Covid-19.

Respecto a la disponibilidad de los padres para las actividades del hogar y del cuidado de sus hijos, se ha analizado que los padres de familia dedican más horas a sus trabajos, especialmente las madres de familia que en gran parte ven esta situación como un obstáculo o dificultad para su desarrollo profesional.

Otro factor importante es el del crecimiento exponencial del Ecommerce, generando en el 2020 un mercado de 6,000 millones de dólares, situación que los expertos coinciden que se mantendrá inclusive post-pandemia. En paralelo y de forma estratégica, el crecimiento de las empresas de servicios de delivery, demarcada por el aumento de confianza de los consumidores en este canal de ventas, especialmente en la entrega de comidas y alimentos.

En el análisis de macroentorno, el país pasa un periodo de inestabilidad política por las tendencias contrapuestas de los dos postulantes a la presidencia de la república. Mientras que, en el lado económico, se aprecia una importante afectación, principalmente en los NSE más bajos, no obstante, las esperanzadoras estimaciones de recuperación de la economía peruana, +10.7% para el 2021 según el BCRP.

En cuanto al análisis del microentorno se puede concluir que el poder de negociación de la empresa va a ser limitado en un inicio ya que el volumen de participación no será muy representativo en el ámbito de productos alimenticios para bebés. Es por ello que se deben identificar y desarrollar ventajas competitivas concretas para poder competir con productos y/o marcas consolidadas en el mercado, teniendo muy claro que los que ya existen no están satisfaciendo las necesidades actuales de los consumidores respecto a una alimentación orgánica para sus bebés y de fácil acceso.

CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO – LEAN CANVAS.

Para la determinación e identificación de los aspectos claves del modelo de negocio se utilizó la metodología de Lean Canvas para negocios emprendedores, describiendo los nueve módulos básicos que permiten analizar y verificar su viabilidad. Asimismo, en el desarrollo de la propuesta de valor se realizó el Canvas Estratégico que permitió identificar y analizar los principales competidores en el mercado de alimentos para bebés y niños pequeños, así como sus factores representativos y/o competitivos.

4.1 Problema.

Poca disponibilidad de tiempo de los padres para las actividades propias del hogar, entre ellas para la selección y elaboración de los alimentos nutritivos orgánicos para sus bebés y niños pequeños (6 a 24 meses de edad).

Hoy en día las personas viven un mundo cada vez más acelerado, en el que se puede apreciar que en una gran cantidad de hogares ambos padres trabajan, luchando día a día por generar ingresos suficientes para su hogar, así como por su propio desarrollo profesional. Esta situación evidentemente se manifiesta en una disminución del tiempo libre de ambos padres para el desarrollo de las actividades propias del hogar, de su cuidado personal, así como del cuidado de sus hijos, la primera y la última históricamente sobrecargadas a las madres de familia.

La nueva normalidad ha revolucionado muchos aspectos de la vida cotidiana de las personas, entre uno de los principales es la realización de trabajo desde casa, situación que ha exigido que las personas dediquen aún un mayor tiempo a sus actividades laborales, un 30% más que cuando realizaban trabajo presencial (pre-pandemia) (Gestión, 2020). No obstante, según (Miller, 2020) el home office o trabajo desde casa será una de las tendencias que con mucha certeza “dará forma al futuro trabajo” y que, de acuerdo con Orlando Marchesi, CEO de PwC Perú, se convertirá en una estándar de aquí en adelante (AmChamPerú, 2020)

Como se ha analizado anteriormente, esta situación hace que los padres de familia se dediquen más horas al trabajo, reduciendo aún más la poca disponibilidad de tiempo que tenían para las actividades propias del hogar y del cuidado de sus hijos, entre ellas

consideramos la selección y preparación de los alimentos para sus bebés (6 a 24 meses de edad), situación que es particularmente preocupante por la influencia que tienen una buena alimentación durante los primeros años de vida en el desarrollo del ser humano.

Poca accesibilidad a productos alimenticios para bebés y niños pequeños, en cuya producción u origen no se hayan utilizado productos químicos, preservantes, etc.

Si bien es cierto el consumo de productos orgánicos ha tenido una tendencia creciente en el Perú en los últimos años, consideramos que existen aún facultades en su acceso y difusión, no obstante, se puede apreciar cada vez más en supermercados y ferias.

En línea con el estudio Euromonitor el 74% de los peruanos busca ingredientes saludables en alimentos y bebidas para una vida saludable. Esta tendencia es recogida para todas las edades, en la que padres de familia no son ajenos a esta realidad.

Es importante precisar que, el mercado de nutrición complementaria infantil en el Perú tiene un crecimiento de 3% anual (Michilot, A, 2020), compuesto por las compotas de las líneas Gerber y Heinz, que refleja un mercado potencial para alimentación de bebés.

4.2 Solución.

Elaboración de alimentos para bebés y niños pequeños en base a productos orgánicos de proveedores certificados, a través de un sistema de delivery para entregas diarias de alimentos.

En línea a las tendencias de consumo de productos naturales y orgánicos, la presente propuesta de negocio se encargará de la elaboración de dietas diarias para bebés en base a productos orgánicos de proveedores certificados, contando adicionalmente con asesoría nutricional especializada.

Asimismo, la entrega del producto se realizará vía delivery a cada domicilio de cada consumidor, garantizando en todo momento la inocuidad, frescura y calidad de los alimentos que se distribuyen.

Esto permitirá facilitar el acceso a los padres a una alternativa de alimentación orgánica, así como la disponibilidad de los alimentos diarios para sus bebés de acuerdo a la programación de entregas requerida.

Facilitar la búsqueda a través de Plataforma digital para la selección y compra de productos alimenticios bajo el esquema de un plan de alimentación personalizado, asesoría de nutricionistas infantiles, para niños de 6 a 24 meses de edad.

Nuestra propuesta proporcionará un plan alimenticio en base a productos orgánicos, de acuerdo con las propias necesidades de cada bebé, dietas personalizadas, que complementariamente incluirá la asesoría nutricional para una mejor orientación y conciliación de los deseos de los padres y las recomendaciones de sus pediatras.

Los medios digitales utilizados se diseñarán de tal forma que sean de un uso intuitivo, de fácil acceso y amigables con el usuario. Los padres podrán visualizar y seleccionar dietas recomendadas, configurarlas a sus propias necesidades (con asesoría de un nutricionista) o solicitar una dieta totalmente personalizada.

4.3 Propuesta única de valor.

Se realizó el análisis de los factores relevantes del sector de alimentos para bebés en el mercado, a través de un Canvas Estratégico, con la finalidad de identificar y validar la propuesta de valor del presente plan de negocio, en ese sentido se puede identificar que en el mercado surgen necesidades que los competidores como Heinz, Gerber, Nestle y Ama, no han cubierto a la fecha, por ejemplo productos en base a componentes orgánicos, alimentos sin preservantes de alta frescura, personalización de dietas, así como el servicio de entregas a domicilio con medios propios. Estos factores corresponden a la propuesta de valor del presente plan de negocios.

Luego de este análisis, se define la propuesta de valor del presente plan de negocio, la cual se encuentra centrada en tres ejes principales, de acuerdo con la metodología de Alexander Osterwalder: Novedad, Personalización, Diseño y Practicidad.

Novedad: Ofrecer un menú 100% saludable para bebés en base a productos orgánicos con altos estándares de calidad nutricional con delivery a domicilio, con la

finalidad de facilitar su accesibilidad para los padres de familia, evitándose el tiempo de selección, compra y preparación de los alimentos asegurando una óptima calidad.

Personalización: Los padres tendrán la opción de personalizar vía Web el menú en base a la dieta recetada por el médico pediatra o sus preferencias alimenticias y a la vez podrán contar con planes nutricionales asesorados por expertos con menús a la medida de sus necesidades y/o preferencias, dependiendo del plan en el que se afilien.

Diseño y Practicidad: Ofrecer un diseño y presentación novedosa con envases eco-amigables biodegradables y que a su vez sean de utilización práctica para los padres y a la vez evitar la contaminación ambiental.

Adicionalmente hemos decidido agregar un eje crucial en nuestra propuesta de valor con la finalidad de que se vea fortalecida.

Este aspecto es de la confiabilidad, ya que al tratarse de productos dirigidos al consumo de bebés de 6 a 24 meses es clave generar la confianza necesaria en los padres sobre la calidad de nuestro producto.

Para ello hemos decidido publicitar en redes y medios el origen de los productos, así como toda la cadena de suministro y preparación, dando a conocer nuestros métodos de selección de proveedores, insumos, preparación y reparto al público objetivo, garantizando proveedores certificados, personal capacitado tanto en la elaboración como en el reparto de las dietas diarias, así como la inocuidad y calidad de nuestro producto final.

Otro punto importante es el de fortalecer nuestra imagen con personalidades reconocidas en el ámbito orgánico y estos hagan la labor de “influencers” con ello se espera generar la confianza necesaria en el público objetivo e impulsar la primera compra que es crucial para este tipo de proyecto de negocio

4.4 Ventaja especial.

El modelo de negocio no genera barreras de entrada, ya que al tratarse de un producto o servicio nuevo no existen competidores directos lo cual nos generan ventajas iniciales las cuales se explotarán en tres puntos clave que se detallan a continuación:

- Comunidades: Se generarán comunidades virtuales vía Facebook, Pinterest, en alimentos para bebés. Se implementará el Social Listening (análisis del sentimiento) para escuchar y entender a nuestros clientes a través de las redes sociales, dado que hoy en día las personas están en mayor contacto online que antes.
- Autoservicio: El cliente podrá escoger a la medida el menú para el bebé en base a la dieta recetada por el médico pediatra y nos indicará los insumos exactos que debe contener, además de coordinar la hora en que desee que le llegue el pedido.
- Asistencia personal: Los clientes se comunicarán con un asistente personal del negocio proporcionando información disponible de los menús del día, así como los programas de menús semanales, quincenales o mensuales los cuales estarán respaldados por profesionales calificados.

4.5 Segmentos de clientes

El segmento de mercado al cual nos dirigiremos son padres de familia, entre 25 y 40 años de edad, de generación millennials, que residen en Lima Metropolitana zona N°.6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) y N°.7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) de los Niveles Socio Económicos A, B y C.

Las principales características de este segmento mencionadas en nuestros análisis de segmentación son:

- Habitados a la tecnología: Personas nacidas con el internet, que interactúan con familiares y amigos a través de las redes sociales, estudian virtualmente por diferentes plataformas y aprenden mediante podcast, YouTube, etc.
- Realizan compras por Ecommerce: La mayoría de los millennials evalúan y compran sus productos y servicios a través de medios digitales, migrando de una plataforma a otra en segundos para comparar el producto a comprar, gastando como ticket promedio S/. 620.00 soles.
- Bienestar: La generación de los millennials está fuertemente preocupada por su bienestar y el bienestar de su familia, por ello buscan opciones para mantenerse sanos, realizando ejercicios constantemente y migrando a una alimentación saludable.

- Pasatiempos: Los principales pasatiempos de esta generación son escuchar música, usar redes sociales, ver películas y viajar por placer.
- Preocupación por el medio ambiente: Los millennials se preocupan por mantener un planeta limpio, el 42% de las personas se relacionan como marcas que generan un impacto positivo en el medio ambiente con sus productos.

4.6 Métricas Clave

Las métricas que serán utilizadas inicialmente se encontrarán enfocadas a monitorear los factores clave en el proceso de introducción del producto en el mercado, por lo cual se encontrarán orientadas a medir el crecimiento del número de clientes y su retención, la satisfacción del cliente y su recomendación, así como la oportunidad del servicio de entregas a domicilio, entre los principales. Cabe precisar que, en capítulos posteriores se definirán los KPI's clave del negocio utilizando la metodología de Balanced Scorecard.

Tabla IV.1 Relación de métricas clave del plan de negocio

Item	Métrica	Fórmula/Descripción	Unidad	Frecuencia
1	Número de clientes	Cantidad de bebés y niños pequeños suscritos.	Número	Semanal
2	Eficacia del canal de venta	Número de suscripciones concretadas / Número total de cotizaciones realizadas	%	Semanal
3	Tiempo de respuesta inicial	Tiempo transcurrido entre la solicitud de cotización y la respuesta al cliente.	Horas	Semanal
4	Índice de retención de clientes	(Número de clientes al final de periodo - Número de nuevos clientes adquiridos en el periodo) / Número de clientes al inicio del periodo.	%	Mensual
5	Puntuación neta de promotor (Net promoter score)	Escala de puntuación del 0 (nada probable) al 10 (extremadamente probable). Porcentaje de promotores (puntuaciones 9 y 10) - Porcentaje de detractores (puntuaciones 0 a 6).	%	Mensual
6	Tasa de resolución de quejas	Número de quejas atendidas / Número total de quejas recibidas	%	Semanal
7	Índice de cumplimiento de entregas	Órdenes entregadas / Total de órdenes programadas	%	Día
8	Índice de oportunidad de entrega	Órdenes entregadas a tiempo / Total de órdenes entregadas.	%	Día
9	Tráfico página web y aplicativo	Cantidad de visitas a página web y aplicativo.	Número	Día
10	Costo unitario de producción	Cantidad de órdenes producidas / costo total de producción	Número	Semanal

Elaboración: Propia

4.7 Canales

Los canales servirán para comunicar y comercializar nuestra propuesta de valor a nuestro segmento de mercado. Para el proyecto evaluaremos dos tipos de canales,

directo e indirecto. En la venta directa el cliente se contactará con la empresa sin tener intermediarios (a través de plataforma digital), siendo un trato directo. En la venta indirecta el pedido se realizará a través de plataformas digitales de terceras empresas.

A continuación, se detalla los canales de atención directa:

- Atención por la plataforma web: Se lanzarán una plataforma web para dar un mejor servicio y tener una mejor comunicación respecto a los pedidos de nuestros clientes. Será de fácil uso, con múltiples funcionalidades y seguridad de información y pago, así como tener mayor interacción con los clientes teniendo afiliaciones.
- Atención por celular y WhatsApp: Se tendrá una línea de celular con WhatsApp que le facilitará a los padres de familia la interacción con la empresa, esto ayudará a solicitar y hacer especificaciones sobre el mismo.
- Atención por redes sociales: Ofreceremos un canal de atención por dos redes sociales: Facebook e Instagram, donde se podrá realizar una venta y se creará marketing de contenido para constituir una relación más estrecha con el cliente.

A continuación, se detalla los canales de atención indirecta:

- Plataformas afiliadas: Se contará con las dos plataformas de delivery de comida más conocidas en el mercado “Rappi” y “Pedidos Ya” a fin de ser un canal alternativo de venta y una ventana para que nuestros potenciales clientes conozcan la propuesta.

Tabla IV.2 Fases de los canales del plan de negocio

Información:	Redes Sociales (IG y FB)	Aplicativo y página web	Glovo, Rappi y Pedidos ya
Evaluación:	Interacción con los posibles clientes, dando información sobre los productos y creando contenido sobre temas relacionados.	Realizando la entrega de nuestro producto con un buen servicio y ofreciéndole una afiliación a nuestro plan alimenticio	Realizando la entrega de nuestro producto con un buen servicio
Compra:	Por medio de un mensaje interno para realizar la primera compra.	Orden de compra personalizada con las opciones ofrecidas	Realizando un pedido a través de la plataforma intermediaria
Entrega:	A través de la venta de comida orgánica para bebés	A través de la venta de comida orgánica para bebés	A través de un delivery contratado por la plataforma intermediaria
Postventa:	Consultar satisfacción del cliente después de la primera compra	Encuesta de puntuación sobre la comida, el servicio y la entrega	Solicitando la encuesta a la plataforma intermediaria

Elaboración: Propia

4.8 Estructura de Costes

En cuanto a la estructura de costes, se han identificado y clasificado de acuerdo con su naturaleza en inversiones de capital y costos de operación fijos y variables.

La inversión en capital corresponde principalmente al equipamiento de las instalaciones administrativas y de producción del negocio, así como el desarrollo de la plataforma digital.

Tabla IV.3 Inversiones de capital del plan de negocio

Concepto	Descripción
1 Equipos	Equipamiento para la planta de procesamiento (cocinas, hornos, licuadoras, batidoras, procesadoras, congeladoras, refrigeradoras, etc.) y oficinas (computadoras, multifuncionales, teléfonos, celulares, etc.).
2 Mobiliario	Mobiliario de cocina (mesa, estantes, reposteros, islas, etc.) y oficinas (escritorios, sillas, muebles, estantes para documentos, etc.).
3 Menaje de cocina	Menaje de cocina (ollas, sartenes, contenedores, utensilios, etc.).
4 Permisología	Gastos notariales y registrales (reserva de nombre, minuta de constitución, abono de capital y bienes, escritura pública, registro público e inscripción al RUC).
5 Página web	Dominio, web hosting, certificado de seguridad y gestión de contenido.

Elaboración: Propia

En el caso de los costos fijos, corresponden principalmente al alquiler de instalaciones administrativas y de producción, alquiler de unidades vehiculares para la distribución de productos, sueldos y salarios, servicios básicos, servicios de mantenimiento y limpieza, entre los principales.

Tabla IV.4 Costos fijos del plan de negocio

Concepto	Descripción
1 Instalaciones	Alquiler de local para la instalación de áreas administrativas y para la preparación de los alimentos (planta de procesamiento).
2 Vehículos	Alquiler de unidades vehiculares para el reparto de los pedidos.
3 Sueldos y salarios	Personal administrativo (Plana Gerencial, asistentes y administradores de plataforma), operativo (chef principal, nutricionista y ayudantes de cocina) y de distribución (choferes de vehículos y ayudantes).
4 Servicios básicos	Energía eléctrica, agua y desagüe, gas natural, internet y telefonía.
5 Suministros de oficina	Papelería, tintas para impresoras y otros diversos.
6 Suministros de limpieza	Desinfectantes, lavavajillas, detergentes, lejía, escobas, trapeadores, etc.
7 Servicio de desinfección y limpieza	Servicio especializado de desinfección, limpieza, fumigación, etc.
8 Servicios de mantenimiento	Mantenimiento de áreas administrativas y planta de procesamiento.
9 Seguridad	Servicio de vigilancia las 24 horas.
10 Página web y aplicativo	Mantenimiento (hosting administrado) y actualizaciones.
11 Capacitación y entrenamiento	Capacitación del personal en temas diversos (nutrición, técnicas de preparación de alimentos de bebés, inocuidad de alimentos, etc.).
12 Gastos comerciales	Publicidad en medios (redes sociales, eventos, webinars, etc.) y muestras de productos.
13 Seguros	Seguros de riesgo general, responsabilidad civil e interrupción de negocio.
14 Impuestos	Tasas e impuestos municipales.

Elaboración: Propia

Los costos variables, corresponden principalmente a los suministros de cocina para la preparación de los alimentos, los envases para los mismos, así como servicios básicos de la instalación productiva, entre los principales.

Tabla IV.5 Costos variables del plan de negocio

Concepto	Descripción
1 Suministros de cocina	Insumos para la preparación de alimentos (frutas, verduras, carne, pollo, pescado, cereales y otros diversos).
2 Envases	Envases descartables, biodegradables y/o compostables.
3 Servicios básicos	Energía eléctrica, agua y gas natural.
4 Combustible	Abastecimiento de combustible de unidades vehiculares.
5 Impuesto a la renta	1.5% sobre ingresos - Regimen Especial de Renta.

Elaboración: Propia

4.9 Fuentes de Ingresos

Los ingresos que se estiman generar en la presente propuesta de negocio corresponden a la venta de los paquetes de alimentos diarios para bebés, para lo cual se plantean los siguientes esquemas de venta para impulsar su comercialización de acuerdo con el número de bebés y la frecuencia de consumo:

Número de bebés o clientes:

- Un bebé: Un bebé de una familia.
- Más de un bebé: Dos o más bebés de la misma familia.
- Bebés amigos: Dos o más bebés de diferentes familias (padres amigos o familiares).

Frecuencia de consumo (cantidad)

- Unidad: Un paquete de alimentos para un día, el servicio de delivery corre por cuenta del cliente.
- Semanal: Entrega de paquetes de alimentos con frecuencia diaria o inter diaria durante una semana completa, lunes a sábado, no incluye feriados. El precio incluye entrega a domicilio.

- Mensual: Entrega de paquetes de alimentos con frecuencia diaria o inter diaria durante un mes completo, lunes a sábados, no incluye feriados. El precio incluye entrega a domicilio.
- Anual: Entrega de paquetes de alimentos con frecuencia diaria o inter diaria durante un año completo, lunes a sábados, no incluye feriados. Cabe precisar que, el precio en este caso se ajustará a los meses restantes para que el bebé cumpla los 24 meses de edad. El precio incluye entrega a domicilio.

En base a la combinación de estos paquetes, se establece una matriz de descuentos sobre el precio base.

Tabla IV.6 Paquetes de venta y descuentos (tipos de suscripción)

Descuentos		Número de bebés o clientes		
		Un bebé	Mas de un bebé	Bebés amigos
Tipo de suscripción	Unidad	0%	5%	5%
	Semanal	10%	15%	20%
	Mensual	15%	20%	25%
	Anual	20%	25%	30%

Elaboración: Propia

Cabe destacar que, el mecanismo de fijación de precios previsto para la presente propuesta de negocio corresponde a la variable volumen o cantidad adquirida, determinada por la cantidad de bebés suscritos y su periodicidad de consumo. No obstante, los precios deben ser determinados en función de la percepción de valor de los potenciales clientes, a través del respectivo estudio de mercado, que se desarrolla en el siguiente capítulo.

4.10 Conclusiones

La confección del Modelo Lean Canvas ha permitido identificar que en el mercado de alimentación de bebés existen diversas necesidades que no han sido resueltas o atendidas por los ofertantes actuales de estos productos, como proveer productos frescos, de procedencia orgánica, personalizados de acuerdo a las necesidades de cada bebé, así como la entrega del producto en casa.

La propuesta de valor del presente plan de negocio se enfoca en explotar estos factores o puntos no atendidos, resolviendo la preocupación de los padres por proveer una alimentación adecuada y variada a sus hijos, a través de medios digitales para la selección, compra y programación de entrega de las dietas diarias de sus bebés.

Como parte del análisis, se han identificado las métricas iniciales que permitirán medir el desempeño inicial del modelo de negocio, la inversión necesaria, así como los costos fijos y variables en que se incurrirían para su operación. Así también, se ha definido un esquema preliminar de precios y descuentos en base a los tiempos de suscripción y cantidad de bebés, lo cual debe ser contrastado con los resultados de la investigación de mercado y la aceptación de la propuesta de valor por parte de los consumidores potenciales.

CAPÍTULO V. ESTUDIO DE MERCADO.

En el presente capítulo se desarrolla la investigación del mercado objetivo, con la finalidad de definir su tamaño, conocer el comportamiento de los potenciales consumidores, así como determinar y/o estimar la demanda del producto.

Como primer paso del estudio se realiza el cálculo del tamaño del mercadopotencial considerando las características y/o perfil del cliente definido y utilizando fuentes de información secundarias y oficiales. Luego se realiza la investigación cualitativa que consiste en las entrevistas realizadas a expertos del sector, que nos permita validar y/o afinar la propuesta de valor, y a continuación la investigación cuantitativa a través de la realización de encuestas mediante medios digitales, dada la coyuntura por el COVID-19. Finalmente, se realiza el análisis de la información y se obtienen los resultados de ambos métodos de investigación, así como la determinación de la demanda estimada de nuestro producto.

5.1 Metodología de la investigación

Con el fin de desarrollar una propuesta de valor validada por el mercado, se ha tomado en cuenta la metodología de investigación planteada por Benassini (2009).

Figura V.1 Metodología de la investigación



Elaboración: Propia

5.2 Objetivo de la investigación

5.2.1 *Objetivo general*

El objetivo de la investigación de mercado es el conocer el comportamiento de compra, perfil del cliente y la validación de puesta en marcha de la propuesta de negocio de venta de planes de comida organiza para bebes (6 a 24 meses de edad) en la zona 6 y zona 7 de Lima.

5.2.2 *Objetivos secundarios:*

- Identificar el comportamiento del mercado.
- Identificar los beneficios y atributos más valorados del modelo de negocio
- Validar la propuesta de negocio.
- Calcular la demanda potencial del público objetivo para el plan de negocio propuesto
- Identificar la expectativa de pago del plan para nuestro segmento de mercado.

En la Figura V.1 se detalla las herramientas utilizadas para llegar a los objetivos generales y específico.

5.3 Determinación del mercado potencial

El mercado objetivo está constituido por las madres de familias de 25 a 40 años (generación Millennial) que tienen bebés entre los 6 a 24 meses pertenecientes a los NSE A, B o C de las zonas 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) y 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina) de Lima Metropolitana. Cabe precisar que acorde a las entrevistas realizadas a los expertos, el NSE C no sería un público potencial, determinándose que el estudio cuantitativo se realizará a los segmentos NSE A y B.

De acuerdo con la estadística poblacional del INEI, utilizada por el Ministerio de Salud para las estimaciones poblacionales por edades simples, la proyección 2021 de bebés de 6 a 24 meses en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana asciende a 28,174 bebés, como se puede apreciar en el ANEXO 2

Para reforzar el análisis del público objetivo se ha tomado de referencia la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar ENDES 2020, que se encuentra detallada en el ANEXO 3, Intervalo de nacimientos (meses), en el que se indica que la mujer peruana espacia cada vez más el intervalo de nacimientos de sus hijos, con un promedio de 62.2 meses en el 2020, por lo cual podemos asumir que una madre no tiene dos bebés en el rango de 0 a 24 meses a la vez. En ese sentido podemos concluir que cada bebé (en el rango de 0 a 24 meses) corresponde a un único hogar.

Para determinar el número de hogares/bebés por Niveles Socio Económicos, aplicamos la distribución de zonas APEIM de Lima Metropolitana 2020 por NSE, lo cual nos permitirá determinar el número de hogares/bebés que corresponden al NSE A y B de las zonas 6 y 7, En el ANEXO 4 de Distribución de zonas APEIM por NSE 2020.

Para esto se aplican los porcentajes de los NSE A y B, correspondientes a las zonas 6 (NSE A: 16.8%, B: 46.7%) y 7 (NSE A: 33.0%, B: 45.3%) de Lima Metropolitana, a las cantidades totales por distritos de bebés de 0 a 24 meses de la tabla N°5.1. Así, se tiene que 15,884 bebés entre 6 y 24 meses de edad pertenecen a hogares del NSE A o B, como se detalla a nivel de distrito en la Tabla.

Tabla V.1 Número de bebés por NSE – Zonas 6 y 7 Lima Metropolitana

NSE		A	B	Total
Zona 6	Jesús María	321	891	1,212
	Lince	235	653	888
	Pueblo Libre	254	706	959
	Magdalena	219	609	829
	San Miguel	471	1,310	1,782
Zona 7	Miraflores	617	847	1,464
	San Isidro	338	463	801
	San Borja	580	796	1,377
	Surco	1,813	2,489	4,303
	La Molina	957	1,313	2,270
Total		5,805	10,079	15,884

Fuente: Elaboración propia

Para poder determinar la cantidad de hogares/bebés con una madre de la generación Millennial, será necesario identificar la concentración de nacimientos de acuerdo al rango de edad de la madre.

Para determinar qué porcentaje de bebés tiene una madre Millennial revisamos la estadística de natalidad de la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar ENDES 2020, que se encuentra detallada en el ANEXO 5, donde podemos observar la tasa de fecundidad General por grupo de edad (nacimientos anuales en promedio, por cada mil mujeres de cada grupo de edad).

Con esta información se determina como están concentrados los nacimientos de acuerdo con la edad de la madre, resultando que el 63% de los nacimientos proviene de una madre de entre los 25 y 39 años (mejor rango para aproximarse a Millennials).

Tabla V.2 Porcentaje de nacimientos por rango de edades

Grupo de edad	Nacimientos por miles de madres	Nacimientos por miles de madres	%
15-19	39	39	10%
20-24	80	80	21%
25-29	96	243	63%
30-34	86		
35-39	61		
40-44	21	21	5%
45-49	2	2	1%
Total	385	385	100%

Fuente: Elaboración propia

Aplicando este porcentaje a la cantidad de bebés totales por distrito de la tabla obtenemos que 10,025 bebés entre 6 meses a 2 años cuyos hogares pertenecen al NSE A o B y tienen como madre a una persona de la generación Millenials, que corresponde al mercado potencial.

Tabla V.3 Determinación del público objetivo

Distrito		Cantidad de Bebés
Zona 6	Jesús María	765
	Lince	560
	Pueblo Libre	606
	Magdalena	523
	San Miguel	1,125
Zona 7	Miraflores	924
	San Isidro	506
	San Borja	869
	Surco	2,716
	La Molina	1,433
Total		10,025

Fuente: Elaboración propia

5.4 Metodología de Investigación

La metodología de investigación se realizará en dos etapas, primero un estudio cualitativo, a través de entrevistas a profundidad a expertos del sector, y luego un estudio cuantitativo basado en encuestas al público objetivo.

5.4.1 Investigación cualitativa

Entrevistas a expertos. Con la finalidad de obtener información para validar nuestro proyecto de negocio se realizaron entrevistas a personas expertas en diferentes

rubros relacionados a nuestra propuesta tales como: Nutrición infantil, delivery, logística de alimentos, médicos pediatras y sanidad.

Para realizar el estudio de investigación cualitativa, utilizaremos la técnica cualitativa de entrevistas en profundidad a expertos, según se describe a continuación:

Metodología

Se describe los aspectos metodológicos del presente estudio de entrevistas en profundidad a expertos.

- Tipo de Estudio: Estudio Cualitativo.
- Técnica: La técnica que se utilizó fue entrevistas en profundidad, de tipo semiestructurada, la cual permite que el entrevistador pueda añadir preguntas para puntualizar conceptos y/u obtener más información de los entrevistados (Hernández, 2014)
- Tipo de población a investigar: Profesionales con experiencia en la producción y comercialización de productos orgánicos, comercialización de alimentos, pediatría y nutrición.
- Tipo de muestreo: La técnica de muestreo utilizada para la presente investigación es de tipo no probabilística, también llamada, muestra dirigida. A diferencia de la técnica de muestreo probabilística que permite conocer la probabilidad que cada sujeto de estudio tiene de ser incluido en la muestra a través de la selección al azar, en la técnica de muestreo no probabilística, la selección de los sujetos de estudio depende de determinadas características, condiciones o criterios definidas por el investigador (Walpole & Myres, 2012).
- Tamaño de la muestra: Se realizaron en total once (11) entrevistas de profundidad a expertos, según se detalla a continuación:

Tabla V.4 Relación de entrevistados

N°	Nombres y Apellidos	Cargo	Empresa/Organización
1	Karina Acosta Yataco	Especialista en salud y alimentación	Independiente
2	Pedro Jesús Molina Salcedo	Especialista	Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú
3	Pilar Cordova	Jefa de Categoría Aves y Huevos	CENCOSUD
4	Javier Saavedra	Gerente	Fazil

5	Giovanni Cuebas	Jefe de Lácteos	Gloria S.A.
6	Aníbal Verastegui	Jefe de ventas y comercialización	Flora y Fauna
7	Óscar Arévalo	Gerente de finanzas	Rappi
8	Fernando Alvarado	Presidente	Consortio Agroecológico Peruano
9	Silvia Wú Guin	Directora	Mercado Saludable de La Molina
10	Carlos Eduardo Santillán Ramírez	Médico pediatra	Clínica Pueblo Libre
11	Fernando Díaz del Olmo	Médico pediatra	Particular

Fuente: Elaboración propia

- Fecha de ejecución: Las entrevistas en profundidad se realizaron del 25 de julio al 13 de agosto del año 2021.

Factores y sub factores y preguntas

Antes de determinar las preguntas se definieron los factores y subfactores con la finalidad de estructurar el estudio cualitativo de entrevistas en profundidad. A partir de las cuales se formularon doce preguntas para que sean contestadas por los expertos.

Asimismo, se elaboró la guía de preguntas, que es el instrumento de recolección de datos, que se formula en base de los temas que se investigan, su diseño es de preguntas abiertas, por el interés de profundizar en determinados aspectos más que otros. Esta guía es sometida a un criterio de validación de contenido, lo cual indica que es apta su aplicación (Martínez, 2004).

En la tabla, se presentan los factores, sub factores y preguntas de las entrevistas en profundidad.

Tabla V.5 Factores y sub factores y preguntas de las entrevistas en profundidad

Factores	Sub factores	Nº	Pregunta
Comportamiento del mercado	Oferta de nuevos productos	1	¿Cómo cree que será la proyección de la demanda de productos alimenticios para bebés en los próximos cinco (5) años?
	Incurción de nuevas empresas (competencia)	2	De acuerdo a Alberto Rodríguez, Gerente de Marketing de Nestlé Nutrition, los productos de alimentación complementaria para bebés se encuentran concentrados en los NSE A y B, no obstante, se tiene el segmento C con un enorme potencial ¿Cuál es su opinión respecto a la potencialidad del NSE C? ¿cuáles serían los factores determinantes para incentivar la demanda en este NSE?

Comportamiento del consumidor	Reputación de la empresa	3	¿Cuáles son las principales necesidades que buscan satisfacer las personas con la comida orgánica?
	Percepción de beneficios de una alimentación saludable (productos orgánicos). Conocimiento del consumidor	4	¿Cuáles son las principales características o hábitos de consumo, que diferencian a las personas que se alimentan y alimentan a sus hijos con productos orgánicos?
	Preferencias de los padres en la alimentación complementaria de sus bebés e hijos pequeños	5	¿Cómo puede ayudar a los padres el servicio que brindamos para facilitarles a sus bebés un menú orgánico sin que ellos tengan que prepararlos?
Producto	Servicios complementarios	6	¿Cuáles son los principales factores de riesgo o problemas que podrían presentarse en la producción y comercialización de menús orgánicos para bebés?
	Personalización	7	¿Qué estrategia de introducción al mercado considera que debe tener una empresa dedicada a la producción de alimentos orgánicos para bebés para posicionarse en los segmentos A, B y C? ¿Cuáles son los elementos clave para lograr mantenerse vigente en ese mercado?
	Atributos y beneficios	8	En su opinión ¿cuáles son los atributos que debería tener un producto orgánico para bebés, para que sea más atractivo y/o valorado por los padres de familia en relación a otras opciones de alimentos disponibles en el mercado (compotas, snacks, etc.)?
Plaza y distribución	Cobertura	9	¿Cuáles son los canales de venta (tiendas físicas, aplicativos, páginas web, etc.) que predominan en el negocio de productos orgánicos? En el caso de ventas online ¿qué modalidad de entrega es la más recurrente?
Promoción y publicidad	Transmisión de la propuesta de valor	10	Basado en su conocimiento del sector de alimentos para bebés ¿Con qué actores participantes en la cadena de suministros del negocio (desde proveedores hasta la entrega del producto al consumidor final) se podrían realizar alianzas estratégicas?
Proveedores	Proveedores certificados en productos orgánicos	11	¿Cómo visualiza el crecimiento de la producción de productos orgánicos en el Perú en los próximos 5 años? ¿cuáles son las características que deben tener estos proveedores de productos orgánicos para garantizar un suministro confiable y adecuado?
Propuesta de valor	Propuesta de valor	12	De acuerdo a la presentación de la propuesta de valor que estamos desarrollando, en su opinión ¿Cuáles son los principales beneficios de la propuesta? ¿En base a lo entendido en la propuesta de valor, la considera determinante para que el público objetivo compre? ¿Qué recomendaciones no daría para mejorar la propuesta?

Fuente: Elaboración propia

Aplicación del plan de investigación

La entrevista cualitativa facilita la recolección de información a la razón de que la persona entrevistada comparte oralmente con el investigador lo referente a una experiencia específica o evento (Fontana y Frey, 2005).

El procedimiento para la aplicación del plan de investigación de las entrevistas en profundidad a expertos es el siguiente:

- Definición de factores y sub factores: Se desarrollaron los factores y sub factores en base a los temas que la investigación.
- Elaboración de la guía de preguntas: Se elaboró el instrumento guía de las entrevistas, cuyo diseño comprende preguntas abiertas para profundizar en determinados aspectos de la investigación.
- Recojo de información: Las entrevistas en profundidad se han desarrollado dentro de un marco y un contexto social (determinados de manera previa), de forma que se ha precisado la presencia de un entrevistador (persona que realiza la entrevista) y entrevistado (persona experta que aporta la información requerida por el entrevistador). El entrevistador sigue las instrucciones concretas del guía de preguntas.
- Análisis de información: Con la información recolectada, se realiza su análisis, respetando la subjetividad del entrevistado y evitando cualquier tipo de criterio personal por parte del investigador. Asimismo, se segmenta la información de acuerdo a las categorías descritas en la guía de preguntas de la entrevista, posteriormente se realiza una síntesis de las respuestas obtenidas.

Procedimiento de análisis de la información

Strauss (1970) define el procedimiento básico de análisis de información cualitativa en tres pasos: (1) recolección de datos, (2) codificación y (3) reflexión analítica en notas.

El análisis cualitativo de los datos se realizó con el soporte del software Atlas Ti versión 9.0, que es una herramienta que consiste en dar sentido a grandes volúmenes de datos en un proceso definido por la reducción de información, la identificación de

pautas significativas y la construcción de un marco que permita comunicar lo que revelan los datos.

El procedimiento utilizado en el análisis de los datos, se describe a continuación:

- Primer paso: Concluidas las entrevistas, se realizó su transcripción.
- Segundo paso: Selección de los principales hallazgos a través de citas, que se crean independientemente para la reducción de información y aproximación del análisis.
- Tercer paso: Codificación de los factores y subfactores, para segmentar las citas del texto, que será la unidad básica de análisis.
- Cuarto paso: Generar la tabulación de citas por códigos y conteo de frecuencias de palabras.
- Quinto paso: Generación de mapas semánticos de jerarquía de los factores y subfactores.
- Sexto paso: Elaboración de conclusiones por factor y sub factor.

Se presenta la frecuencia de palabras más relevantes que se obtuvieron de las entrevistas a los expertos, la cual se generó con el soporte del software Atlas.Ti 9, según se detalla en ANEXO 6 donde se evidencian que las palabras más repetitivas fueron: Producto con 117 veces, orgánico con 62 veces, comer con 52 veces t bebé con 43 repeticiones.

Del mismo modo, se muestra la nube de palabras, ANEXO 7 que resalta las palabras más frecuentes mencionadas por los entrevistados, dando el mismo resultado que lo anterior indicado.

Finalmente, en el ANEXO 8 presenta el mapa semántico de jerarquía de factores y subfactores, que representa y explora la estructuras y esquema conceptual en base a la investigación:

Conclusiones

A continuación, se describen las conclusiones de la información cualitativa que se obtuvo en las entrevistas en profundidad a expertos:

Comportamiento del mercado

Proyección de la demanda de alimentos para bebe

La mayoría de entrevistados manifestó que el mercado de productos alimentos para bebes continúa creciendo, probablemente tenga un crecimiento mínimo de dos dígitos por año, los padres compran y siguen comprando, buscan nuevas alternativas conforme se incrementan sus necesidades, por la salud de sus bebes y el escaso tiempo que disponen.

El comprador se informa bien del contenido del producto antes de comprarlo, lo que significa que, la demanda de alimentos para bebes seguirá creciendo, pero el comprador será más exigente. Por ejemplo, los grandes mercados que adquieren productos orgánicos, como es el mercado europeo y norteamericano, tiene consumidores altamente informados.

De otro lado, en realidad no se tendrán tantos nacimientos, las personas están postergando los temas de hacer familia; sin embargo, los padres que decidan tener hijos continuaran comprando los alimentos para bebes y buscando más opciones.

Los padres cuando tienen hijos tratan de darle alimentos poco procesados, buscan que sean naturales, para prevenir enfermedades.

El crecimiento de este sector está asociado al tema generacional. Los millennials vienen con otra forma de pensar, por eso tienen otros objetivos relacionados con el cuidado del medio ambiente y la alimentación saludable.

La salud ha recobrado importancia en las personas en estos últimos dos años, principalmente por la pandemia de la Covid-19, las personas tratan de estar sanos y comer saludable, para reforzar su sistema inmunológico, por ello, se vienen más cambios en hábitos saludables en la etapa post pandemia.

Por otro lado, actualmente, los niños tienen la oportunidad de estar con sus mamá y papá, quienes están preparando los alimentos con la mayoría de los productos naturales.

Incursión de nuevas empresas (competencia)

El nivel socioeconómico C, que es la clase media, es un mercado de consumidores altamente potencial, mayormente concentran a los jóvenes, personas de 30 a 40 años aproximadamente, quienes tienen un ingreso medio. En este segmento, el precio será un impacto en la decisión de compra de las madres y padres, de todas maneras; sin embargo, la practicidad de olvidarse de preparar los alimentos para sus hijos y ahorrarse ese tiempo para hacer otras cosas.

El segmento C es aspiracional, siempre están tratando imitar a los niveles A y B, para que puedan ingresar a su estilo de vida, como lo hacen otros consumidores de imitar la tendencia de consumo en otras partes del mundo. Si le dan bastante información, como los beneficios de los productos orgánicos, se les puede captar rápidamente.

Por otro lado, en este segmento, lo primero es analizar el ticket promedio, debido a que estos nichos valoran la relación de calidad-precio, aunque, estos nichos son principalmente para el segmento A y B, por un tema de asequibilidad, los alimentos saludables para bebés son caros, es más probable que solo el segmento C1 pueda acceder a estos productos. debería haber una relación hasta calidad-precio. Se podría iniciar con un precio que sea más bajo que la calidad, para poder ingresar a este mercado, luego nivelarlo poco a poco. Cabe señalar que, en este segmento, es posible que la mamá no trabaje y podría encargarse de preparar los alimentos en casa.

Actualmente, el NSE C no está llevando los productos orgánicos a su mesa porque no son asequibles en precio. Algunos productos son de nichos con especificaciones más exigentes, conforme pasan 4 o 5 años, estos se masifican, los niveles de producción mejoran y los costos se reducen, por ello, acceden otros NSE más bajos. Los NSE forman una pirámide, el C tiene más población que el A y B, por ello, muchas personas de clase media visitan las eco-ferias del mercado saludable La Molina, a pesar de que vienen de distritos lejanos.

Comportamiento del consumidor

Reputación de la empresa

Las personas que consumen comen comida orgánica son innovadores, tienen conciencia que estos productos son buenos para su salud, se preocupan por el ambiente, la naturaleza y que se fomente una mejor economía con impacto ambiental, su filosofía es que los productos orgánicos se cultivan conservando el ambiente.

Asimismo, consideran que cuidar la salud es una inversión, por eso prefieren alimentos sin sustancias nocivas, para evitar enfermedades.

Las madres buscan calidad, exclusividad y variedad en los productos orgánicos para equilibrar la alimentación de sus hijos con la actividad física; sin embargo, carecen de tiempo para comprar y preparar los alimentos de sus hijos.

Percepción de beneficios de una alimentación saludable (productos orgánicos) - Conocimiento del consumidor

Dentro de las principales características o hábitos de consumo, que diferencian a las personas que se alimentan y alimentan a sus hijos con productos orgánicos, están se caracterizan porque imitan tendencias, se informan sobre los ingredientes antes de comprar y tienen sentido común sobre el ciclo de vida, por ello, son un excelente mercado para posicionar mejor la nueva idea de negocio.

Son personas comprometidas con la responsabilidad social, porque no solo priorizan su consumo personal, sino también el cuidado del entorno.

Para buscar productos orgánicos visitan ferias itinerantes o bodegas saludables.

Cuidan su marca personal, por ello, buscan el cuidado integral de su cuerpo, tienen un esquema de alimentación, practican ejercicio y hacen yoga.

Además, el factor cultural influye en el cuidado de la salud de las personas de NSE más altos.

Preferencias de los padres en la alimentación complementaria de sus bebés e hijos pequeños

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, esta idea de negocio puede ayudar a los padres al adquirir productos sin numerosos ingredientes, cuidando siempre lo natural. Las madres de familia están bastante informadas en lo que concierne a la alimentación de sus bebés, por ello, es importante que tengan información a su alcance sobre el contenido de los menús.

Las madres prefieren un plan integral de nutrición diario, que sea personalizado, porque los bebés tienen diferentes necesidades alimenticias.

Esta idea de negocio les facilitaría la vida a las madres y padres, porque el costo de oportunidad es alto para alguien que realmente está ocupado o que quisiera emprender un negocio tan bueno como este, ahorrarles todo ese tiempo a los padres de ir al supermercado y buscar en internet como preparar un menú para la semana cuidando la medida de calorías o proteínas adecuadas.

Inciendo en los segmentos A y B, donde las personas tienen escaso tiempo para preparar los alimentos, por el trabajo y relaciones sociales, por ello, guardan los alimentos en la refrigeradora, aunque estos pierdan su valor nutricional. Es una solución del correcto balance entre la alimentación y lo práctico, los padres valoran mucho el factor tiempo, para pasarlo con su familia y poder trabajar tranquilos.

La expectativa de los padres es reducir los riesgos futuros, para que sus hijos no contraigan enfermedades como alergia, obesidad, diabetes o hipertensión.

Producto

A. Servicios complementarios

Los principales factores de riesgo o problemas que podrían presentarse en la producción y comercialización de menús orgánicos para bebés son:

El abastecimiento de la materia prima para producir estos alimentos es delicado, sobre todo para los bebés, porque son altamente vulnerables, todo debe estar debidamente certificado.

Los niveles máximos de residuos que puede tener un alimento para que sea considerado como inocuo. La diferencia entre un alimento orgánico y un alimento inocuo es que un alimento orgánico no debe tener residuos de algún producto químico, en cambio, un alimento inocuo puede tener residuos de algún producto químico.

La cadena de producción sobre todo en el manejo de alimentos para bebés.

El manejo de la temperatura, cómo llega a la casa, que esa subida y bajada de temperatura no afecte el alimento y finalmente le haga daño al bebé.

El tiempo de caducidad del producto, entre 5 y 65 grados es el rango de riesgo. Es controlar temperaturas adecuadas en los productos que se ofrecen esto garantiza que el alimento este fresco y pueda ser consumido y apreciado de forma natural.

En el caso de bebés y niños el cuidado es mayor, en los envases, la migración tiene que ser baja, se usa recubrimientos especiales, que son caros, como reforzar el tema de la contaminación en todo proceso de producción. Además, los niños no tienen horario para comer y menos a la edad de 6 meses a 2 años, porque todavía tienen que tomar leche materna. De 6 a 12 meses, estamos iniciando la alimentación complementaria, entonces, si yo tengo un niño que a los 8 meses está con su buen peso y buena talla, no necesita papilla hasta los 10 meses, porque la leche materna está cumpliendo su función.

B. Personalización

Importante trabajar con referentes de alimentación saludable para que puedan llevar a personajes como Sacha Barrios, que es un médico de medicina oriental, el Dr. Pérez Albela que llega a masas, referentes de peso que puedan respaldar el producto, pediatras que recomienden este tipo de comida.

Brindar información nutricional a las madres sobre las ventajas de los menús orgánicos, además, ser transparentes en el tema de la producción. La estrategia sería informar los balances de los alimentos, proteínas, componentes, resaltando el tiempo que les ahorraría a los padres no tener que prepararlos. Tienes que ser muy cálido y cercano con las mamás, no te dirigirás al papá. Si dices que estos productos son nutricionales, no harás match tan rápido, tienes que contarme la historia, de donde vienen, los cuidados al prepararlos, como los seleccionas, etc.

Investigar otros productos que sean complementarios y vayan en la misma línea, en Alemania, existe una marca que todos los productos son orgánicos, no solamente las compotas, había jugos y hasta tenía agua orgánica, fueron ampliando la gama de productos y hasta comenzó con el tema del cuidado del bebé, pero también natural y orgánico. Siempre tienen que estar investigando nuevos sabores, escuchar a los pediatras, las tendencias, nutrición y todo eso tiene que integrarse a la línea de producto, indagar que necesita este mercado.

Analizar a los tipos de clientes, son diferentes los baby boomer, los genes X, los millennials, centennials. Las mamás baby boomer quizás no compren mucho porque son más tradicionales. Una mamá gen X está en un intermedio, entre las tendencias que se asocian más con los millennials, pero también tienen algo de tradicional, un millennial se enfoca más en el medio ambiente.

Los elementos claves están relacionados a cumplir con nuestros clientes, la facilidad para acceder a la plataforma, la puntualidad, la atención de reclamos a tiempo, bastante uso de las redes sociales, algunos paneles publicitarios en lugares estratégicos de mayor tránsito, trabajar mucho con influencers y obviamente empezar con un negocio digital de ecommerce. También, tener un servicio de suscripción para que el padre no tenga que hacer nada, simplemente, se le carga a la tarjeta y le llega el producto.

Entrar al mercado con precios muy agresivos, es importante esa conveniencia para el cliente que pueda comparar un alimento orgánico con un alimento tradicional, con poca diferencia de precios.

C. Atributos y beneficios

los padres y madres están preocupados porque sus hijos consuman alimentos lo más natural posible, por ello, la manipulación tiene que ser orgánica, la producción tiene que certificarse, hasta la certificación orgánica de comercialización.

Factores claves son la diversidad e innovación del producto, los productos son variados, por ejemplo, hay personas que tienen dietas restrictivas como los diabéticos,

u otros; además, de la información que se brinde al cliente sobre sus ingredientes y nutrición.

La característica de orgánico es un valor diferencial, la frescura también es diferencial, se tiene que garantizar que las frutas y verduras se compren el mismo día.

Revisar que productos les dan las mamás a los bebés, por ejemplo, comen puré de papa, entonces entras con ese producto (papa orgánica) que ya está posicionado en la mente de la mamá. El sabor cercano es lo que te va a generar la recompra, la pitahaya es lo mejor para el bebé, pero nadie se pone a hacer una compota de pitahaya, puede ser que luego le digas, que a este pure de plátano se le ha agregado pitahaya y comienzas con una base, porque la pitahaya contiene vitamina C, empiezas averiguando los sabores base para el bebé y luego le vas agregando las variedades.

Un valor super importante es que el packaging del producto sea el adecuado, que venga con la cucharita y el plato.

El menú debe ser realmente saludable con un costo de oportunidad de tiempo transformado en dinero, que sea completo, integro, que no tenga que ir a buscar un plato aparte, que no tenga que lavar nada.

El menú tiene que estar sellado al vacío, que permita conservar fresco los alimentos, con fecha de vencimiento muy corto, para que ese producto sea aceptado.

Plaza y distribución

Con el entorno web y aplicativo para los pedidos se tendrá un acceso fácil para el consumidor, así como en redes sociales, Instagram, Tik Tok. Donde encuentres el segmento de edades al cuál te diriges, las mamás ahora son de 20 años para arriba, pero tienen que saber de qué segmento es, ¿es millennial o centennial? Indagar en los blogs de mamás, debe haber alguna mamá que sea referente.

Las municipalidades vienen promocionando las ecoferias o bioferias, que son como mercados itinerantes, que aparecen en ciertos distritos, mayormente Miraflores y San Isidro

Para la entrega del producto algunos prefieren el delivery de la misma empresa. Si optan por tercerizar el servicio, tienen que evaluar quien te garantizará el manejo de tu producto, porque es un alimento fresco. Tiene que llegar a tiempo, si necesitas mantenerlo a temperatura, que vaya dentro de un envase que lo conserve en óptimas condiciones. Para el delivery, trabajar con empresas que están disponibles y funcionan bien, para no se distraerse del core del negocio.

Los pagos diferidos también es otro tema que se tiene que ver en el análisis de costo y económico, porque la mayoría de las empresas, sobre todo las más grandes, dan pagos a 60 o 90 días, por lo tanto, se debe prever tener una espalda financiera muy grande para poder seguir operando sin ese pago.

Se trabaja con distribución programada, pero en caso se presente una emergencia, tener un canal mucho más directo que de repente no pueda ser una aplicación, si no una llamada telefónica o WhatsApp, en ese caso, se puede cobrar más, pero no van a vivir de la urgencia, sino de lo programado, porque tienen que programarte para hacer tus compras, si no vas a tener mucho efecto látigo por todos lados.

Promoción y publicidad

Las primeras alianzas estratégicas serían con los productores y organizadores de ferias de alimentos saludables, con la finalidad de que nos faciliten el contacto con estos productores certificados que nos garantizarán la certificación así como el suministro de productos orgánicos, no obstante, se tendrá una línea de productos todo el año y una línea de productos temporal lo cual dependerá de la estacionalidad del producto, además se puede desarrollar una comunidad con estos mismos productores orgánicos y adicionalmente buscar otros para hacer asociaciones con ellos.

Existen organizaciones de productores que tienen la certificación producir productos orgánicos, por lo cual será conveniente trabajar con ellos que ya tienen una organización que los respalda.

También, los organismos de certificación de productos orgánicos, autorizados por SENASA.

Otra alianza sería con los actores de la logística, evaluar si se tercerizara o será propio el servicio delivery. El reparto propio es cuando está muy cercano a la zona, porque este servicio es costoso, se debe analizar el tener una flota inmovilizada, y otras variables claves tales como el volumen de pedidos y los tiempos de entrega.

No es necesario dedicar recursos si es posible tercerizar el servicio, se pueden crear alianzas con proveedores con la finalidad de por ejemplo: tener que despachar 100 pedidos al día, y realizar un pago fijo para que el motorizado haga una ruta, y si ocurre algún imprevisto o adicional indicarles que le den prioridad respecto a tus otros clientes.

Por otro lado, es muy importante conocer quiénes serían nuestros socios, las formas de despacho que tengan y que cumplan con los horarios.

Tener alianzas con supermercados o tiendas que se especializan en productos saludables, como puntos de despacho, para el recojo de los productos, quizás se ahorran el delivery.

Asimismo, contar con asesorías de pediatras y nutricionistas reconocidos, con la finalidad de obtener una fuente confiable de recomendación de las dietas diarias de bebés de 6 a 24 meses para aquellos padres que lo requieran.

La oportunidad de realizar alianzas con organismos públicos para sensibilizar a la población en el consumo de alimentos orgánicos tales como: Ministerio de Salud, Ministerio de la Mujer y poblaciones vulnerables, Ministerio de Educación y el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar.

Proveedores

La tendencia es que la producción de productos orgánicos estará en aumento debido a la demanda. Es clave el asociarnos con productores nacionales y así opten también por ser proveedores del mercado peruano no solo exportando sus productos a mercados internacionales.

A medida que el productor vea que le compran a buen precio, aumentará sus áreas de cultivo orgánico y con ello crecerá la oferta.

La tendencia de los próximos 5 años seguirá siendo de crecimiento ya se está viendo incluso en supermercados una mayor variedad de estos productos, inclusive muchos de ellos tienen una sección de comida saludable.

Respecto a los productos vegetales orgánicos certificados, cerca del 93% se exportan y el 7% se consume en el mercado nacional. El mundo va conociendo las ventajas de nuestros productos orgánicos (quinua, arándanos, kion, uva, palta, mango etc).

Como productos orgánicos podemos encontrar los siguientes: frutas, vegetales, leche de vacuno, huevos, carne de aves y miel; sin embargo, no se cuenta con carne de vacuno o pescado. En el caso de huevos, se tienen que buscar productores que tengan las certificaciones y muchas veces son los grandes productores.

Propuesta de valor

A. Beneficios

Los beneficios que resaltaron los entrevistados son:

- La característica de orgánico, es ya un beneficio.
- Prever y mantener la salud de los bebés.
- La practicidad, porque se estaría dando tiempo para pasarlo con los hijos/as.
- El menú será como hecho en casa.
- La certificación de un producto orgánico.
- El costo de oportunidad convertido en tiempo o dinero para realizar otras actividades.
- La suscripción para un plan de pedidos para olvidarte del procedimiento de comprar permanentemente.
- La facilidad que la comida estará lista para solo darle al bebé, olvidarte de todo el proceso que implica hacer un platillo nutritivo para el beneficio de mi

B. Interés

Los entrevistados señalaron que, si bien es una propuesta innovadora, es clave contar con proveedores certificados de brinden confianza a las madres de que realmente

se cumplirá el atributo de lo orgánico y que contamos con un equipo especializado para preparar las dietas diarias, además de buscar superar las expectativas de los clientes, tanto en calidad, presentación y servicio.

La propuesta de negocio se enfoca al inicio en los niveles socioeconómicos altos como A y B, considerando que es un segmento de clientes perfeccionistas, les gusta verse bien y estar saludables, además, tienen capacidad adquisitiva para comprar los menús orgánicos que ofrecen para sus bebés. Es más complicado que acceda el C al inicio por la asequibilidad, a pesar de que es un segmento aspiracional.

Además, esta propuesta contribuirá en el crecimiento de la demanda y producción, porque la tendencia es la alimentación de productos orgánicos.

C. Recomendaciones

Las recomendaciones de los entrevistados son las siguientes:

- Si bien antes se decía que el segmento A y B les gustaba los nombres en inglés, también les gusta los nombres en quechua. Cuando hablan de alimentación orgánica y todo el tema de un estilo de vida relacionado con alimentación y vida saludable, hay mucha conexión. El nombre que no sea difícil de pronunciar o tampoco muy rebuscado.
- Entrevistar mucho a las mamás, porque cuando hablas con las mamás o las que van a ser mamás, es súper interesante encontrar todos sus miedos y a partir de eso, encontrarán lo que ellas necesitan y vas a encontrar tu nicho, sobre todo las primerizas, quizás ellas se convierten en el principal mercado, porque en la actualidad ellas ya no están tan cerca de su papá o mamá que los podía ayudar con los bebés y te van a expresar otras necesidades. También, tienes a las mamás que tienen 1 o 2 bebés que también te va a expresar otras necesidades y que están más abierta a probar otros productos.
- Si los clientes tienen un reclamo, no le comiences a cuestionar, cámbiaselo de inmediato y después preguntas, porque si un cliente acude a ti, no es para que tengas un problema más, porque el cliente ya tiene un problema, si le sumas otro problema, te castigará.

- Buscar extender el tiempo de vida de tus productos, sin que sea un conflicto de interés para tu propuesta de valor, ya que al alargar el tiempo de vida se podrá reduciríamos costos.
- Buscar posicionar el negocio de manera rápida en tiendas físicas bien ubicadas, entrar en ferias, aunque son esporádicas, yo me iría a una cadena de repente chica, ya más estructurada, de repente Flora y Fauna o “La Sanahoria”.
- Pagar en publicidad, para que tener impacto en redes, posicionamiento en Google, en los primeros lugares en las búsquedas de comida saludable para bebés, que no salga en la tercera página, sino en la primera.
- Hacer empaques sellados al vacío, para cuidar la inocuidad de los alimentos.
- Hacer un análisis del océano azul, para revisar todas las características de los productos de consumo masivo para bebe, precios, presentación, empaques más seguros, para sacar lo mejor de lo orgánico y masivo.
- Es importante tener como parte del equipo del negocio a un ingeniero o un nutricionista que ayude con todos los temas de composición nutricional.
- Dar ciertos incentivos para una suscripción más larga, es decir, si compras un paquete de corto plazo es más caro que un paquete de largo plazo.
- Es importante la elasticidad, de jugar con el precio en función a la recurrencia.
- Darles a las madres el acceso directo a los productos para que puedan escoger o ser asesorado para su selección.
- Informar mucho a las madres sobre el proceso de preparación y las características de los insumos con su valor nutricional
- Trabajan en el NSE A y B, como primera opción, después bajan a otros NSE.

5.4.2 Investigación cuantitativa

Para la etapa cuantitativa de la investigación de mercado se realizaron encuestas de forma virtual utilizando la herramienta web Google Forms, cuyos resultados se comentarán más adelante.

Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado para conocer el grado de aceptación de los menús orgánicos para bebés en la ciudad de Lima, en base a un sector socioeconómicos A y B de la población.

- Conocer los factores o atributos determinantes para la aceptación de la propuesta de valor por parte del público objetivo.
- Determinar el mercado objetivo para establecer el nivel de demanda del negocio propuesto.
- Establecer una estrategia adecuada de Marketing que permita conocer los factores de éxito para posicionar al negocio y llegar al público objetivo.
- Evaluar el rango de precios de las dietas diarias de bebés que están dispuestos a pagar los potenciales consumidores de acuerdo con la propuesta de valor aceptada.
- Confirmar la tendencia del consumo de productos de origen orgánico en el sector A y B de la población.
- Conocer los hábitos de consumo de los padres de familia con respecto a la alimentación de sus hijos (esquema de alimentación, frecuencia y medios de compras, gastos mensuales, lugares).

Selección de la muestra

Para calcular la muestra, primero se definen los elementos que delimitan la población de estudio:

- Área Geográfica de estudio: La zona 6 y 7 de Lima Metropolitana, que están conformadas por los distritos de Santiago de Surco, San Borja, San Isidro, Miraflores, La Molina, Jesús María, Magdalena del Mar, Lince, Pueblo Libre y San Miguel.
- Población objetivo: Familias con bebés de 6 a 24 meses de edad del nivel socioeconómico A y B, que residen en los distritos de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.
- Unidad de Análisis: Madres con bebés de 6 a 24 meses de edad.

Como no es posible estimar el tamaño de la población objetivo de estudio, debido a que no se cuenta con estadísticas de fuentes secundarias con el nivel de detalle de familias con bebés de 6 a 24 meses de edad, se procede a aplicar la fórmula de Malhotra (2008) para determinar el tamaño de la muestra, considerando la población como infinita.

Fórmula para poblaciones infinitas:

$$n = \frac{Z * p * q}{e^2}$$

Se calcula el tamaño de la muestra, tomando en cuenta los factores del nivel de confianza del 95.0%, margen de error del 4.6%; además, el factor de probabilidad éxito/fracaso es de 50.0%, que es lo recomendado en estudios de este tipo, cuando no se cuenta con información histórica similar en fuentes secundarias.

- Z: Desviación estándar (para el nivel de confianza de 95%, el valor z asociado es 1.96).
- p: Probabilidad de éxito, poder estadístico, probabilidad de no cometer un error tipo II, el cual es la equivocación de decir que no hay una diferencia cuando sí la hay.
- q: Factor de probabilidad fracaso (no ocurrencia).
- e: Margen de error de la muestra, que es la precisión deseada. Este error no puede ser eliminado, pero se puede reducir incrementando el tamaño de la muestra.

Datos:

Z	=	1.96
p	=	50.0%
q	=	50.0%
e	=	4.62%

Por lo tanto, reemplazando los datos, el tamaño de la muestra (n) es de 450 elementos. Precisar que cada elemento está representado por una familia.

$$\frac{(1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}{(0.0462)^2}$$

n = 450

Distribución de la muestra

Para obtener una mejor representatividad de la información recolectada, a efectos de inferir los resultados de la encuesta, se ha distribuido la muestra por los 10 distritos

que conforman las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana de acuerdo al cálculo del mercado potencial.

A partir de la distribución proporcional de familias por distrito, se ha distribuido el tamaño de la muestra cómo se observa en la tabla:

Tabla V.6 Distribución muestral por distritos de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana

Zona	N°	Distrito	Muestra	
			Distribución %	Tamaño de la muestra
			A	(B) = (A/A11)
Zona 6	1	San Miguel	11.20%	51
	2	Pueblo Libre	6.00%	27
	3	Magdalena del Mar	5.20%	23
	4	Jesús María	7.60%	34
	5	Lince	5.60%	25
Zona 7	6	Miraflores	9.20%	42
	7	San Isidro	5.00%	22
	8	San Borja	8.70%	39
	9	La Molina	14.30%	65
	10	Santiago de Surco	27.10%	122
	11	Total	100.00%	450

Fuente: Elaboración propia

Recolección y validación de datos

En base a los objetivos de investigación específicos para el estudio cuantitativo, se procede a elaborar las preguntas del cuestionario, que están establecidas en el Anexo 1, cuyos resultados servirán para alimentar los diferentes planes.

Análisis de datos

Luego de formular las preguntas del cuestionario en el ANEXO 9, se procede a construir el modelo de encuesta virtual usando la aplicación de Google Forms.

Los datos que se obtengan mediante la aplicación Google Formas, se exportar en formato Excel, que permitirá el tratamiento y análisis de las respuestas de las 451 encuestas realizadas, de acuerdo a los filtros utilizados en las preguntas para que se cumpla con el perfil de público objetivo.

Reporte de resultados

En el ANEXO 10 se muestra el análisis descriptivo de la información obtenida en la encuesta por cada pregunta del cuestionario utilizado para la investigación cuantitativa.

Conclusiones del análisis cuantitativo

A continuación, se presentan las conclusiones de los resultados de la encuesta según los objetivos planteados en el estudio cuantitativo.

Adicionalmente, algunas conclusiones han sido analizadas por grupo de edad de los bebés, es decir el grupo 1 es de 6 a 8 meses, grupo 2 es de 9 a 11 meses y grupo 3 es de 12 a 24 meses con el fin de saber a detalle las preferencias de las mamás por edad del bebé.

Tabla V.7 Conclusiones del análisis cuantitativo por cada objetivo específico

Objetivos cuantitativos	Conclusiones
1. Realizar un estudio de mercado para conocer el grado de aceptación de los menús orgánicos para bebés en la ciudad de Lima, en base a un sector socioeconómicos A y B de la población.	Según los resultados de la encuesta, la mayoría (95.6%) de madres están dispuestas en darle a sus hijos productos orgánicos y el 88.2% en adquirir planes de alimentación de productos orgánicos para sus hijos de 6 a 24 meses. En cuanto a la frecuencia de compra de los planes de alimentación, predomina la opción diaria de Lunes a Domingo para el 45.7% de mamás, seguido de la opción de Lunes a Viernes para el 31.2%, entre otros casos en menor proporción.

<p>2. Conocer los factores o atributos determinantes para la aceptación de la propuesta de valor por parte del público objetivo.</p>	<p>Los atributos más importantes para adquirir el producto propuesto son en 93.6% saludable, 93.6% nutricional, 83.8% ecoamigable y 70% sin componentes químicos.</p> <p>Otros atributos importantes por más de 50% de las madres en cada caso es la entrega a domicilio, el respaldo de referentes en alimentación del bebé y la suscripción y programación de entregas vía aplicativo móvil.</p> <p>Por otro lado, el tipo de envase preferido por más del 74.4% de madres es cajas ecológicas; mientras que, el 25.6% prefiere vidrio y plástico.</p> <p>Respecto al rango de horario preferido para recibir el producto, predomina el horario de 7 a 8 am por el 46.2% de mamás, seguido del horario de 6 a 7 am por el 32.9%, entre otros casos en menos proporción.</p>
<p>3. Determinar el mercado objetivo para establecer el nivel de demanda del negocio propuesto.</p>	<p>El 35.6% tiene de 25 a 29 años de edad, seguido del 33.1% de 30 a 34 años y el 31.3% de 35 a 40 años.</p> <p>Asimismo, la mayoría de madres (99.3%) encuestadas tienen solo un hijo entre 6 y 24 meses de edad.</p> <p>Cabe resaltar que, el 33.6% mencionó que su hijo se encuentra en un rango de edad entre los 12 a 24 meses, seguido del 33.3% con hijos entre los 9 a 11 meses de edad y el 33.1% con hijos de 6 a 8 meses de edad.</p> <p>Las madres que respondieron la encuesta tienen ingresos familiares igual o mayor a S/ 7,000.00.</p> <p>También, se evidencia que la mayoría de familias de la población objetivo, residen principalmente en el distrito de Surco (27.1%), seguido de los distritos La Molina, San Miguel, Miraflores, San Borja, Jesús María, Pueblo Libre, Lince, Magdalena y San Isidro.</p>
<p>4. Establecer una estrategia adecuada de Marketing que permita conocer los factores de éxito para posicionar al negocio y llegar al público objetivo.</p>	<p>Según los resultados, el 46.4% de familias desean adquirir 2 comidas y un refrigerio; el 26.7% quieren 3 comidas y un refrigerio, el 18.4% solo una comida al día y el 8.4% quieren 3 comidas y 2 refrigerios.</p> <p>Además, se determina que el 74% de familias confiaría la alimentación de su hijo a nuestra empresa.</p> <p>Por otro lado, el nombre preferido para nuestro producto es Q'UMIR (en castellano: verde).</p>
<p>5. Conocer los hábitos de consumo de los padres de familia con respecto a la alimentación de sus hijos (esquema de alimentación, frecuencia y medios de compras, gastos mensuales, lugares).</p>	<p>Respecto al cuidado de los hijos, predomina el 46% de familias donde son cuidados por la madre, en el 14.7% están a cargo de una persona contratada y en el 10.7% están a cargo de otras familias o el papá.</p> <p>Desunido esta conclusión por grupos, se evidencia que el grupo 3 estaría más propenso a dejar al cuidado de los abuelos a sus bebés.</p> <p>Asimismo, un poco más del 50% de madres encuestadas habitualmente acuden al supermercado, el 26.9% a los mercados, entre otros casos.</p> <p>La mayoría de madres realiza sus compras es de 4 a 6 veces a la semana (41.6%), seguidas de las que compran de 1 a 3 veces a la semana (39.3%), y en menor proporción, las que compran más de 6 veces a la semana. Solo un 2.4% indicó que no realizan las compras de estos alimentos.</p>

	<p>El medio presencial es el utilizado por más del 50% de madres para realizar las compras de alimentos de sus hijos, seguido del 23.8% que compra por aplicativo móvil.</p> <p>Además, el 39.8% de madres gasta de S/ 600 a S/ 799, el 35.8% de S/ 300 a S/ 599, el 17.1% de S/ 800 a S/ 999, el 4.7% gasta S/ 1,000 ó más y el 2.7% menos de S/.300.</p> <p>También, más del 50% de madres prepara los alimentos de sus hijos diariamente, seguido del 22.9% que lo hacen interdiario y el 13.8% cada 3 o 4 días. El 13.1% de madres mencionó que no prepara los alimentos de su(s) hijo(s).</p> <p>El tiempo que dedica la mayoría de madres encuestadas para planificar, seleccionar y preparar los alimentos de sus hijos es de 1 a 2 horas diarias en la mayoría de cados (50.2%); seguido del 21.7% que dedican más de 2 horas; mientras que, mientras que, el 18.4% dedican 1 hora o menos tiempo. Por último, se evidenció en el 59% de familias es el pediatra es quien orienta las dietas de los hijos.</p>
<p>6. Evaluar el rango de precios de las dietas diarias de bebés que están dispuestos a pagar los potenciales consumidores de acuerdo con la propuesta de valor aceptada.</p>	<p>Respecto a la disposición de precios a pagar por el producto propuesto, se ha separado por grupos ya que las conclusiones son diferentes, siendo las siguientes:</p> <p>Grupo 1: El 60% pagaría a partir de 26 a 30 soles</p> <p>Grupo 2: El 54.3% pagaría desde 26 a 35 soles</p> <p>Grupo 3: El 48% pagaría a partir de 31 soles a más de 35</p>
<p>7. Confirmar la tendencia del consumo de productos de origen orgánico en el sector A y B de la población.</p>	<p>La mayoría (95.6%) de madres señalaron que están dispuestas a darle a sus hijos productos orgánicos.</p> <p>Asimismo, más del 80% de madres en cada caso consideran que los beneficios más importantes de alimentos orgánicos son las características saludables, nutricional y eco amigable. Otros beneficios considerados importantes por más de 50% de madres en cada caso son alimentos sin componentes y no procesados.</p>

5.5 Estimación de la demanda.

Este capítulo se concluye con la estimación de la demanda potencial en base a los resultados de la investigación cuantitativa, la cual determinó un mercado potencial de 10,025 personas y una disposición de compra del 88,1%, en ese sentido la demanda máxima sería 8,842 personas.

Cabe precisar que, de acuerdo con el modelo de Difusión de Innovaciones de Everett M. Rogers, una innovación atraviesa un proceso de comunicación en el tiempo y de difusión por determinados canales entre los miembros de una sociedad. En ese sentido el modelo propone la clasificación de los grupos posibles de adoptantes dividido

en cinco segmentos diferentes: Innovadores (2.5%), adoptantes iniciales (13.5%), mayoría temprana (34%), mayoría tardía (34%) y rezagados (16%).

Considerando lo descrito por Everett M. Rogers y que el presente plan de negocio constituye un producto innovador en el mercado, podemos inferir que la demanda mínima inicial se encontraría alrededor de los 221 clientes (2.5% de 8,842 personas), no obstante, como se definirá en el Plan de Operaciones la capacidad de atención máxima de una Dark Kitchen es de 200 dietas diarias, por lo cual es conveniente la apertura de 2 cocinas para la atención de este nivel de demanda. Así también, con la finalidad de optimizar la utilización de las capacidades instaladas de las cocinas, en el Plan de Marketing se deberán desarrollar estrategias agresivas de posicionamiento en el mercado con la finalidad de lograr una mayor cantidad de clientes y permitan alcanzar rápidamente el punto de equilibrio del negocio (300 clientes, determinado en la evaluación económica del negocio).

Por lo expuesto, inicialmente se proyecta una atención inicial del 3.8% de la demanda lo cual representa 336 clientes para luego crecer 2% en el año 2 y año 3; y del 3% en el año 4 y año 5, determinándose los siguientes niveles de demanda en la siguiente tabla.

Tabla V.8 Proyección de número de clientes

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de clientes	336	343	350	361	372

Fuente: Elaboración propia

5.6 Conclusiones

En el actual capítulo primero se definió la metodología a investigar, seguido por los objetivos de la investigación (objetivo general y secundarios), las fuentes de investigación secundarias y primarias y el alcance de la investigación.

La investigación cualitativa evidenció la proyección sobre el crecimiento de la demanda de comida orgánica por el tipo de segmento y estilo de vida de los padres, saludable tratado de darle al bebé comida sin químicos ni procesados. Además, se

concluyó que el segmento C aún no se encuentra interesado en la compra de comida orgánica, ya que sus ingresos son más bajos.

Asimismo, es importante mencionar que al segmento A y B le interesa saber que los productos llevados a su mesa son de calidad, beneficios para sus bebés y que están apoyando al medio ambiente al no contaminarlo. Dentro de las preferencias de este segmento está el elegir alimentos con pocos ingredientes, naturales, nutritivos que sea personalizado si el bebé tuviera necesidades adicionales. Finalmente, al público le interesa la practicidad en la planificación y compra para tener tiempo libre en sus quehaceres familiares, trabajo, etc.

En la investigación cualitativa se concluyó la aceptación de la propuesta de valor al segmento A y B de Lima sector 6 y sector 7, validando el precio, los hábitos de consumo, los atributos más valorados de los planes y, el canal de venta.

CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO.

En el presente capítulo se desarrollan las líneas estratégicas que seguirá la presente propuesta de negocios, elaboradas de acuerdo con el análisis de las oportunidades y amenazas identificadas en el mercado de alimentos para bebés, así como de los resultados de la investigación de mercado desarrollada en el capítulo anterior.

Para la elaboración de las estrategias se utiliza el modelo analítico para la formulación de estrategias por Fred R. David (Fred R., 2013), elaborando en su primera etapa las matrices de Evaluación de Factores Externos y de Perfil Competitivo; en la segunda etapa la identificación y ponderación de Oportunidades y Amenazas y la matriz de Estrategia Principal; y finalmente la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica, para la priorización y selección de las estrategias más óptimas para el presente plan de negocio.

6.1 Misión, Visión y Valores

Como primer paso para el diseño del Plan Estratégico del presente plan de negocio se elaboran la declaración de la visión y misión de la empresa, las cuales nos permiten tener un marco general de los objetivos que se desean alcanzar a mediano y largo plazo.

6.1.1 Misión

Nuestra misión, que describe el motivo o razón de ser de nuestra organización, es la siguiente:

“Producir y ofrecer a los padres dietas diarias de alto valor nutricional y de la más alta calidad para sus bebés a base a productos orgánicos, facilitándoles su acceso y reduciendo los tiempos para su preparación.”

6.1.2 Visión

Nuestra visión, que describe el ideal de lo que queremos ser en el futuro, es la siguiente:

“Ser los principales aliados de los padres de familia en la alimentación complementaria de sus bebés, promoviendo a la vez la alimentación orgánica y

saludable desde edades tempranas como instrumento para mejorar la calidad de vida de las personas.”

6.1.3 Valores

Asimismo, se identifican como nuestros principales valores los siguientes:

- **Confianza:** Generar confianza a través del logro de la excelencia en todas nuestras actividades y elaboración de nuestros productos.
- **Calidad:** Constante y genuina preocupación por satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes interno y externos.
- **Integridad:** Cumplir cabalmente con los compromisos que asumimos, reflejada en cada aspecto de nuestra propuesta de valor.
- **Responsabilidad:** Ser conscientes de la importancia de nuestras actividades y productos en la salud y desarrollo de nuestros consumidores.

6.2 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de corto (1 año) y largo plazo (5 años) son los siguientes;

En el corto plazo nuestros objetivos estratégicos son:

- **Objetivo 1:** Lograr una participación de mercado del 3.8%.
- **Objetivo 2:** Alcanzar una tasa de renovación de suscripciones de nuestros clientes superior al 90%.

En el largo plazo nuestros objetivos son los siguientes:

- **Objetivo 1:** Lograr un incremento de las ventas del 10%.
- **Objetivo 2:** Alcanzar una tasa de renovación de suscripciones de nuestros clientes superior al 95%.
- **Objetivo 3:** Expandir la cobertura del servicio a la zona 8 de Lima Metropolitana (Surquillo, Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores).

6.3 Estrategia competitiva de negocio

Con la finalidad de determinar la orientación estratégica que tendrá el presente modelo de negocio, recurrimos al análisis de las estrategias genéricas de Michel Porter, las cuales nos guiarán en el proceso de determinación de las estrategias específicas y objetivos para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el mercado de alimentos complementarios para bebés.

Las estrategias genéricas de Michel Porter son Liderazgo en Costos, Diferenciación y Enfoque, y se definen 5 tipos de estrategias específicas de acuerdo con el tamaño del mercado.

Figura VI.1 Estrategias genérica de Michel Porter

		ESTRATEGIAS GENÉRICAS		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
TAMANO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	—
	Pequeño	—	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Tipo 1: Liderazgo en costos – Bajo costo
 Tipo 2: Liderazgo en costos – Mejor valor
 Tipo 3: Diferenciación
 Tipo 4: Enfoque – Bajo costo
 Tipo 5: Enfoque – Mejor valor

Fuente: (Fred R., 2013)

De acuerdo con los resultados de la investigación de mercado, nuestro producto tiene un mercado altamente segmentado, con clientes de los NSE A y B, así como de los distritos que conforman las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, que son las familias con mayor poder adquisitivo y que se encuentran más preocupadas en el ofrecimiento de los mejores y más saludables productos para sus hijos. Asimismo, del análisis del entorno no se encuentran productos y/o servicios que compitan directamente o tengan una propuesta de valor parecida.

En ese sentido consideramos que la presente propuesta de negocio tiene como estratégica genérica la diferenciación, considerando que nuestro productos y propuesta de valor son únicos en el mercado y se encuentra dirigido a los segmentos de mayor poder adquisitivo en Lima Metropolitana.

6.4 Estrategias alternativas

La elaboración y selección de estrategias alternativas se desarrolla utilizando el modelo analítico para la formulación de estrategias propuesto por Fred R. David, cuyo proceso se desarrolla en tres etapas: Etapa 1: Etapa de los insumos (Matriz EFE, EFI y de Perfil Competitivo), Etapa 2: Etapa de adecuación (Matriz FODA, PEYEA, BCG, IE y de la Estrategia Principal) y Etapa 3: Etapa de Decisión (Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica) (Fred R., 2013).

Figura VI.2 Modelo analítico para la formulación de estrategias



Fuente: (Fred R., 2013)

En el caso del presente plan de negocios, por tratarse de un nuevo negocio y como se describe en el numeral 1.4.2 “Limitaciones” del presente trabajo, no son aplicables las matrices o herramientas que implican el desarrollo y/o evaluación de factores internos (fortalezas y debilidades) de la unidad en análisis. En ese sentido no se desarrollan las siguientes matrices:

- Matriz de evaluación de factores internos - EFI (Etapa1), que realiza la evaluación de las fortalezas y debilidades más importantes de la organización y la relación entre sus unidades organizativas.
- Matriz FODA (Etapa 2), que construye estrategias a partir de las fortalezas y debilidades, en respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno. En el presente trabajo se desarrollan estrategias considerando solo las oportunidades y amenazas que se presenten en el mercado de alimentos complementarios para bebés.

- Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción – PEYEA (Etapa 2), que permite identificar las estrategias más adecuadas para una organización, en base a dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y externas (estabilidad del entorno y la fuerza de la industria).
- Matriz del Boston Consulting Group – BCG (Etapa 2), que permite manejar y determinar estrategias para productos, de acuerdo a su participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento del mismo.
- Matriz interna – externa – IE (Etapa 2), donde es necesaria el desarrollo de la matriz EFI para la determinación de la ubicación de la cartera de productos en los nueve cuadrantes que se proponen en esta metodología.

Considerando lo descrito anteriormente, en el presente plan de negocios se desarrollan en la etapa 1 la matriz EFE y de Perfil Competitivo; en la etapa 2 el análisis de Oportunidades y Amenazas y la Matriz de la Estrategia Principal; y finalmente en la etapa 3 la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.

6.4.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos – EFE (ETAPA 1)

En base a los resultados de la Investigación de Mercado, principalmente de las entrevistas realizadas a expertos del rubro, se elabora la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, con la finalidad de determinar los factores críticos y establecer el nivel de respuesta necesario, considerando que nos encontramos en etapa de plan de negocio.

Tabla VI.1 Factores Externos Clave – Oportunidades

Item	Oportunidades	Ponderación	Calificación ⁿ	Puntuación ponderada
O1	Crecimiento de las ventas de productos alimenticios a través de medios digitales (consumo online de restaurantes creció un 10,190% en el 2020).	0.06	4	0.24
O2	Crecimiento del Comercio Electrónico en el Perú en un 50% en el 2020 (de 4,000 millones de dólares en el 2019 a 6,000 millones de dólares en el 2020).	0.06	4	0.24
O3	Iniciativas gubernamentales para la implementación de beneficios tributarios para productos orgánicos, orientados a mejorar la competitividad de precios.	0.04	2	0.08
O4	Tendencia a la adquisición de productos prácticos que faciliten la vida en casa, que ayuden al equilibrio entre las exigencias profesionales y personales.	0.05	3	0.15
O5	Crecimiento del mercado de productos orgánicos a nivel mundial (en el 2020 se tuvo crecimiento de las ventas en 14% y 20% en volumen, respecto al 2019).	0.06	4	0.24
O6	Continuidad del teletrabajo o su forma híbrida, especialmente para trabajadores altamente calificados y con salarios medios y altos (servicios financieros, seguros, gestión administrativa, servicios profesionales, telecomunicaciones, entre los principales).	0.05	2	0.10
O7	Mayor aceptación de consumidores para la adquisición de productos alimenticios mediante sistemas de distribución vía delivery.	0.04	3	0.12
O8	Tendencia al consumo de productos sostenibles, es decir que promueven mejores hábitos para las personas y son respetuosas con el planeta.	0.05	4	0.20
O9	Menor impacto económico del COVID-19 en las familias pertenecientes a los NSE A y B (6 y 19% de sus ciudadanos perdió su empleo, respectivamente, mientras que en los NSE más bajos la tasa supera el 60%)	0.05	3	0.15
O10	Preferencia de consumidores por el uso de empaques y envases biodegradables y/o compostables.	0.04	3	0.12
Subtotal Oportunidades		0.50		1.64

Fuente: Elaboración propia

Tabla VI.2 Factores Externos Clave – Amenazas

Item	Amenazas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
A1	Disminución de la tasa global de fecundidad (TGF) en un 24% (de 2.5 hijas o hijos por mujer para el año 2014-2015 a 1.9 hijas o hijos por mujer en el 2020).	0.05	2.00	0.10
A2	Impacto de la pandemia en la empleabilidad de las mujeres, quienes se enfocan en la atención de sus hijos y hogares.	0.06	2.00	0.12
A3	Supermercados (sector retail) desarrollan marcas propias para comercializar productos alimenticios para bebés (Tottus Bebés).	0.05	3.00	0.15
A4	Incursión de líneas de productos orgánicos de empresas consolidadas en el mercado (Gerber Orgánico y Kids Organics).	0.06	4.00	0.24
A5	Diversificación de productos sustitutos en el mercado de alimentación para bebés (cereales, compotas, snaks, etc.).	0.04	4.00	0.16
A6	Preferencia de padres por la preparación propia en casa de los alimentos de sus bebés, debido a desconfianza en productos procesados (preservantes y otros químicos en su composición).	0.06	3.00	0.18
A7	Ausencia de barreras de entrada para empresas comercializadoras de productos alimenticios para bebés (Alpina, AMA, Be Plus, Smile Kids, etc.)	0.05	2.00	0.10
A8	Servicios de delivery ofrecidos por comercios, que incluyen toda clase de productos para bebés.	0.04	3.00	0.12
A9	Reducción de los ingresos familiares, a raíz del impacto de la pandemia COVID-19.	0.05	2.00	0.10

A10	Incremento y preferencia de productores por la exportación de sus productos orgánicos hacia países con alta demanda como EEUU y otros países de Europa.	0.04	3.00	0.12
Subtotal Amenazas		0.50		1.39

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados de la puntuación ponderado de los factores externos, el puntaje total obtenido es de 3.03, el cual es superior al puntaje promedio de 2.5. En ese sentido se concluye que la presente propuesta de negocio tiene importantes oportunidades externas sobre las cuales apalancar su éxito, como el exponencial crecimiento del comercio electrónico, las marcadas tendencias hacia el consumo de productos orgánicos, así como la búsqueda de productos prácticos por parte de los consumidores que los ayuden a liberar tiempos y espacios para continuar con su desarrollo personal y profesional. Así también, existen amenazas sobre las cuales se deben desarrollar estrategias específicas, como la entrada de líneas de productos orgánicos de empresas posicionadas en el mercado, la desconfianza de los padres respecto a la inocuidad de los productos que se comercializan y que los llevan a preferir a elaborarlos en casa, entre los principales.

6.4.2 Matriz de Perfil Competitivo (ETAPA 1)

La matriz de Perfil competitivo nos otorga un marco de referencia respecto a las fortalezas y debilidades de las empresas competidoras en el mercado en diversos aspectos críticos de éxito.

Tabla VI.3 Matriz de Perfil Competitivo

Item	Factores críticos de éxito	Ponderación	Heinz		Be Plus		Nestle		Wawafood	
			Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
1	Calidad de los productos	0.14	4	0.56	3	0.42	4	0.56	4	0.56
2	Participación en el mercado	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	1	0.09
3	Comercio electrónico	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
4	Sistemas de delivery	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.4
5	Competitividad de precios	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	1	0.09
6	Diversificación de cartera de productos	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.3
7	Personalización de los productos	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	4	0.48
8	Publicidad	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	1	0.09
9	Servicio post venta	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27
10	Responsabilidad ambiental	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Total		1.00	2.81		2.31		3.18		2.90	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la Tabla N° VI.3, los factores considerados como más críticos en el mercado tradicional de alimentos complementarios para bebés son la calidad de los productos, la publicidad y el servicio post venta, donde destacan empresas posicionadas como Heinz o Nestlé. No obstante, nuestra propuesta de valor oferta al mercado nuevos factores de éxito como son el desarrollo del comercio electrónico, un

sistema de delivery y la personalización de las dietas para bebés en base a productos orgánicos.

6.4.3 Oportunidades y Amenazas (ETAPA 2)

En base a las oportunidades y amenazas identificadas en la Matriz EFE y los factores críticos de éxito identificado en la Matriz de Perfil Competitivo, se plantean las siguientes estrategias alternativas:

Tabla VI.4 Determinación de estrategias específicas

Item	Estrategia	Respuesta a	
		Oportunidad	Amenaza
E1	Posicionar la propuesta de negocio en los NSE A y B de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.	O4, O6, O8, y O9	A9
E2	Generar un sistema de suscripciones atractivo y acorde a las necesidades de los clientes (semanal, mensual, trimestral, semestral, etc.)	O1, O2, O4, O6 y O7	A3, A4, A5 y A6
E3	Diseñar dietas diarias para la alimentación complementaria de bebés, en base a productos orgánicos, con opción de ser personalizadas de acuerdo a las necesidades nutricionales de cada bebé.	O1, O4, O5, O7, O8	A2, A3, A4, A5 y A6
E4	Gestionar asociaciones con líderes de opinión y/o referentes en nutrición, alimentación de bebés, productos orgánicos y comercio electrónico, con la finalidad de lograr el respaldo necesario para posicionar nuestros productos y lograr la confianza de los clientes	O1, O2, O5, O7 y O8	A3, A4 y A6
E5	Gestionar asociaciones con proveedores de productos orgánicos certificados (agricultores, ganaderos, avicultores, etc.) que garanticen el suministro oportuno de insumos para la elaboración de las dietas.	O3, O5 y O8	A4, A6 y A10
E6	Impulsar y difundir los beneficios de la alimentación basada en productos orgánicos, como parte de los pilares del plan de Marketing.	O1, O3, O5 y O8	A3, A5, A6 y A10
E7	Implementar sistema de seguridad alimentaria ISO 22001 y HACCP, para garantizar la inocuidad de nuestros productos en toda la cadena de suministro, lo cual contribuirá a ganar la confianza de nuestros consumidores.	O4, O7, O8 y O10	A6
FR	Desarrollar un aplicativo web para la comercialización, asesoramiento y programación de entregas de los productos. La aplicación contará con medios de pago y gestión de suscripciones	O1, O2, O4, O5, O6, O7 y O9	A2, A3, A4, A5, A6 y A8
E9	Implementar un servicio de delivery propio, que reúna todos los requisitos de salubridad y de conservación de alimentos. Deberá contar con elementos visibles que transmitan al usuario confianza respecto a la inocuidad y calidad de los productos	O1, O2, O4, O6, O7, O9 y O10	A2, A6 y A8
E10	Establecer un local ubicado estratégicamente en la zona 6 o 7 de Lima Metropolitana, con la finalidad de cumplir oportunamente el programa de entregas diarias de los productos y optimizar costos de transporte (suministro y distribución).	O2, O6, O7 y O9	A7, A8 y A9

Fuente: Elaboración propia

6.4.4 Matriz de la Estrategia Principal (ETAPA 2)

La Matriz de la Estrategia principal es una herramienta para la selección de estrategias alternativas aplicable para toda clase de organizaciones, las cuales son ubicadas en 4 cuadrantes que combinan las dimensiones de Crecimiento del Mercado y Posición Competitiva.

Figura VI.3 Matriz de la Estrategia Principal



Fuente: (Fred R., 2013)

Respecto a la primera dimensión “crecimiento del mercado”, es necesario analizar el comportamiento del mercado de alimentación complementaria de bebés, así como de los productos orgánicos en el país, que son los mercados donde se desarrolla nuestra propuesta. Según (Fred R., 2013) se considera que un mercado tiene crecimiento rápido cuando sus ventas superan el 5% de aumento anual.

En el caso del mercado de alimentos complementarios para bebés, de acuerdo con Alberto Rodríguez, gerente de marketing de Nestlé Nutrition, se trata de un mercado que venía creciendo a un ritmo de 3% hasta el 2020, no obstante, se tiene la expectativa para los próximos años de un crecimiento de triple dígito, superando un crecimiento del 5% anual. Por otro lado, el mercado de productos orgánicos en el 2020 presentó un crecimiento del 14% en ventas, de acuerdo con el Informe de Rendimiento de productos Orgánicos 2020 publicado por Organic Produce Network. En ese sentido, la presente propuesta de negocio se desarrolla en un mercado de crecimiento rápido.

Respecto a la posición competitiva, al tratarse de un negocio nuevo, tendrá al inicio una posición competitiva débil respecto a los principales actores del mercado como

Heinz y Nestlé, no obstante, con las estrategias de posicionamiento diseñadas en el Plan de Marketing, el objetivo a mediano plazo será fortalecer la posición competitiva.

De acuerdo al análisis planteado en las dos dimensiones, se concluye que el presente plan de negocio se encuentra inicialmente en el cuadrante II, dentro del cual se decidió seleccionar como la estrategia general más apropiada la de “Penetración de Mercado”, con la finalidad de incrementar rápidamente el número de clientes necesarios para superar al punto de equilibrio, así como aumentar la participación de mercado, a través de un producto innovador y con una propuesta de valor alineada a satisfacer plenamente las expectativas del consumidor.

6.4.5 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (ETAPA 3)

Como parte de la etapa final de la formulación de las estrategias, la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica permite establecer una priorización de las estrategias, a través de su puntuación en relación a su impacto en las oportunidades y amenazas identificadas en la Matriz EFE.

A continuación, se muestran los resultados de la metodología cuyo detalle se encuentra en los anexos siguientes: ANEXO 11, ANEXO 12 y ANEXO 13

Tabla VI.5 Resumen Evaluación de Estrategias

Item	Estrategia	Puntaje
E1	Posicionar la propuesta de negocio en los NSE A y B de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.	1.36
E2	Generar un sistema de suscripciones atractivo y acorde a las necesidades de los clientes (semanal, mensual, trimestral, semestral, etc.)	1.65
E3	Diseñar dietas diarias para la alimentación complementaria de bebés, en base a productos orgánicos, con opción de ser personalizadas de acuerdo a las necesidades nutricionales de cada bebé.	2.48
E4	Gestionar asociaciones con líderes de opinión y/o referentes en nutrición, alimentación de bebés, productos orgánicos y comercio electrónico, con la finalidad de lograr el respaldo necesario para posicionar nuestros productos y lograr la confianza de los clientes	1.95
E5	Gestionar asociaciones con proveedores de productos orgánicos certificados (agricultores, ganaderos, avicultores, etc.) que garanticen el suministro oportuno de insumos para la elaboración de las dietas.	1.74
E6	Impulsar y difundir los beneficios de la alimentación basada en productos orgánicos, como parte de los pilares del plan de Marketing.	2.17
E7	Implementar sistema de seguridad alimentaria ISO 22001 y HACCP ₁ para garantizar la inocuidad de nuestros productos en toda la cadena de suministro, lo cual contribuirá a ganar la confianza de nuestros consumidores.	1.86
E8	Desarrollar un aplicativo web para la comercialización, asesoramiento y programación de entregas de los productos. La aplicación contará con medios de pago y gestión de suscripciones.	2.14
E9	Implementar un servicio de delivery propio, que reúna todos los requisitos de salubridad y de conservación de alimentos. Deberá contar con elementos visibles que transmitan al usuario confianza respecto a la inocuidad y calidad de los productos	1.78
E10	Establecer un local ubicado estratégicamente en la zona 6 o 7 de Lima Metropolitana, con la finalidad de cumplir oportunamente el programa de entregas diarias de los productos y optimizar costos de transporte (suministro y distribución).	1.12

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica, podemos concluir que las estrategias principales o más potentes, deberán estar enfocadas en la personalización de las dietas diarias para los bebés (2.48 puntuación), impulsar y difundir los beneficios de la alimentación orgánica como parte de las estrategias de marketing (2.17 puntuación) y el desarrollo del aplicativo web que permita la comercialización, asesoramiento y programación de entregas de los productos (puntuación 2.14 puntuación). Como se puede apreciar estas estrategias tienen relación y consistencia con la estrategia principal de “penetración de mercado”, identificada y seleccionada en la Matriz de la Estrategia Principal.

6.5 Conclusiones

En el presente capítulo, se han establecido los objetivos estratégicos de la propuesta de negocio, de forma consistente y alineada con su misión y visión, los cuales fueron el punto de partida para el desarrollo del Plan Estratégico.

Asimismo, se desarrollaron de forma metodológica la estrategia principal y las estrategias complementarias, de acuerdo con las características del mercado de alimentación complementaria de bebés y el aprovechamiento de las oportunidades y amenazas que la caracterizan, respectivamente.

De esta forma se establecieron como estrategias complementarias principales la personalización de las dietas diarias para los bebés, impulsar y difundir los beneficios de la alimentación orgánica como parte de la estrategia de marketing y el desarrollo del aplicativo web que permita la comercialización, asesoramiento y programación de entregas de los productos. No obstante, se considera importante desarrollar y considerar las demás estrategias propuestas, dentro de los planes de marketing, plan operativo y de tecnología, considerando que apoyan directamente a la propuesta de valor del presente plan de negocio.

CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING.

La elaboración del plan de marketing es de suma importancia para cualquier empresa, el uso de esta herramienta servirá para alcanzar un mayor éxito sobre los objetivos definidos. en el capítulo anterior del plan estratégico.

En el presente capítulo se desarrollarán e integran las estrategias y tácticas de marketing, desplegando una serie acciones para crear y conseguir valor en el cliente con la finalidad de llegar a los objetivos estratégicos definidos en el capítulo anterior. Bajo esta línea, se planteará los objetivos de marketing, el marketing mix: producto, precio, plaza y promoción, y conclusiones al culminar el plan.

7.1 Objetivos de marketing.

Los objetivos de marketing se plantean con el fin de establecer una meta sobre los cuales las estrategias funcionales de marketing desarrollarán sus actividades para promover y garantizar el un mayor éxito de la comercialización de los productos y satisfacer al cliente. Dichos objetivos se encuentran alineados con los objetivos generales del plan de negocio.

La línea de tiempo que se establecerá es corto plazo, de 1 año, y largo plazo, de 5 años.

Tabla VII.1 Objetivos de Marketing

Tiempo	Objetivo estratégico		Objetivo de marketing	Justificación
Corto plazo	O2: Penetración de mercado	Penetración de mercado	Lograr una participación de mercado 3.8% en el año 1	Según artículo publicado por Gestión, indica que la venta de alimentos orgánicos ha crecido un 15% respecto al año anterior, esto es por la tendencia se encuentra en crecimiento
		Posicionamiento	Lograr posicionar la marca en los segmentos A y B.	Según artículo de diario Gestión indica que una marca tiene mucha más relevancia y recordación cuando esta apoya al entorno y acorta las brechas de comunicación con el cliente

		Renovación suscriptores / Fidelización	Lograr una tasa de suscripción de clientes mayor al 95%	Este objetivo se justifica en el objetivo 2 del plan estratégico
Largo Plazo	O1: Lograr una participación de mercado del 10%.	Fidelización / Posicionamiento	Incrementar las ventas en un 10% el 5to año	Este objetivo se justifica con el objetivo número 2 del plan estratégico

Fuente: Elaboración propia.

7.2 Segmentación de mercado.

Con la finalidad de realizar y direccionar las acciones de marketing y publicidad de manera eficiente, y que dichas acciones sean percibidas por el público objetivo, se ha elaborado la segmentación de mercado, que incluye las variables: geográficas, demográficas (Edad, NSE, Generación y familia), psicográficas y conductuales.

Dicha segmentación apoyará tener mejor delimitación sobre nuestro mercado meta.

Tabla VII.2 Segmentación del mercado

Variable	Especificación	
Geográfica	Distritos seleccionados de Lima Metropolitana	Zona 6 y 7 de Lima Metropolitana
Conductual	Generación Millennials	- Personas utilizan la tecnología como principal apoyo para su vida diaria. - Personas interesadas en el medio ambiente
Psicográfica	Estilo de vida	- Personas que tienen un estilo de vida saludable - Personas que copian la manera saludable de vivir de amigos por estatus.
Demográfica	Edad	25 a 40 años
	NSE	A y B
	Familia	Madres con 1 bebé de 6 a 24 meses

Fuente: Elaboración propia.

Para tener diferenciar algunas estrategias del mix de marketing y en línea con lo concluido en el estudio cuantitativo de mercado, congregaremos nuestro segmento mercado en 3 grandes grupos:

- Grupo 1: Madres con hijos de 6 a 8 meses de edad.
- Grupo 2: Madres con hijos de 9 a 11 meses de edad.
- Grupo 3: Madres con hijos de 12 a 24 meses de edad.

7.3 Posicionamiento.

Según (Kotler & Armstrong, 2013) “Es el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores”.

Para que el modelo de negocio logre un posicionamiento sólido, se debe demostrar una diferenciación significativa ante el mercado meta, por ello, se analizaron los resultados de la investigación cuantitativa y determinan que los siguientes atributos son los más resaltantes y serán fácilmente identificados:

Tabla VII.3 Posicionamiento

ESCALA DE VALORACIÓN ATRIBUTOS	ESCALA DE MOTIVOS BENEFICIOS	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO
Personalización de planes	Producto saludable y nutricional	Solución al ofrecer planes diarios de alimentación altamente nutricionales para bebés, elaborados con productos orgánicos de calidad, sin componentes químicos ni preservantes, que ayudará a las madres de familia a darle lo mejor para sus bebés y ahorrar el tiempo en el preparado
La calidad y certificación de los insumos utilizados	Eco amigable	
La inocuidad de los alimentos	Sin componentes químicos	
Entrega a domicilio	Sin preservantes	

Fuente: Elaboración propia

El primer año se direccionarán las estrategias de marketing con el objetivo de posicionar el producto en los tres grupos.

7.4 Fidelización de clientes

Dado el rubro del negocio, enfocados en bebés, se necesita establecer una relación fuertemente positiva con los clientes, en su mayoría madres, a fin de tener un impacto positivo, mayores ventas y previsibilidad de ingresos, además de una buena recomendación sobre el producto.

Para ello, una de las estrategias principales de marketing para que el negocio cumpla con el objetivo estratégico y haya una recompra es la estrategia de fidelización.

Esta estrategia está establecida en el corto y mediano plazo, donde se realizarán las siguientes tácticas para ingresar y tener una relación positiva con el cliente

7.4.1 Marketing relacional

El marketing relacional se utiliza con el fin de conquistar y fidelizar a los potenciales clientes, y crear relaciones cercanas y duraderas. Para el plan de negocio se necesita explotar dicha actividad a fin de tener a clientes más satisfechos y fidelizados con la marca, para ello, se ha estructurado 3 acciones generales que desplegarán una serie de ejercicios para llegar al objetivo de fidelización:

1. Proactividad con el cliente: Se llevará a cabo mediante las opiniones y recomendaciones constantes entre cliente y empresa, si naciera algún problema se procurará atenderlo en el momento a fin que no se convierta en una queja y por ende en una mala recomendación y pérdida del cliente.
 - a. Encuestas a los clientes semanalmente
 - b. Llamadas vía telefónica para alimentarnos con información extra que no se detalla en la encuesta
 - c. Encuestas a través de la página web en la cuenta de cada cliente.
 - d. Responder por los canales de contacto con el cliente: Página web, redes sociales (Facebook e Instagram) y Whatsapp
- Construcción de la marca apoyada en interacciones: Está es una comunicación por parte de la empresa a los clientes, donde reciben contenido sobre temas relacionados al cuidado y nutrición del bebé. Se utilizará los siguientes medios:
 - a. Contenido en redes sociales con temas especializados
 - b. Mailing informativos sobre noticias y artículos relacionados con la salud y cuidados del bebé
 - c. Contenido en página web a fin que el cliente tenga mucha más información relacionada.
 - d. Webinar con expertos en bebés
- Recompensas: Con las recompensas empujaremos la estrategia de fidelización al cliente, dichas recompensas se realizarán de la siguiente forma:

- a. Sorteos de paquetes
- b. Regalos de planes diarios por recomendación por parte de nuestros clientes.
- c. Felicitaciones publica a los bebés que cumplen años

Todas estas acciones se realizarán transmitiendo nuestra propuesta de valor para tener un sólido mensaje de posicionamiento.

7.5 Estrategia de marketing MIX

7.5.1 Estrategia de Producto

Los planes de alimentación para bebés de 6 a 24 meses satisfarán las necesidades de los clientes en la proporción de una combinación de alimentos altamente nutritiva elaborada con productos orgánicos.

El negocio se enfoca en la realización de planes de comida completa, de 7, 5 o 4 días a la semana, que cada receta es estructurada por un nutricionista para ofrecer los mayores nutrientes para un buen crecimiento y el máximo desarrollo cerebral de los bebés. Adicionalmente, los padres de familia tienen la opción de personalizar su plan nutricional, dependiendo de las necesidades de cada bebé, pudiendo solicitar alimentos con vitaminas adicionales, ejemplo hierro, a fin que el nutricionista le brinde diferentes mezclas de insumos direccionadas al requerimiento del bebé.

Es preciso mencionar que al trabajar con productos orgánicos se tiene un impacto positivo al medio ambiente, así como en el bienestar y salud del bebé por no contener químicos.

Entre los principales atributos y beneficios del producto, se han considerado lo siguientes:

Nivel de calidad: Según la investigación cuantitativa, las preferencias del público objetivo se basan en la calidad del producto, los padres se encuentran evaluando contantes los productos que comprar para sus bebés a fin de ofrecerles la mayor calidad para su consumo. Por ello, se tiene que entregar lo prometido en la propuesta de valor, asegurando los atributos, beneficios y calidad de cada plato.

Todo lo anteriormente mencionado se sostendrá considerando los siguientes atributos del producto:

- Elaboración de dietas diarias para bebés en base a productos orgánicos que cuentan con respaldo de proveedores certificados.
- Aporte nutricional por mezcla de nutrientes presentes en las verduras, frutas, carne, huevo, etc a fin de cumplir con los requerido por el bebé.
- Opción a personalización de los planes de alimentación dependiendo de las necesidades de cada bebé.
- Comidas elaboradas con un sabor agradable para los bebés, a los cuales no se agrega condimentos.
- Inocuidad en el proceso de preparación de cada alimento.
- Cumplimiento de las buenas prácticas de almacenamiento de insumos (acorde con la industria alimenticia).
- Cumplimiento de las buenas prácticas de distribución con unidades de transporte que cumplan con garantizar el correcto traslado de la mercadería
- Puntualidad en el delivery elaborando rutas diariamente y entregando la comida a horas de la mañana a fin de evitar el tráfico de Lima.
- Variedad y personalización en las suscripciones de los planes a fin que haya mucha frecuencia en las combinaciones.
- Planes de alimentación de acuerdo a las edades de bebé o niño

A continuación, se presentarán los planes segmentados de acuerdo a la edad del bebé, con las composiciones de productos orgánicos y combinaciones de nutrientes seleccionados por el nutricionista.

Tabla VII.4 Planes de 6 a 8 meses de edad

<i>Edad: 6 a 8 meses</i>		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
<i>1era comida</i>	Almuerzo	Puré de zanahoria	Puré de calabaza	Brocolifacacado	Puré de papas	Papilla de carne y brocoli	Pollo hervido con arroz	Papilla de pescado con papa
<i>2da comida</i>	Media tarde	Compota de manzana	Papilla de manzana y pera	Papilla de plátano y durazno	Compota de pera	Papilla de avena con manzana rayada	Papilla de guindones con avena	Papilla de avena
<i>3era comida</i>	Cena	Papilla de arroz	Puré de zanahoria	Papilla de carne y brocoli	Cabello de ángel al zapallito italiano	Pollo hervido con arroz	Chups de pollo	Pasta con brócoli

Fuente: Elaboración propia

A partir del noveno mes, se incrementan la cantidad de comidas que se le ofrece al bebé: Desayuno, almuerzo, cena y un refrigerio.

Tabla VII.5 Planes de 9 a 11 meses de edad

Edad: 9 a 11 meses		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
1 ^{ra} comida	Desayuno	Pure de Quinoa	Pure de Avena	Pure de Quivicha	Galletas de arroz	Pan	Tostadas	Pure de Quinoa
2 ^{da} comida	Media mañana	Manzana	Pera	Plátano	Papaya	Sandía	Mango	Melón
3 ^{er} comida	Almuerzo	Higado a la jardinera	Torreja de brócoli	Curry de garbanzos y coliflor con bazo	Cabello de ángel al zapallito italiano y naranja	Tortilla de pescado	Chups de pollo	Pasta con brócoli
4 ^{ta} comida	Media tarde	Avena+ chia	Trigo con leche	Choclo con aceituna	Tortilla de arroz	Kivicha y mantequilla de almendraz	Yuca Rellena	Pan con pollo

Fuente: Elaboración propia

Tabla VII.6 Planes de 12 a 24 meses de edad

Edad: 12 a 24 meses		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
1 ^{er} comida	Desayuno	Medio panecillo	Papilla de sémola	Papilla de avena y trigo	Pan de trigo	tortilla de avena y manzana	Galletas de avena y manzana	Calertas de trigo
2 ^{da} comida	Media mañana	Leche de almendra con plátano	Juguito de manzana	Juguito de pera	leche de almendra con avena	Juguito de trigo con guindones	Aguita de manzana	Aguita de trigo
3 ^{er} comida	Almuerzo	Tortilla con higado de pollo y arroz	Mix de verduras y pollo (choclo, arveja, zanahoria)	Solerito de lentejitas, brócoli, arroz y pedo	Verduritas cocidas con pollo, choclo, sangrecita y arroz	Higado en salsa verde con espinacas, arveja y papa amarilla	Puré de yuca con arroz frito e higado de pollo	Pollo saltado con brócoli y arroz
4 ^{ta} comida	Media tarde	Papilla de plátano y guindones	Proodge de avena	Panqueque de avena y plátano	Panqueque de manzana	Pan de plátano	Barritas de avena	Pan de frutas

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se realizará las siguientes precisiones a los clientes:

- Los planes se realizarán con las frutas y verduras de estacionalidad.
- Se puede solicitar, con costos adicional, toppings adicionales, ejemplo leche de almendras para preparados o adicionales.

7.5.2 Servicio

El servicio da un impacto positivo o negativo sobre la lealtad de la marca, dependiendo como se entregue el producto. Para que el impacto sea positivo es mejor anticipar las necesidades del cliente a fin de cubrir todas sus expectativas y aumentar los ingresos con una recompra

Para ello, se realizarán varias acciones con el fin de tener un servicio diferenciado que supere las expectativas del cliente.

Información: Se comunicará toda la información sobre los planes de alimentación a los clientes: ejemplo, el nutricionista que elaboró el plan, los beneficios sobre nutrientes, formas de solicitar un menú, formas de pago y los datos del delivery.

Interacción contante: En línea con la estrategia de fidelización, se mantendrá una comunicación constante con el cliente escuchando sus comentarios, sugerencias de mejora o felicitaciones, esta información será nutritiva para tener conocimiento sobre el cumplimiento de sus expectativas. Los canales de interacción serán WhatsApp, Instagram y Facebook

Canales de atención: Los canales de atención para realizar una venta serán mediante la página web y se tendrá exposición en “Rappi” y “Pedidos Ya”.

Servicio de entrega: Este servicio se realizará de forma personalizada, es decir, quien traslade el alimento del bebé se tratará que sea la misma persona la mayoría de días, esto hará que la experiencia del cliente sea más satisfactoria. Esta actividad se desarrollará en mayor profundidad en el capítulo de operaciones.

Atención al cliente: Este servicio nos nutrirá sobre la experiencia del cliente, si se está entregando de manera correcta la propuesta de valor o se necesita hacer algún ajuste. La satisfacción del cliente se realizará mediante encuestas periódicas, encuestas posteriores a la realización de la entrega del pedido y llamadas telefónicas. En el Customer Journey se encuentra más detallado este punto.

7.5.3 Estrategia de precio

El presente plan de negocio se fundamenta sobre una oferta innovadora y diferenciada, con la finalidad de alcanzar un mayor valor percibido ante el cliente, creando una experiencia única en cuanto a producto, servicio y modo de compra.

La estrategia de fijación precios se establece principalmente por la asignación de precio sobre el valor percibido (calidad, atributos y beneficios) del producto concluido en la investigación cuantitativa.

El segmento que se dirige el proyecto tiene un NSE A y B, disfrutando un poder adquisitivo familiar alto, y teniendo como característica de compra relacionar alta

calidad- alto precio, siendo más exclusivos en cuanto a la adquisición de sus productos, prefiriendo siempre la calidad.

Cabe mencionar que los atributos concluidos en el estudio de mercado, valorados por el segmento dirigido son: calidad de insumos orgánicos, inocuidad en la preparación, personalización de planes alimenticios y practicidad en la realización del pedido.

Dentro de las conclusiones más relevantes del estudio de mercado se reveló lo siguiente:

Tabla VII.7 Conclusiones del estudio de mercado

Grupo	Probabilidad de compra	Gasto mensual en comida	Frecuencia de adquisición	Precio de adquisición mínimo	% de disposición de pago	Frecuencia de preparación	Planificación y preparación	Tipo de plan
6 a 8 meses	90.70%	S/. 300.00 a S/. 599.00	Diaria	S/. 26.00 a S/. 30.00	70%	Diariamente	1 a 2 horas	3 comidas diarias + 1 refrigerio
9 a 11 meses	97.40%	S/. 600.00 a S/. 799.00	Diaria	S/. 26.00 a S/. 30.00	61%	Diariamente	1 a 2 horas	3 comidas diarias + 1 refrigerio
12 a 24 meses	98%	S/. 600.00 a S/. 799.00	Diaria	S/. 31.00 a S/. 35.00	73%	Diariamente	1 a 2 horas	3 comidas diarias + 1 refrigerio

Fuente: Elaboración propia

Para definir la asignación de precios de los planes, se ha realizado una evaluación por la precepción que tendría el cliente sobre el producto, el estudio de mercado cuantitativo evidenció que la propuesta de valor tendría una probabilidad de compra del 88% en general por los atributos del producto.

Otros ejes que se han tomado en consideración brindados por las conclusiones del estudio de mercado son: Precio propuesto para la compra del grupo de bebés de 6 a 8 meses es S/. 27.50 a S/. 29.70 soles, del grupo de bebés de 9 a 11 meses S/. 28.00 a S/. 33.00, y del grupo de bebés de 12 a 24 meses será de S/. 34.10 a S/. 36.00 soles.

Una última variable tomada en cuenta para definir el precio son las cantidades y el costo por porción con la que se alimenta cada bebé dependiendo de su crecimiento, es decir, que un bebé de 9 meses consume menos cantidades de alimento que un bebé de 12 a 24 meses, por consiguiente, el precio aumentará por grupos.

Por todas las variables descritas, se ha asignado los siguientes precios por los planes de alimentación y por el segmento a dirigirse:

Tabla VII.8 Precios por planes de alimentación y por segmento

		<i>Grupos</i>		
		6 a 8 meses	9 a 11 meses	12 a 24 meses
<i>Planes</i>	Plan de 7 días	<i>S/. 27.50</i>	<i>S/. 28.60</i>	<i>S/. 34.10</i>
	Plan de 5 días	<i>S/. 28.60</i>	<i>S/. 30.80</i>	<i>S/. 35.00</i>
	Plan de 4 días	<i>S/. 29.70</i>	<i>S/. 33.00</i>	<i>S/. 36.00</i>

Fuente: Elaboración propia

El precio escalará cuando la compra de planes se da por menos días, esto dará una percepción de beneficio al cliente por compra de mayores días.

Finalmente, cabe precisar que a partir del segundo año dicho precio será incrementado en 2% para el segundo año y 1% el tercer año.

Adicionales: Topping

Parte del valor agregado de la oferta es el personalizar los planes de alimentos a solicitud de los padres, por falta de alguna vitamina específica o porque requieran reforzar algo adicional, para cubrir dicha necesidad se han creado la selección de topping antes del proceso del pago, así si la madre quisiera pedir una fruta adicional, este tendrá un costo fijo de S/. 2.50 por cada topping.

7.5.4 Estrategia de Plaza

Como se ha evidenciado el en capítulo 3, las compras por medios virtuales han tenido un crecimiento mayor de lo esperado, los comercios de venta de comida han tenido que migrar a la venta digital por temas coyunturales, educando a las personas a dicha forma de compra, dándoles muy buenos resultados para los comercios por la mayor cantidad de mercado que abarcan.

La estrategia de venta del plan de negocio será ejecutada solo en formato delivery, donde el cliente tendrá las siguientes opciones para realiza el pedido de plan alimenticio, considerando como medios de pago tarjeta de crédito o débito:

- Medio principales de contacto directo para pedido y exposición al cliente:
Página web responsive
- Medio secundarios indirectos de contacto para primeros pedidos: “Pedidos Ya” y “Rappi”.

Dada la estrategia planteada, se utilizarán canales directos e indirectos de comunicación y ventas, siendo el primero nuestro principal punto de contacto para captar y fidelizar al cliente. En el caso de los canales indirecto, se usarán solo como exposición y primeros pedidos

Otros medios de importancia para la exposición del negocio al público objetivo, que se manejarán con el fin de crear una comunidad y se evaluará ofrecer una primera compra de prueba serán:

- Cuenta oficial de Facebook
- Cuenta oficial de Instagram
- Whatsapp empresarial

7.5.5 Estrategia de promoción

Para el presente plan de negocio se utilizará una mezcla de promoción y publicidad digital, con el objetivo de tener una buena difusión del producto al segmento elegido, y lograr una penetración de mercado rápida en línea con los objetivos estratégicos y objetivos del plan de marketing.

Para ello, se estructurarán dos estrategias con el fin de tener una exitosa penetración de mercado, la primera es implementar un proceso de branding que posicionará la marca dándole identidad y personalidad al producto que apoyará en toda interacción con el cliente. Adicionalmente a ello, y con la finalidad tener una mejor identidad del próximo cliente, se desarrollará un proceso de Buyer persona y Costumer Journey.

La segunda estrategia es la estructura de promociones que se le dará al cliente como recompensas por compras o recomendaciones.

Branding

Comunicación

La comunicación se ha establecido para dar a conocer al segmento la propuesta de valor de la marca e incentivar la compra de los planes de alimentación, para ello, en todas las campañas publicitarias se comunicará la propuesta de valor aprobada por el estudio de mercado, transmitiendo la imagen deseada al segmento de mercado elegido a fin de conseguir un posicionamiento sólido de marca.

Propuesta de valor

El plan de alimentación para bebés muestra una propuesta de valor diferente que el de su competencia, enfocándose en darle la mejor combinación nutrientes a los bebés, con productos orgánicos que no dañan el medio ambiente.

La entrega elaboración y entrega es diaria y cuenta con el respaldo de un nutricionista, dándole a las madres una experiencia de calidad, seguridad y practicidad.

Desarrollo de la Marca

La marca es el activo más importante de una empresa, y el crecimiento de esta dependerá del alto nivel de confianza y la buena fidelización de los clientes. Dicho activo debe reflejar lo que la empresa desea transmitir, en este caso una experiencia diferente, nutrición de calidad y seguridad, apoyando el medio ambiente

Diseño de marca

El nombre escogido para el plan de negocio será “Q’umir”, que en quechua que significa “verde”, palabra que comprende la idea del proyecto y representa lo que se quiere transmitir a nuestros clientes, una cultura verde, que alimenta mejor a tus bebés, sin químicos ni pesticidas, apoyando el medioambiente.

Para la elección del nombre se realizó una búsqueda a sugerencia de los expertos, que indicaron que el público objetivo tenía preferencias por nombres en quechua y fue validado por el estudio cuantitativo realizado a nuestro público objetivo.

Posterior a ello, se sometió a evaluación asignando las siguientes variables: Simple, fácil de pronunciar, nombre corto, relación con el producto y diferenciación ANEXO 14

Para finalizar la elección, se sometió los tres nombres propuestos en la encuesta cuantitativa a votación, ponderando cada variable y se obtuvo un mayor puntaje para Q'umir.

Figura VII.1 Logotipo



Fuente: Elaboración propia

El diseño del imagotipo indica el nombre de la marca de una forma lúdica con colores amarillo, celeste y rojo pasteles, colores sutiles que simulan alegría, vida, calidez e infancia. Los colores verdes y hojas se asocian a lo orgánico, natural, tierra y crecimiento.

Los colores planteados se han seleccionado a fin de dirigirse a un público prioritariamente femenino, madres de familia, que son las encargadas en un 46% del cuidado de sus bebés y toman la decisión de su alimentación, tratando de buscar las mejores opciones del mercado.

Slogan de posicionamiento: “Entrega amor y nutrición a tus pequeños, dándole las mejores combinaciones personalizadas nutricionales y de calidad, elaboradas con productos orgánicos. De la tierra a tu mesa con un clic”

El slogan se enfoca en darle un mensaje confortante a las madres de familia, de confianza, calidad y personalización sobre el producto que se ofrece. Esta frase se encontrará en todas nuestras comunicaciones con el fin de tener un mejor posicionamiento por asociación de marca.

Envase del producto

El empaque donde se realizará la entrega final al cliente será en contenedores biodegradables, en colores beige que representa la naturaleza. Los contenedores tendrán diferentes tamaños, que dependerán de la cantidad del consumo del bebé por los meses de edad que disfruta. Este empaque se ha definido por las preferencias de nuestro público objetivo concluidas en el estudio de mercado.

La información que contendrá el empaque será: Fecha de elaboración, fecha de vencimiento, detalle del menú y cantidad.

Figura VII.2 Empaque



Fuente: Elaboración propia

Embalaje del producto y etiquetado

Con el fin de permanecer en línea a las políticas verdes de la empresa, el embalaje que se utilizará para la presentación del producto serán bolsas con papel ecológico.

Figura VII.3 Embalaje del producto y etiquetas



Fuente: Elaboración propia



Información del contenido:

“El contenido de este alimento debe ser dado por una persona adulta”

“El alimento debe ser consumido en el día”

Cliente: _____

Contenido: _____

Proveedores: _____

Fecha: _____

Revisado: _____

Buyer persona para Q´umir:

Para crear el proceso de branding, se ha realizado una descripción la identidad de la persona de Q´umir que ayudará en identificar a quienes se debería atraer, convertir y deleitar con el producto ofrecido.

Los clientes que comprarán nuestros planes tendrán el siguiente perfil:

- Madre de 25 a 40 años de edad
- Tiene un bebe de 6 a 24 meses de edad
- Tienden a consumir productos orgánicos o tienen una vida saludable
- Quiere darle los mejores productos a su hijo, por eso, investiga la calidad de cada producto.
- Toma las indicaciones del especialista (pediatra/nutricionista) al pie de la letra
- Quieren darles a sus hijos la mejor combinación de alimentos nutritivos, sin químicos ni preservantes, ayudando mejor a su desarrollo.
- Apoyan el consumo responsable comprando marca que se alinean con el cuidado del medio ambiente
- Buscan tener practicidad a la hora de la planificación y realización de la comida de su bebé.
- Le interesa hacer ejercicio, viajar, acompañan a sus hijos en su desarrollo.

Customer Journey

Realizar un proceso de Customer Journey servirá para entender mejor las necesidades del usuario, conociendo la secuencia de pasos que da para llegar a la compra; es decir, un esquema de los puntos antes de realizar la compra, durante el proceso de compra y cuando haya efectuado dicha compra.

Con esta herramienta se pueden planificar varias acciones tácticas para darle una mejor atención al cliente, con el propósito de realizar una conversión de los posibles clientes en clientes.

Para realizar el viaje del consumidor, previamente se tiene que tener la información del mercado meta, las necesidades y sus preferencias a fin de poner énfasis y extraer los sentimientos del cliente en cada etapa del proceso de compra.

Tabla VII.9 Customer journey

Fases	Descripción
Descubrimiento	-Descubrimiento de la marca: El cliente tiene la necesidad de alimentar a sus bebés con producto orgánicos.
	-El cliente no tiene tiempo de la planificación y elaboración de la comida
	Por estas necesidades, inicia en la búsqueda de un producto que pueda satisfacerlos
Evaluación	en esta etapa se brinda toda la información sobre los beneficios, atributos y la solución del problema, es decir, los planes de alimentación, los productos con lo que se elabora, el respaldo del nutricionista, como se realiza la afiliación y se realiza el servicio y se hace énfasis en la practicidad de la realización del pedido por medio de una web
Compra	El cliente decide en la suscripción a los planes de alimentación de bebé, escogiendo el plan que mejor le acomode a fin de satisfacer todas sus necesidades.
Retención	En esta etapa del proceso, se busca retener al cliente a fin que siga comprando los planes para su bebé, para ello, se da una comunicación constante entre cliente y empresa. Adicionalmente, se realizarán webinar con expositores nutricionista, pediatras, etc.sobre temas de interés, habrá contenido en la web, facebook e instagram para
	Adicionalmente, se mantendrá en contacto con el cliente tratando de crear una comunidad activa
Recomendación	Los clientes dejarán sus valorizaciones y recomendarán la marca a sus amigos, esto se premiará con planes de comida gratis o regalos para la mamá y el bebé.

Fuente: Elaboración propia

Medición del Consumer - *consumer decisión journey*

El principal enfoque del plan de negocio es al cliente, tener un cliente captado y fidelizado es de suma importancia para una recompra. Por ello, se identificarán los KPI's más importantes para la empresa a fin de extraer la información más valiosa sobre el recorrido del cliente y como se podría mejorar.

Para ello, los indicadores más importantes para conectar con el consumidor, son los siguientes: ANEXO 15

- Valor de vida del cliente (CLV)
- Puntuación Net Promoter Score
- Satisfacción del cliente (CSAT)
- Puntuación del esfuerzo del cliente (ES)

7.5.6 Estrategia digital

La comunicación integral del plan de negocio hacia el cliente será a través de medios digitales, el único punto donde se tendrá una interacción presencial se realizará en la entrega del pedido del delivery. Por ello, todas las acciones descritas deben estar planificadas para llegar en forma efectiva.

En este apartado, se consolidarán todas las acciones mencionadas anteriormente sobre la estrategia digital y se detallarán acciones adicionales con la finalidad de llegar a los objetivos planteados.

La sección digital se enfocará en tres etapas: Pre operativa, de posicionamiento y de fidelización.

Etapa de atracción - pre operativa: Luego de identificar al cliente se realizará la página web y una campaña que cuenta con dos fases, la primera de intriga y la segunda por el descubrimiento. Dichas campañas se generarán 4 meses antes de inicio de operaciones y tienen la finalidad generar un gran interés por el cliente para conocer la marca detrás.

Para especificar la campaña se realizará lo siguiente:

- Google Ads
- Social Ads
- Herramientas digitales (SMS y Mailing)
- Publicidad con Influencers
- Elaboración de videos
- Regalo por captación de clientes

Consideración y conversión - Posicionamiento: Para tener un sólido posicionamiento se deberá realizar un mix de actividades estratégicas digitales de cara de nuestro público objetivo, además de una página web para el cliente que sea un respaldo para el cliente y le dé la confianza necesaria para conocer nuestro producto.

Para la estrategia de posicionamiento se utilizará las siguientes herramientas

- Google Ads
- Social Ads
- Contratación de Influencer
- Contratación de expertos
- Realización de videos

Etapa de Retención - Fidelización de clientes: El mantenimiento del cliente se refiere a tener al cliente activo todo el ciclo de vida del producto, esto asegurará una recompra.

Finalmente, para la estrategia de fidelización se realizará las siguientes acciones:

ANEXO 16

- Social Ads
- Mailing
- Contratación externa de Influencias
- Contratación de expertos
- Regalos por fechas especiales

Presupuesto

El presupuesto se ha elaborado en base a las 3 etapas de marketing digital: Intriga que tiene una duración de 3 meses antes del inicio operativo, Consideración y conversión, y Retención. Adicionalmente, y para el presupuesto general se ha considerado un community manager, regalos para clientes y pago por plataforma virtuales.

La campaña de intriga tiene un total de S/. 9,060 soles, la campaña de conversión y consideración tiene un costo S/ 97,500 y la campaña de Retención tiene un costo de S/ 76.000 soles, ambas por un periodo de 5 años. El detalle de dicho presupuesto se encuentra en el ANEXO 17

Finalmente, el presupuesto total de marketing se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla VII.10 Presupuesto total de marketing

	Presupuesto total	Año					Total
		1	2	3	4	5	
Marketing	Community Manager	S/12,000.00	S/12,000.00	S/12,000.00	S/12,000.00	S/12,000.00	S/60,000.00
	Regalo por captación de clientes	S/4,800.00	S/4,800.00	S/4,800.00	S/4,800.00	S/4,800.00	S/24,000.00
	plataforma virtual para conferencias	S/700.00	S/700.00	S/700.00	S/700.00	S/700.00	S/3,500.00
	Regalos por fechas especiales	S/5,000.00	S/5,000.00	S/5,000.00	S/5,000.00	S/5,000.00	S/25,000
	Marketing digital	S/46,760.00	S/26,700.00	S/26,700.00	S/32,700.00	S/37,700.00	S/170,560.00
Total		S/69,260	S/49,200	S/49,200	S/55,200	S/60,200	S/283,060

Fuente: Elaboración propia

7.6 Conclusiones

Q´umir se ha elaborado con una propuesta novedosa y diferenciada, que está diseñada para satisfacer las necesidades de las personas que no encuentran la elaboración y el envío de comida orgánica para bebés, de alto valor nutricional. La marca cuenta con nombre sencillo, de imagen lúdica con colores pasteles que tiene un significado divertido.

Como es un nuevo producto se quiere una estrategia de penetración de mercado para el segmento elegido, A y B, donde se destacarán los principales beneficios y atributos valorados por este mercado, tales como calidad y personalización de los planes de alimentación, inocuidad en la preparación, alto valor nutricional y con un buen servicio.

El precio se estableció por los tipos de planes y la edad del bebé, se ha realizado una validación con la investigación de mercado, donde se evidencia que el mercado meta percibe que los productos orgánicos tienen mayor calidad, siendo una mejor alternativa para el bebé y práctico para la madre

Sobre la plaza, se implementará canales directos e indirectos, siendo los primeros los más importantes de cara al público como página web, redes sociales y whatsapp. Los canales indirectos serán “Pedidos Ya” y “Rappi”, que serán una ventana para que el segmento conozca el producto.

La fidelización y el posicionamiento serán estrategias principales del plan de negocio, la primera apoyará para que el cliente nos realice una recompra hasta el

término de su ciclo de vida, y la segunda nos dará como resultado la recomendación del producto.

Otro punto importante es la comunicación hacia el cliente, esta debe asegurar transmitir la ventaja competitiva de la empresa que contribuirá en incrementar la compra de los planes alimentación.

Finalmente, se realizará una campaña agresiva de medios digitales, donde se quiere que el cliente llegue a conocer el producto, lo evalúe y realice recompras hasta el término del ciclo de vida del bebé.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES.

En el presente capítulo describimos los procesos, así como el suministro necesario para la producción de las dietas diarias de bebés, incluyendo el reparto vía delivery para la distribución a domicilio.

8.1 Objetivos

Cumplir con la propuesta de valor para la elaboración y la entrega a domicilio de dietas diarias para bebés del presente plan de negocios.

Desarrollar un plan operativo en la que definimos los procesos, la cadena de suministro, con parámetros de calidad a través de un servicio personalizado según las especificaciones recibidas de nuestros clientes, brindando dietas diarias para bebés en base a productos orgánicos.

Se detallan las principales estrategias consideradas en el presente proyecto según el tipo de política en la Tabla 1.

Tabla VIII.1 Estrategias según las políticas para el Plan de Operaciones

Política	Área de Decisión	Estrategia
Proceso	Alcance del Proceso	El uso de 02 Dark Kitchens y tercerización del delivery con una empresa de motorizado para el reparto.
	Packing	El uso de envases ecológicos fue recogido en el estudio de mercado realizado y será implementado en el packing.
Fuerza de Trabajo	Especialización de trabajo	El personal operativo que trabaje en cocina (Chef, nutricionista, asistente de cocina), delivery y atención del cliente debe tener conocimiento y experiencia mínima de 2 años en gastronomía y servicio al cliente.
Capacidad	Tamaño	El «dark kitchen» contará con áreas delimitadas (producción o cocina, almacén, packing y despacho) para evitar riesgos de confusión o contaminación cruzada.
	Ubicación	La ubicación de 02 Dark Kitchens será en los distritos de Magdalena y Surquillo por su cercanía a las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana
Calidad	Estándares de calidad en la preparación de comida	Cumplimiento de los lineamientos de las Buenas Prácticas de Preparación de Alimentos, Sistema HACCP e ISO 20001.
	Entrenamiento	Capacitación en buenas prácticas de almacenamiento, prácticas de higiene y limpieza.
	Proveedores	Proveedores que cumplan con la certificación orgánica** de sus productos, así como inspecciones o auditorías internas para evaluar el servicio.

**Certificación orgánica para productos de origen vegetal; en el caso de productos de origen animal, corresponderá aquellos sin uso de antibióticos, ni hormonas.

Fuente: Elaboración Propia

8.2 Actividades Preoperativas: Marcha blanca

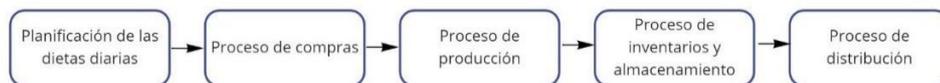
Para la puesta en marcha de Q´umir se requiere pruebas previas para la organización (inscripción en registros públicos, licencia, contratos con proveedores), y operacional con el desarrollo de las dietas diarias para los menús de los tres (03) segmentos 6 a 8 meses, 9 a 11 meses y 12 a 24 meses. La contratación para estos puestos claves son 1 a 2 meses, los cuales están definidos en el Capítulo de Evaluación Económica: Sección Capital de Trabajo – Gastos de Personal.

Cabe mencionar que se incluya en esta etapa la certificación orgánica de las dietas diarias por Q´umir previa coordinación con la empresa certificadora Control Unión Perú. En el Anexo 28, se detallan las empresas certificadoras según DS 061-2006 AG

8.3 Proceso productivo

Las actividades del proceso productivo para nuestro plan de negocios Q´umir se visualizan en la Tabla.

Tabla VIII.2 Procesos Operativos Q´umir



Fuente: Elaboración Propia

8.3.1 Planificación de las dietas diarias

Es necesario mencionar que las dietas diarias para bebés se planificarán en forma semanal registrándose en un cronograma según los pedidos recibidos. En el ANEXO 20 se muestran diferentes recetas de menús.

Una reunión mensual se llevará a el planeamiento para revisar el crecimiento y revisar si la capacidad de la cadena puede mejorarse.

El responsable de la planificación es el nutricionista que coordinará con el chef la combinación de los alimentos para las dietas diarias según los pedidos de los clientes, a quienes se les solicitará previamente el análisis bioquímico de sus bebés para el programa diario, inter diario, semanal o mensual.

8.3.2 Proceso de compras

La compra será vía online y también en forma física a los proveedores certificados que no tengan un sistema delivery. Antes de proceder con la compra es necesario verificar que los proveedores cuenten con la certificación vigente de los productos, para ellos es necesario su verificación y registro para determinar la trazabilidad a fin de esclarecer cualquier investigación sobre el origen de los productos. El registro debe incluir: descripción, composición, características sensoriales, periodo de almacenamiento y condiciones de manejo y conservación basados en los criterios para aceptar o rechazar las materias primas.

No se debe aceptar paquetes dañados, que gotean, cajas rotas. Tabla VIII.3 Criterios para aceptar o rechazar alimentos

Alimentos	Temperatura	Criterios Aceptación (Sensorial)	Criterios Rechazo
Pescado	0°C - 5°C	Color: Rojo brillante.	Color: Agallas oscuras, grisáceo, opaco.
		Olor: Agradable y ligero.	Olor: Fuerte olor a amoníaco.
		Ojos: Claro, brillantes y llenos.	Ojos: Opacos con orillas rojas y hundidas.
		Textura: Firme, rígida.	Textura: Piel suave que queda marcada al tacto
Carne	0°C - 5°C	Color de la carne de res: Rojo cereza brillante.	Color: Café, verde o púrpura, manchas blancas o verdes.
		Color del cordero: Rojo claro.	Textura: pegajosa, mohosa.
		Color del cerdo: Rosado claro, grasa blanca.	Empaque: Envolturas sucias, rotas. Olor: Agrio, fétido.
		Textura: Firme, cuando se toca vuelve a su posición original.	
Aves	0°C - 5°C	Color: Coloración uniforme.	Color: Púrpura o verdoso alrededor del cuello o puntas de las alas.
		Textura: Firme, cuando se toca vuelve a su posición original.	Textura: Pegajosa.
		Olor: Ninguno	Olor: Anormal, desagradable
Huevos	0°C - 5°C	Olor: Ninguno.	Olor: Anormal.
		Cascarones: Firmes, limpios, cuando se rompe la yema se mantiene en el centro	Cascarones: Sucios, se quiebran fácilmente, las claras se esparcen o son muy líquidas
Productos Lácteos	No Aplica	Leche: Sabor dulce. Mantequilla: Sabor salado, color uniforme. Textura: Firme. Queso: Sabor típico, textura y color uniforme	Leche: Agria, amarga. Mantequilla: Agria, amarga, color desigual. Textura: Suave. Queso: Sabor agrio, textura y color desigual
Frutas y Vegetales frescos	La mayoría de frutas se mantienen refrigeradas a una temperatura de 7° C a 12 ° C, los productos que no requieren refrigeración son las manzanas, peras, bananas, papas, frutas cítricas, cebollas y papas	Apariencia: Ausencia de manchas.	Apariencia: Presencia de manchas.
		Color: Uniforme.	Color: Desigual.
		Textura: Firme.	Textura: Blanda, flácida y marchita

Fuente: (MINCETUR, 2008)

Preparación de las especificaciones de compras: el requerimiento de compras dependerá de la planificación semanal de las dietas diarias elaborado por el nutricionista y el Chef, así como, la perecibilidad de los insumos dado que los productos orgánicos tienen fecha de expiración. Es necesario mencionar que durante esta etapa también se realiza la actividad de revisión de los inventarios a fin de identificar los productos orgánicos que se encuentran en stock y cuales son necesarios de reponer.

Identificación y selección de proveedores: Los proveedores contarán con la certificación vigente para los productos orgánicos de origen vegetal, así como los huevos; en caso de origen animal se exigirá que las carnes procedan de alimentación sin hormonas ni el uso de antibióticos en su crianza.

Cabe destacar que contaremos con 3 proveedores, siendo uno de ellos el Mercado de la Molina por ser un mercado de abastecimiento de productos orgánicos. Es necesario mencionar que destacaremos la estacionalidad de los productos orgánicos, especialmente las frutas debido a que no todas estarán disponibles según la temporada del año, y para ello se recibirán los lineamientos del Nutricionista y el Chef para las alternativas que correspondan. En el ANEXO 18 y ANEXO 19 se detalla las frutas y verduras según la temporada del año.

Para el proveedor de los insumos de limpieza, se coordinará su compra en centros mayoristas establecidos legalmente.

Realización de las compras de insumos: los asistentes de cocina, serán responsables de las compras de los productos los días sábados, cuya lista de insumos será alcanzado por el nutricionista y el Chef según el programa semanal planificado.

Transporte de los insumos: el envío de los insumos se realizará en vehículos adecuados hasta su ingreso al Dark Kitchen.

Recepción de las compras: El Chef se encargará de recepcionar las compras, ingresarlas al sistema Gal-Da y verificará la calidad de acuerdo a los criterios establecidos en la Tabla 1. El Chef y el asistente de cocina procederán con el almacenamiento de los insumos y materiales de forma óptima de acuerdo a los requerimientos de espacio y temperatura.

8.3.3 Proceso de producción

En esta etapa definimos tres (03) etapas importantes para obtener nuestro producto “la dieta diaria para el bebé”.

- Toma de Pedidos

En esta etapa, el cliente realiza el contacto a través de la página web o WhatsApp, y solicita información del programa diario, semanal o mensual. Posteriormente escoge la combinación de alimentos deseada y confirma el pedido. Los pedidos serán recibidos hasta las 11 am del día en curso, a fin de programar la preparación del mismo y cumplir con el horario de reparto planificado. Para formalizar el pedido, el asistente comercial introduce el pedido en el sistema informático e imprime un ticket, el mismo que será entregado más adelante al área de cocina.

- Cocina

En esta etapa definimos la siguiente secuencia:

Preparación y organización en la cocina, las labores iniciarán a las 11 pm (noche) en una jornada de 8 horas, el Chef responsable de las actividades de producción, organizará y supervisará la preparación de los alimentos, con el objetivo de asegurar la calidad del producto final. Adicionalmente comentar que se han desarrollado las recetas para los programas y validar la cantidad que se necesitará en el inventario.

Estandarización de las dietas diarias, en este proceso el Chef desarrollará la receta estandarizada que permite optimizar la operatividad y los recursos en la cocina y la calidad en la preparación de la dieta diaria.

Para la estandarización de recetas se elaborará una ficha por cada una de las dietas diarias que se programará. Cada ficha incluye información relacionada a los ingredientes y cantidades de los mismos requeridos para la elaboración, el tiempo de cocción, costos y la forma de elaboración del mismo. Las opciones de las dietas diarias son organizadas en función a la similitud de ingredientes y formas de preparación. Una vez que se tengan las adecuadas combinaciones, previa coordinación del Nutricionista y el Chef, se establecen las recetas estandarizadas para seguir las instrucciones al

momento de la preparación de los menús. Esta forma de trabajo mejorará el rendimiento en el uso de todos los materiales e insumos de la cocina.

Distribución de tareas y responsabilidades, en esta etapa se coordinará con el asistente de cocina las responsabilidades para la planificación del menú del día para las siguientes preparaciones que se detallan a continuación.

Preparación Previa. – Aquellas operaciones con alto riesgo de contaminación para los alimentos que requieren lavado, deshojado y/o pelado. Los residuos deben eliminarse inmediatamente con abundante chorro de agua.

Preparación Intermedia. – Preparación preliminar como el corte, picado en pequeños trozos, desmenuzado, pre cocción y cocción.

Preparación Final. – Concluye la preparación como el puré, papilla, sopa espesa y el servido o distribución de los alimentos en los envases.

8.4 Empaque

La operación de empaque consiste en colocar la dieta diaria en un envase ecológico (polipapel blanco o polipapel Kraft) identificado en una etiqueta con los siguientes datos:

- Nombre del cliente
- Información del contenido (papilla o puré)
- Indicaciones adicionales: calentamiento (baño maría en caso de aplicar), información del proveedor de los productos orgánicos,
- Fecha de preparación y firma o rúbrica del Chef de cocina
- Textos impresos: “El contenido de este alimento debe ser dado por una persona adulta al bebé”; “El alimento debe ser consumido en el día”.

El envase ecológico será colocado en una bolsa ecológica para su envío con el delivery.

El asistente de cocina registrará las salidas de los envases de la cocina para ser colocadas en los respectivos container del servicio delivery.

8.4.1 *Proceso de Gestión de inventarios y almacenamiento*

El objetivo de mantener un control de los inventarios es llevar el registro de lo que se tiene en el almacén para realizar la compra semanal de los insumos en forma eficiente, y para ello es necesario determinar el sistema de almacenamiento que contará nuestro proyecto de negocios.

El almacenamiento de los productos será en refrigeradora y en anaquel para aquellos que requieran su conservación en temperatura ambiente.

Se considera los siguientes almacenamientos:

Almacén de materia prima e insumos. – El ambiente es un lugar adecuado para guardar las materias primas e insumos como las frutas, verduras de procedencia orgánica, en el cual se registrarán sus ingresos y salidas como control. Los alimentos deben mantenerse en sus envolturas originales y limpias, o conservarse en envases tapados y etiquetados, con la fecha que se recibieron, su contenido y la fecha de vencimiento para lo cual se utilizará el método de rotación, FEFO (First Expire, First Out), ubicándolos en los estantes de acuerdo a la fecha de caducidad.

Almacenamiento en el refrigerador. – Los alimentos crudos de alto riesgo (carne, pollo, pescado) deben conservarse en refrigeración a una temperatura máxima de 4° C, y almacenarse separados para prevenir la contaminación cruzada, en envases cerrados y etiquetados. Al igual que en el almacenamiento anterior, se utilizará el método de rotación, FEFO (First Expire, First Out), ubicándolos en los estantes de acuerdo a la fecha de caducidad.

Almacén de productos finales. – Lugar destinado para guardar temporalmente los productos finales en sus envases correspondientes, identificados con un rótulo para su envío al cliente. Se establece registros de control de ingreso y salida.

Cuarto de aseo para los artículos de limpieza. – Ambiente para los elementos necesarios de limpieza y desinfección evitando que se mezclen con los usados en la cocina y para ello estarán identificados con un rótulo legible, así como registrados en un control de existencias.

8.4.2 *Proceso de distribución*

La distribución de las dietas diarias se inicia desde la ubicación de los 02 (dos) Dark Kitchens en los distritos de Surquillo y Magdalena para el envío de las dietas diarias por delivery en el horario de la mañana, previo acuerdo con el cliente en el horario establecido. Es importante considerar que la programación de los pedidos es realizada con un día de anterioridad como mínimo. Se ha estructurado de esa forma a fin de establecer las rutas de entrega para tener una mayor eficiencia.

El servicio delivery consiste en la entrega del menú al domicilio del cliente usando motorizados, acorde al programa establecido para el reparto del día.

En el anexo 29 hay un ejemplo con la planificación establecida de entrega.

Para la entrega, el motorizado utilizará guantes descartables, previamente se desinfectará con alcohol las manos antes de colocarlos.

Es importante mencionar que el servicio de los motorizados debe incluir los recipientes o containers adecuados para el transporte de las dietas diarias, preservando en todo momento las medidas de higiene.

El motorizado contará con un Monitoreo constante de las rutas, este servicio forma parte del servicio de tercerización, para realizar el tracking en tiempo real y conocer el recorrido diario de cada unidad, así como la medición del tiempo. Este seguimiento será realizado por el Asistente Comercial en el horario determinado del reparto o distribución, y se le notificará por Whatsapp al cliente que su pedido ha sido realizado, y en caso de alguna pregunta o sugerencia, nos haga saber por esa vía.

En el caso que el motorizado tenga algún percance técnico o accidente fortuito (choques, desviaciones de ruta por alguna actividad) será reportado inmediatamente la demora al cliente para comunicar el nuevo horario del envío de la dieta diaria a través de otro motorizado del servicio tercerizado.

8.4.3 *Proceso de logística inversa*

Las devoluciones serán eliminadas por el Cliente, y el Asistente de Marketing y Publicidad tomará nota (vía telefónica) del problema el cual será analizado en forma

conjunta con el Chef para la investigación y posterior eliminación, en las que se evaluará las posibles causas, no limitado a:

- ¿hubo cambio de proveedor del insumo?
- ¿hubo cambio en las condiciones de almacenamiento en alguna de las etapas de las operaciones de cocina?
- ¿hubo cambio en el personal de cocina o limpieza?
- ¿no se comprendió la identificación de los insumos del menú solicitado?

En estas situaciones, se procederá con una dieta diaria adicional al término de su entrega diaria, semanal o mensual.

El control del producto no conforme consiste en la eliminación de la dieta diaria que no cumple con las especificaciones de calidad (contaminación cruzada: insumos crudos mezclados con insumos cocinados) siguiendo las buenas prácticas para el manejo adecuado de residuos sólidos según Ley General de Residuos Sólidos No 27314 para la clasificación y disposición final tanto para el alimento devuelto como su envase.

Las devoluciones y los controles de productos no conformes serán registrados acorde a los lineamientos del POES para la mejora continua en el proceso.

8.5 Estrategia de localización

Los «Dark Kitchens» o cocinas oscuras o cocinas fantasmas son los distintos nombres que se denomina a un mismo concepto de restaurante destinado exclusivamente a la cocina y entrega delivery a domicilio.

Este tipo de negocio de preparación de alimentos se centra exclusivamente en la entrega a domicilio a través de un servicio Whatsapp o llamadas telefónicas.

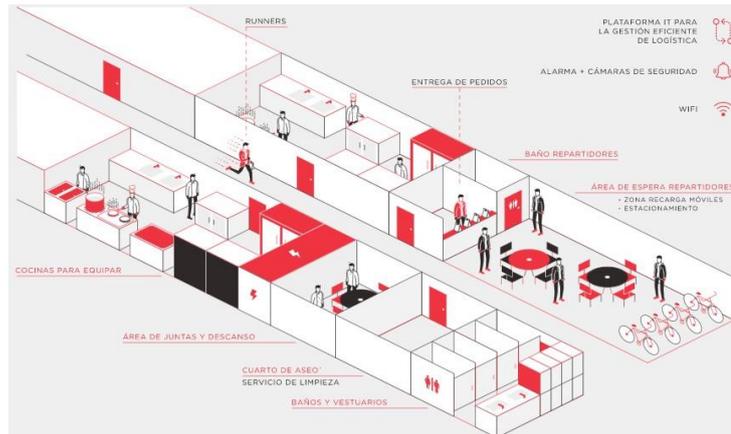
En el diseño de nuestra propuesta de negocios, nos centraremos en la ubicación de 02 (dos) puntos estratégicos en Magdalena y Surquillo por su cercanía a la mayoría de los distritos de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana.

El proyecto iniciará con dos cocinas ocultas con la finalidad de tener una mejor penetración de mercado, mejor posicionamiento y no tener una experiencia negativa de cliente por la no atención.

8.5.1 Características del diseño

Los Dark Kitchens tienen una estructura convencional como se representa en la Figura 1 en la que nos brindan los espacios físicos para la preparación de las dietas diarias. En el ANEXO 21 se incluyen los Planos de desarrollo para instalación de las Cocinas Ocultas o Dark Kitchens.

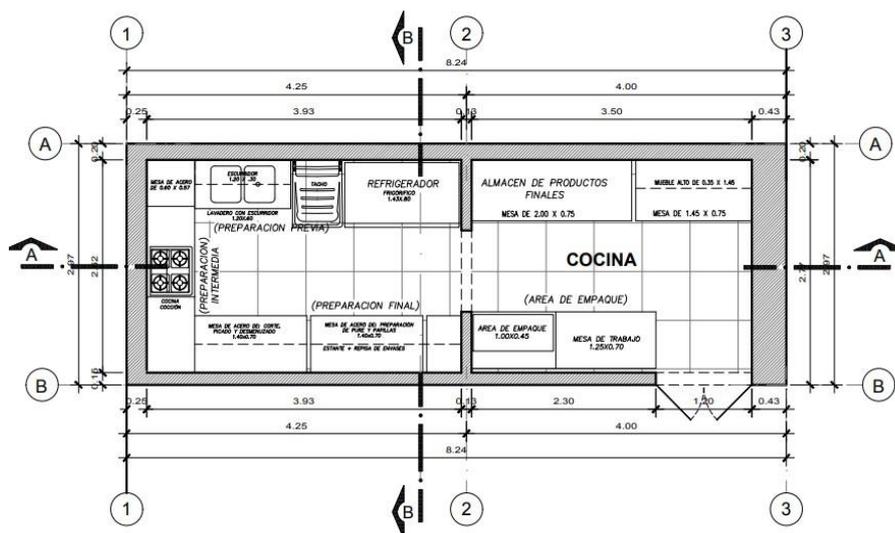
Figura VIII.1 Diseño Dark Kitchen



Fuente: (Cocinas Ocultas, 2020)

El área de la Cocina tiene el siguiente diseño con áreas delimitadas. Ver Figura 2.

Figura VIII.2 Diseño del Dark Kitchen con áreas (área 18 m2)



Fuente: Elaboración Propia

8.5.2 Acondicionamiento del Local

Los 02 (dos) Dark Kitchens serán implementados con lo siguiente:

- Equipamiento (cocina, refrigeradora, mesas, utensilios para la preparación de la cocina)
- Espacios delimitados para la preparación de los alimentos (Cocina), los espacios para los almacenes (Almacén de insumos, Almacén en refrigerador, Almacén de productos finales y Almacén de productos de limpieza).
- Cumplimiento del permiso con la licencia de la Municipalidad a través del certificado ITSE.

8.6 Presupuesto de operaciones

Para iniciar las operaciones se han considerado los siguientes activos e insumos que detallamos a continuación:

Maquinaria y Equipo: Para la elaboración de las dietas diarias se necesitará contar con los siguientes equipos detallada en el

- ANEXO 22 la misma que se depreciará a lo largo del proyecto.
- Envases / Bolsas ecológicas: Se detalla los materiales que se requerirán para el packing de las dietas diarias. ANEXO 23
- Alquiler del Dark Kitchen: En el mercado peruano, existen varias empresas que se dedican al alquiler de este modelo de negocios, siendo considerado los siguientes precios con el respectivo m2. ANEXO 24

Cabe mencionar que el alquiler de los Dark Kitchen incluyen:

- ✓ Ambiente con campana
- ✓ Zona de despacho para el delivery
- ✓ Licencia municipal (se incluye el permiso ITSE)

Nota: No incluyen equipos como cocina, conservadora, ni otros equipos o utensilios que se usan en cocina.

- Tercerización de motorizados
- El tercero nos brindará motorizados correctamente uniformados y capacitados, Soat vigente, Seguros SCTR (Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo), monitoreo constante de las rutas y el servicio, Protocolos y formatos de servicios envíos y recojo, con equipamiento de seguridad y sanidad correspondiente (mascarilla, gel antibacterial, casco, etc) que incluya Seguro cobertura por pérdida o robo es hasta s/ 500.00, y el personal estará sujeto a Pruebas Covid19 Mensuales. ANEXO 25 en relación a los costos.
- Costo de Recetas en función al segmento de clientes. En el ANEXO 26 se detalla el costo estimado.

8.7 Eficiencia Operativa

Hay tres aspectos a considerar en eficiencia operativa para este tipo de propuesta porque se relaciona en mantener la inocuidad del producto desde el inicio en el Plan de Operaciones hasta su término.

Proveedores: Los sistemas de gestión de calidad cuidan este aspecto porque es la puerta de entrada al desarrollo del producto para asegurar que los insumos cumplan con la característica “orgánica” por medio de sus certificaciones vigentes para el control de calidad. El Gerente de Operaciones será el responsable de liderar el proceso de Gestión

de Calidad y evaluar a los proveedores y su desempeño en la etapa de operaciones. Adicionalmente, es necesario mencionar que el personal recibirá capacitaciones o entrenamientos para cuidar y mantener la calidad en aportar ideas y soluciones a posibles observaciones.

Para los productos orgánicos en frutas y verduras, así como en carnes, nuestro proveedor principal es el «Mercado de la Molina», y los proveedores alternativos son «Huertos Saludables Khalessy», y «Agrovista del Valle»; y en el caso de carnes son «Vacas felices» (<https://vacasfelices.com/>). Para el caso de los huevos, son «La Calera».

Distribución: Cabe mencionar que en un futuro crecimiento se considerará otros Dark Kitchens en otros distritos dado que estas cocinas oscuras funcionan como centros de distribución que optimizan el reparto. Por otro lado, comentar que este aspecto representa un punto importante por el contacto con el cliente a través del servicio delivery con una empresa tercerizada en la que debemos ser cautos en las normas y procedimientos que se establezca con ellos para superar cualquier situación adversa que pueda presentarse como los accidentes, choques, robos, porque representa la imagen de la empresa.

Se establecerán las rutas de reparto empezando desde los distritos de Surquillo y Lince, lugar donde están ubicados los Dark Kitchens, para la entrega a los distritos identificados en nuestro estudio de mercado, es decir para el reparto a las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana (distritos de Santiago de Surco, San Borja, San Isidro, Miraflores, La Molina, Jesús María, Magdalena del Mar, Lince, Pueblo Libre, La Molina y San Miguel) priorizando a nuestro mercado. Adicionalmente, se desarrollará un plan de rutas diarias de acuerdo con las necesidades de entrega, todo ello acompañado con una verificación continua a lo largo de todo el proceso de distribución.

Producción: La planificación de las dietas diarias será realizados por la nutricionista y un Chef con experiencia mínima de 2 años en preparación de comida sana a fin de desarrollar recetas estandarizadas que permita el ahorro de recursos durante la preparación de los platos. Además, se implementará controles o parámetros de calidad para la producción o cocina de los alimentos a fin de garantizar el ciclo operativo y brindar al consumidor (bebés) un producto inocuo y nutritivo.

8.8 Proceso de gestión de calidad

Es necesario destacar el cumplimiento de las normativas locales como las internacionales a fin de asegurar la calidad de las dietas diarias para bebés.

8.8.1 *Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos*

Hay varias instituciones del Estado Peruano que han emitido manuales de buenas prácticas de manipulación de alimentos como el MINCETUR, MINSA (INS, INR) en la que centralizan aspectos importantes para asegurar que el producto final, el alimento preparado, cumpla con la característica de inocuidad y seguridad, a fin de evitar algún riesgo de salubridad para la población.

En razón a ello y acorde a nuestros procesos, hemos definido parámetros de aseguramiento de calidad controlados manualmente cuyo registro será alimentado en una base de datos para su trazabilidad, como el Control de insumos en función a los criterios de aceptación/rechazo; Control en la conformidad / no conformidad de la recepción de cliente, así como la recepción de sugerencias y quejas.

8.8.2 *Plan de Análisis de riesgos y puntos críticos de control (HACCP)*

La inocuidad de los alimentos preparados para ser destinados al consumo de niños de 6 meses a 24 meses de edad requiere que su preparación, manipulación y almacenamiento sean correctos, así como su entrega final al cliente.

Por ello es necesario la implementación de Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES) para llevar las operaciones de una forma eficiente y segura.

Se seguirán los siguientes lineamientos HACCP e ISO 22000 “Sistema de gestión de inocuidad alimentaria” en los siguientes aspectos:

- Infraestructura
- Control de plagas
- Equipos e instalaciones
- Buenas Prácticas de manipulación
- Limpieza y desinfección de equipos

- Recepción, almacenamiento y transporte
- Trazabilidad de productos
- Control y Evaluación de proveedores
- Higiene y capacitación del personal
- Inocuidad del agua

En esta sección también definimos los «Peligros» y las «Verificaciones» con las respectivas acciones preventivas y acciones correctivas adaptándola a nuestros procesos.

Peligros: Se definen los siguientes escenarios:

- Contaminación biológica: Por la presencia de animales (insectos, parásitos, roedores, etc)
- Contaminación química: Por la presencia de los residuos de las sustancias de limpieza, detergentes, etc.
- Contaminación física: Por la presencia de partículas de tierra, polvo, plástico, etc.

Estas situaciones no deseadas o potencialmente no deseables requieren de acciones preventivas y acciones correctivas a fin de evitar que vuelvan a ocurrir, disminuyendo o eliminando la posibilidad de que ocurran.

Las acciones preventivas y correctivas forman parte de todo Sistema de Gestión de Calidad por ello es necesario identificarlas para la mejora de los procesos en nuestra gestión de operaciones.

Acciones Preventivas: mencionamos las siguientes para ser considerados en nuestro proyecto de negocio, no limitado a:

- Realizar los programas de limpieza para las instalaciones como para los utensilios y equipos.
- Mantener las buenas condiciones de las instalaciones a través de programas de mantenimiento en la que se incluirán las fumigaciones y/o control de plagas (cucarachas, moscas, roedores, etc.)

- Capacitación a la persona responsable de la limpieza, así como en el manejo de los productos.

Acciones Correctivas: Se detallan a continuación para ser considerados, no limitado a:

- Revisión/Cambio de los programas de limpieza cuando se detecta la falta de limpieza en las instalaciones, utensilios y equipos para determinar si son errores en el procedimiento o en los insumos utilizados, así como en la falta de comprensión de la persona de limpieza.
- Re-entrenamiento en procedimientos o su respectiva modificación para aquellos en que los errores persisten o continúan.

Verificaciones: El mantenimiento y control de la cocina en el aspecto de salubridad es primordialmente importante para mantener la inocuidad de los alimentos preparados por lo que será necesario el análisis microbiológico⁴ (coliformes, hongos, *Staphilococcus aureus*, *Salmonella sp.*) de un laboratorio externo acreditado para garantizar la eficacia de los programas de limpieza de todo el ambiente en general.

8.9 Indicadores

En función a las políticas propuestas, se definen los siguientes indicadores.

Tabla VIII.4 Indicadores

Proceso	Estrategia	Expresión matemática	Periodicidad	Meta
Delivery ⁷	Pedido entregado en forma correcta/completa/a tiempo	% Pedidos entregados en forma correcta x % Pedidos entregados en forma completa x % Pedidos entregados a tiempo	Semanal	98%
	Pedido entregado en forma correcta	N°pedidos entregados correctamente/N° pedidos entregados totalmente	Semanal	98%
	Pedido entregado en forma completa	N°pedidos entregados completos/N° pedidos entregados totalmente	Semanal	98%
	Pedido entregado a tiempo	N°pedidos entregados a tiempo/N° pedidos entregados totalmente	Semanal	98%
Calidad	Atención al Cliente	N° de quejas o reclamos / N° pedidos entregados totalmente	Mensual	98%

Fuente: (Castillo Salazar, Gordillo Vera, & Salazar, 2019)

8.10 Conclusiones

El plan de Operaciones de nuestra propuesta de negocios tiene 06 (seis) etapas para su desarrollo, empezando con la Planificación hasta la Distribución con el servicio Delivery (empresa tercerizada) que sigue una secuencia para asegurar una utilización óptima de los recursos y una atención oportuna a la demanda potencial en los cinco (5) años de evaluación del proyecto.

El negocio utiliza las cocinas fantasmas o Dark Kitchens (02) para llegar a nuestra población objetivo en distritos estratégicos para llegar a un radio de acción mayor, con miras en llegar a otros distritos en función a nuestro crecimiento.

El uso de envases ecológicos nos permite ser una empresa sostenible con el medio ambiente porque los residuos que se generarán no contaminarán los lugares a donde llegaremos.

La tercerización de los motorizados para el servicio delivery constituye un aspecto importante y valioso porque es el punto de contacto que tenemos con el cliente para la entrega de nuestro producto final.

Nuestras operaciones tendrán control de calidad acorde a los lineamientos de las Buenas prácticas de manipulación y el sistema HACCP asegurando la trazabilidad del producto y controlar los puntos críticos para evitar una contaminación, y proteger de esa forma la salud de los bebés.

CAPÍTULO IX. PLAN DE R.R.H.H.

En el presente capítulo se tratará el plan de recursos humanos con el objetivo de que contribuya con la estrategia empresarial del plan de negocio. A partir de la estructura organizacional se especifican los requisitos y funciones de cada puesto requerido para cubrir todas las actividades necesarias que se lleven a cabo en los procesos del negocio; se mencionan las políticas que facilitan la organización y buen desempeño de los colaboradores; y finalmente se desarrollan los procesos de reclutamiento y retención que garanticen que la organización cuente con un equipo humano idóneo que lleve adelante la estrategia principal de penetración de mercado, cumpliendo a cabalidad con las funciones encomendadas y se sienta identificado con la visión y misión de la empresa definidos en el capítulo del plan estratégico.

9.1 Objetivos

Se plantean dos objetivos fundamentales para el plan de recursos humanos:

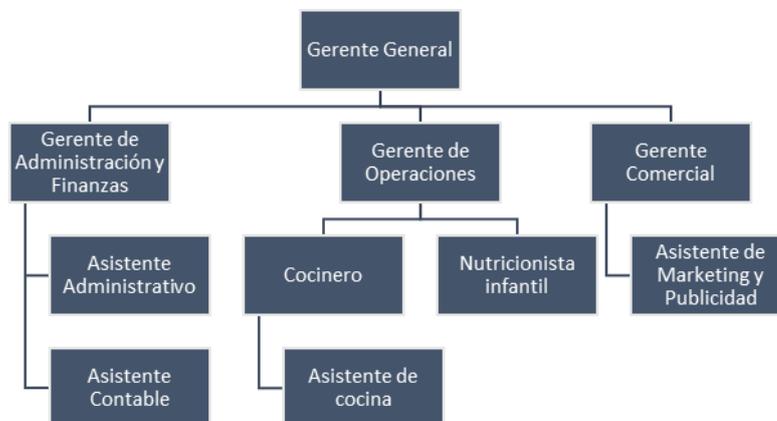
- Definir la estructura organizacional que determina la organización jerárquica y funcional del personal, definición de puestos, requisitos y funciones, con lo cual se establece la cantidad de colaboradores necesarios para llevar a cabo las actividades de la empresa en función de las ventas estimadas y de los procesos de funcionamiento que se han presentado en capítulos anteriores. Finalmente se obtiene el presupuesto necesario que permita mantener dicho recurso humano contratado para la adecuada puesta en marcha de la empresa.
- Adecuada administración del recurso humano, para ello se especifican los procesos propios de la selección de personal calificado y el programa de inducción que consiste en conocer la empresa y sus procesos para que el nuevo colaborador conozca lo que se espera de él y se identifique con el puesto. Posteriormente, el personal es constantemente preparado con capacitaciones de servicio al cliente y recordación de los procesos que contribuyan con mantener un servicio estándar de calidad con un óptimo producto.
- Es fundamental que el plan de recursos humanos esté alineado al plan estratégico, considerando que la estrategia conlleva a una empresa dinámica y de rápida toma de decisiones lo que se transmite en un organigrama de pocos niveles, así mismo garantizar el personal idóneo alineado a la estrategia de

diferenciación dirigido a un consumidor exigente, como lo define la estrategia de penetración; para ello son importantes los procesos de selección, inducción, capacitación y desarrollo.

9.2 Estructura Organizacional

El negocio requiere una estructura jerárquica simple de pocos grados con tres líderes que guíen los procesos: un Gerente general, que representa y dirige a la empresa de manera holística, y tres líderes, un Gerente de administración y finanzas, encargado del sistema administrativo de recursos humanos, económicos, financieros y logísticos, un Gerente de operaciones, que se encarga de los procesos de elaboración del producto hasta el servicio de envío, es el responsable de la calidad del producto, y un Gerente comercial que tiene como principal objetivo la atención al cliente, la publicidad, contacto con el cliente y toma de pedido hasta la conformidad de la entrega; dichas unidades son fundamentales para la puesta en marcha del negocio, como se muestra a continuación.

Figura IX.1 Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

La estructura organizacional permite que cada quien tenga funciones definidas para su puesto reportando a un coordinador y líder en cada unidad quien es responsable del cumplimiento de los objetivos, a continuación, se detallan las funciones y requisitos de cada puesto:

9.2.1 Gerente General

Funciones:

- Definir, implementar y evaluar la estrategia empresarial a seguir.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Liderar y administrar la empresa con el rol de máxima dirección, siendo responsable de los resultados de la organización.
- Prever y dirigir las acciones que eviten los posibles riesgos que no permitan el cumplimiento de los objetivos señalados en el plan estratégico.
- Representar a la empresa ante instituciones externas.

Requisitos:

- Experiencia previa como jefe administrativo o gerente en manejo de restaurantes.
- Formación en conocimiento de herramientas de administración y gestión.
- Habilidad en comunicación y toma de decisiones.
- Capacidad de trabajar bajo presión y solución de conflictos.

9.2.2 Gerente de administración y finanzas

Funciones:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar el cumplimiento de los objetivos de la unidad de administración y finanzas.
- Liderar y administrar la unidad de administración y finanzas, siendo responsable de proveer recursos humanos, logísticos y económicos, necesarios a toda la empresa y responsable de la gestión de la información financiera, contable y tributaria.
- Prever y dirigir las acciones que eviten los posibles riesgos que no permitan el cumplimiento de los objetivos financieros y de gestión administrativa.

Requisitos:

- Experiencia previa en jefatura de áreas administrativas o contables.

- Formación en conocimiento de herramientas de administración y gestión.
- Habilidad en comunicación y toma de decisiones.
- Capacidad de trabajar bajo presión y solucionar conflictos

9.2.3 Asistente administrativo

Reporta al gerente de administración y finanzas.

Funciones:

- Recepcionar, hacer seguimiento y redactar correspondencia de la empresa.
- Redactar, custodiar y organizar documentos institucionales.
- Seguimiento a compromisos y contratos, con proveedores y/o instituciones externas.
- Velar por el bienestar del personal verificando las condiciones óptimas de trabajo, herramientas e infraestructura adecuadas.
- Llevar la agenda de reuniones, programas de capacitación y compromisos de la empresa.
- En el primer año asume además las funciones del asistente contable.

Requisitos:

- Título técnico o profesional en administración o contabilidad.
- Experiencia requerida de un año en puestos similares.
- Proactividad y orientación al servicio

9.2.4 Asistente contable

Reporta al gerente de administración y finanzas.

Funciones:

- Controlar, registrar y rendir informes diarios sobre los movimientos de dinero en efectivo de la empresa.
- Controlar los saldos y cumplimiento de financiamientos con los bancos.
- Organizar y custodiar el archivo de documentos que sustentan los ingresos y gastos.

- Registrar adecuadamente las operaciones contables y financieras como presupuestos y estados financieros de la empresa.
- Elaboración mensual de la planilla de recursos humanos.

Requisitos:

- Título técnico o profesional en contabilidad.
- Experiencia requerida de un año en puestos similares.
- Proactividad y orientación al servicio.

9.2.5 Gerente de operaciones

Funciones:

- Evaluar e implementar la estrategia de operaciones a corto y mediano plazo.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar el cumplimiento de los objetivos de la unidad de operaciones.
- Liderar y administrar la unidad de operaciones, siendo responsable de la calidad del producto y su oportuna entrega.
- Dirigir y controlar los procesos de la elaboración del producto y de los procesos operativos del servicio.
- Coordinar con el servicio tercerizado de reparto, asegurándose que el servicio mantenga contenedores o cajas de reparto para alimentos limpios y desinfectados antes de acondicionar los alimentos en ellos.
- Prever y dirigir las acciones que eviten los posibles riesgos que no permitan el cumplimiento de los objetivos operativos.

Requisitos:

- Experiencia previa en jefatura de áreas de ventas o marketing de preferencia en restaurantes.
- Formación en conocimiento de herramientas de administración y gestión.
- Habilidad en comunicación y toma de decisiones.
- Capacidad de trabajar bajo presión y solucionar conflictos.

9.2.6 Cocinero

Reporta al gerente de operaciones.

Funciones:

- Realizar las compras de insumos en coordinación con el asistente contable.
- Controlar la calidad de los ingredientes y el manejo de los insumos de almacén.
- Preveer las existencias de ingredientes necesarios para el adecuado funcionamiento del negocio.
- Elaborar los alimentos de acuerdo a la receta predefinida, velando por la inocuidad del producto final.
- Velar por la calidad del producto y el empaque final adecuado asegurando una calidad estándar.
- Mantener la limpieza y el orden, del ambiente y las herramientas de trabajo de acuerdo a las políticas de protocolo sanitario y el Manual de Seguridad y Salud en el trabajo.

Requisitos:

- Tener conocimientos comprobados sobre preparación de alimentos.
- De preferencia con conocimientos de alimentación orgánica.
- Experiencia requerida de un año en restaurantes.
- Sentido de urgencia y capacidad de trabajo bajo presión.

9.2.7 Asistente de cocina

Reporta al cocinero.

Funciones:

- Manejar adecuadamente los insumos de almacén.
- Preparar los ingredientes y tenerlos listo para su uso de acuerdo a programa del día, velando por la inocuidad del producto final.
- Tener listo el envase y empaque final adecuado asegurando una calidad estándar.

- Mantener la limpieza y el orden, del ambiente y las herramientas de trabajo de acuerdo a las políticas de protocolo sanitario y el Manual de Seguridad y Salud en el trabajo.

Requisitos:

- Tener experiencia comprobada en preparación de alimentos.
- Capacidad de trabajar con orden y limpieza.
- Sentido de urgencia y capacidad de trabajo bajo presión

9.2.8 *Nutricionista infantil*

Reporta al gerente de operaciones.

Funciones:

- Evaluar y monitorear las recetas predefinidas, observando su calidad nutritiva.
- Asesorar a clientes que consideran que sus hijos requieren alguna dieta especial por estado de salud.
- Instruir sobre dietas especiales en caso sea requerido para algún cliente específico, observando su calidad nutritiva.

Requisitos:

- Especialista en nutrición infantil y conocimiento de dietas para casos específicos.
- De preferencia con conocimientos de alimentación orgánica.
- Experiencia requerida en consultas de nutrición infantil.
- Empatía y orientación de servicio.

Justificación: Ver anexo 27

9.2.9 *Gerente comercial*

Funciones:

- Evaluar e implementar la estrategia comercial a corto y mediano plazo.

- Planificar, organizar, dirigir y controlar el cumplimiento de los objetivos de la unidad comercial.
- Liderar y administrar la unidad comercial, siendo responsable de las decisiones relacionadas a la estrategia de marketing y atención al cliente.
- Prever y dirigir las acciones que eviten los posibles riesgos que no permitan el cumplimiento de los objetivos comerciales.

Requisitos:

- Experiencia previa en jefatura de áreas de ventas o marketing de preferencia en restaurantes.
- Formación en conocimiento de herramientas de administración y gestión.
- Habilidad en comunicación y toma de decisiones.
- Capacidad de trabajar bajo presión y solucionar conflictos.

9.2.10 Asistente de marketing y publicidad

Reporta al gerente comercial.

Funciones:

- Manejar las redes sociales de la empresa.
- Actualizar la publicidad y marketing de acuerdo a la estrategia comercial.
- Ser el contacto con el cliente, brindar información detallada, responde inquietudes y resuelve reclamos.
- Tomar el pedido del cliente y coordinar su entrega con el transportista.
- Asegurar la conformidad del producto recibido.
- Remitir información requerida por la gerencia comercial para la toma de decisiones.

Requisitos:

- Experiencia en manejo de redes sociales y actualización de páginas web.
- Experiencia requerida de un año en puestos similares.
- Habilidades de comunicación efectiva.
- Empatía y asertividad.

- Capacidad de trabajo bajo presión.

9.3 Constitución de la empresa

A fin de contar con una empresa formal ante el Estado peruano se requiere inscribir la empresa en el Registro de Personas Jurídicas de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos. Para ello los socios deberán ponerse de acuerdo del nombre de la empresa, el tipo de sociedad que van a conformar y el capital social con el cual van a iniciar el negocio. De acuerdo a (Sunarp, 2018) el trámite formal de constituir una empresa consiste en seis pasos:

9.3.1 Búsqueda y reserva de nombre

Es un trámite recomendable si se desea tener un nombre exclusivo y que no sea utilizado por otras empresas, por ello se verifica ante la Sunarp que no existan coincidencias con el nombre de otras empresas, y con ello facilita la posterior inscripción de la empresa en el Registro de Personas Jurídicas de la SUNARP. Adicionalmente se puede considerar la inscripción de la marca ante Indecopi, lo cual depende de la estrategia comercial de la empresa.

9.3.2 Elaboración del Acto Constitutivo o Minuta

Los socios elaboran una Minuta de Constitución de la empresa, donde manifiestan su voluntad de constituir la persona jurídica, haciendo un pacto social donde se determinan los estatutos y se asigna al administrador o gerente, según el tipo de sociedad elegido.

9.3.3 Aporte de capital

El capital inicial de la empresa, si es aporte de dinero deberá estar acreditado con un documento expedido por una entidad del sistema financiero nacional y si fueran bienes deberá acreditarse su inscripción a nombre de la empresa con un informe de valorización.

9.3.4 Elaboración de Escritura Pública

La Minuta que ha sido elaborada en el paso 9.3.2 se lleva a una Notaría para que se genere la Escritura Pública de constitución, con la firma y sello de la notaría y las firmas de los socios y sus cónyuges.

9.3.5 Inscripción en Registros Públicos

La empresa recién existe a partir de la inscripción en los Registros Públicos, para el presente plan de negocios se ha escogido la sociedad anónima cerrada, para ello se inscribe en el Registro de Sociedades en la SUNARP, mediante una notaría y en un plazo 24 horas.

9.3.6 Inscripción al RUC para Persona Jurídica

Una vez constituida la empresa, el último paso es inscribirse ante la Sunat e identificar la persona jurídica como contribuyente, para ello se identifica con un Registro Único de Contribuyentes.

Una vez registrada la persona jurídica, es posible acceder a préstamos bancarios y contratar empleados. El presupuesto para constituir la empresa consiste en:

Tabla IX.1 Gastos para constituir de la empresa

Gastos de la empresa	(S/.)
Registro de marca en Indecopi	535.00
Búsqueda y reserva de nombre	20.00
Minuta de la Constitución	160.00
Escritura Pública	200.00
Derecho de inscripción SUNARP	100.00
Legalización de libros contables	270.00
TOTAL	1,285.00

Fuente: Elaboración propia.

9.4 Políticas organizacionales

La política de recursos humanos es fundamental para alcanzar los objetivos que la organización se ha fijado de manera formal y ordenada. Las políticas que la empresa ha establecido son:

- Mantener actualizados los perfiles de los puestos de acuerdo a la estructura organizacional aprobada y contratar estrictamente al personal que cumpla con dicho perfil exigido.
- Desde el momento del contrato todo el personal debe contar con su certificado de sanidad vigente.
- Por parte de la empresa, cumplir con el régimen laboral establecido ante la ley, lo cual se encontrará especificado en cada contrato.
- Por parte del empleado, cumplir con los horarios establecidos de manera puntual, con el uso correcto del uniforme.
- Atender responsablemente el uso del equipo de protección personal (EPP) y desarrollar las labores de acuerdo a los protocolos sanitarios establecidos.
- Atender sus funciones de manera responsable y coordinada.
- Priorizar el buen servicio al cliente: buscar en el momento una solución al problema o queja que presente el cliente, considerar para ello el Manual de Solución de Conflictos.
- Respetar el uniforme de la empresa guardando una actitud de decoro dentro y fuera de las instalaciones.
- Prever los posibles riesgos en el lugar de trabajo y alertar de ellos al jefe inmediato, conocer el Manual de Seguridad y Salud en el trabajo.
- Está prohibido el ingreso de alimentos en la zona de almacenaje y preparación de los productos para los clientes.

Adicionalmente, en el marco de la coyuntura de la emergencia sanitaria por el COVID, se incluye como parte de las normativas el protocolo sanitario establecido en la “Guía Técnica para los restaurantes y servicios afines con modalidad de servicio a domicilio” aprobada en la Resolución Ministerial N°250-2020/MINSA del Ministerio de Salud del Perú, que aplica a todos los restaurantes y servicios de elaboración de

alimentos a nivel nacional que cuentan con la modalidad de servicio a domicilio o para llevar.

9.5 Régimen Laboral

El presente plan de negocio es adecuado para ser contemplado dentro de la definición de la pequeña empresa, la cual es regida por la Ley N°30056 (2013) que califica según el monto de las ventas anuales, en este caso se refiere a empresas con ventas anuales mayores a 150 UIT y un límite de 1,700 UIT. (Sunat, 2020)

De acuerdo a la definición de la pequeña empresa, el régimen laboral especifica los siguientes derechos para los colaboradores:

En cuanto a remuneraciones:

- Remuneración Mínima Vital (RMV)
- Remuneración por trabajo en sobretiempo
- Derecho a percibir dos gratificaciones al año (Fiestas Patrias y Navidad)
- Vacaciones remuneradas anuales
- Derecho a participar en las utilidades de la empresa
- Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.

En cuanto a cumplimiento de horarios de trabajo y descansos:

- Jornada de trabajo de 8 horas
- Descanso semanal y en días feriados
- Descanso vacacional de 15 días calendarios
- Licencia de maternidad pre-natal y post-natal

En cuanto a indemnizaciones y coberturas:

- Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
- Cobertura Previsional
- Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo (SCTR)
- Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración)

9.6 Procesos de recursos humanos

Por la naturaleza del servicio que consiste en preparar un alimento perecible y entregarlo a domicilio, es importante que el capital humano sea parte de la mencionada estrategia de diferenciación, por ello los procesos de recursos humanos han sido planteados para tal fin; desde el reclutamiento con el objetivo de captar el personal idóneo hasta incluir talleres y capacitaciones constantes que mantengan motivado al personal.

9.6.1 Reclutamiento y selección

Una vez que se ha definido las funciones y los requisitos de cada puesto, se procede a reclutar personal y seleccionar al candidato mejor calificado. El proceso consiste en tres pasos:

- Convocatoria: Publicar anuncios en la página web de la empresa y en las redes sociales señalando los requerimientos a cumplir. Además, se recibirán currículos vitae de personal recomendado por amistades o personal de la empresa
- Evaluación de perfiles: a partir de los currículos vitae recibidos se seleccionarán los candidatos que cumplan con el perfil del puesto y serán convocados como primera selección.
- Selección del colaborador: los candidatos seleccionados serán evaluados por una entrevista con el gerente de su unidad y el gerente general, seleccionando un único colaborador para el puesto.

9.6.2 Inducción y capacitación

El colaborador recién contratado pasará por un primer proceso de inducción al puesto, lo cual consiste en conocer acerca de la empresa, su puesto y los procesos; este proceso es importante si se considera que el presente plan de negocio requiere una comunicación fluida dentro de cada unidad y entre unidades para garantizar el adecuado soporte, por ello el objetivo es preparar a cada integrante para el trabajo en equipo.

Posteriormente, cuando ya el colaborador es parte del recurso humano recibirá capacitaciones programadas de acuerdo al puesto con la finalidad de mejorar sus conocimientos y mantener niveles estándar de desempeño.

Las capacitaciones consisten en:

- Para el personal de cocina: de manera trimestral se llevará a cabo un curso que tenga que ver temas como la calidad del producto, la calidad del proceso de elaboración, la manipulación de los insumos y almacenamiento, empleo de envases y empaques.
- Talleres mensuales para todo el personal: control de calidad, servicio al cliente, valores empresariales, políticas de la empresa; los cuales pueden darse de manera virtual y en el lapso de una hora recordar conceptos básicos del tema elegido.
- Taller anual para todo el personal: un día de dinámicas para compartir temas de liderazgo motivación, trabajo en equipo y refuerzo de valores institucionales.

9.6.3 Evaluación del desempeño

La importancia de este proceso radica en que formaliza el compromiso del colaborador, al ser evaluados se identifican las áreas que requieren una mejora y contribuye a tomar acción que al final impacta en la mejora de las habilidades del equipo (Bohlander & Snell, 2008)

Para que la evaluación sea adecuada debe ser con una frecuencia programada y con indicadores que, al ser revisados por el mismo colaborador, le permita una acción de mejora, lo cual además lo mantiene motivado al tener una oportunidad de crecimiento.

9.7 Presupuesto de recursos humanos

El presupuesto de recursos humanos considera las remuneraciones y la inversión de mantener fidelizado al personal; el cálculo se realiza en base a la estructura organizacional que variará conforme crece el negocio. Para las remuneraciones se han tomado sueldos promedios del mercado y se adicionan los beneficios sociales para el caso de personal de planilla como CTS, gratificaciones y vacaciones, rubros que no serán contemplados en el caso del personal con contratación de servicios por honorarios profesionales.

Para el personal con contrato en planilla, el Estado peruano exige a una empresa privada que el empleador asuma costos adicionales como son Essalud (9%), para la

cobertura de atenciones de salud y el seguro de Vida Ley (0,53%) que significa contratar un seguro de vida que se activa desde el primer día de labores y por las 24 horas del día.

En la siguiente tabla se presenta el presupuesto del gasto de personal para el primer año, considerando solo para los dos primeros años que el régimen laboral aplicado es de una MYPE, posteriormente en el tercer año pasará al régimen tributario general.

Tabla IX.2 Remuneraciones

Puestos	Tipo de contrato	Remuneración bruta mensual (S/)	CTS y gratificaci.	Essalud 9%	Seguro Vida Ley 0.53%	Inversión total anual por puesto (S/)	Cantidad de colaboradores	Total año 1 (S/)
Gerentes	En planilla	5,000	12,500	450	265	81,080	4	324,320
Asistentes: contable y administrativo	En planilla	2,500	6,250	225	133	40,540	1	40,540
Asistente marketing y publicidad	En planilla	3,000	7,500	270	159	48,648	1	48,648
Cocinero	En planilla	1,500	3,750	135	80	24,324	2	48,648
Asistente de cocinero	Recibo por honorarios	950				11,400	4	45,600
Nutricionista infantil	Recibo por honorarios	2,000				24,000	1	24,000
TOTAL							13	531,756

Fuente: Elaboración propia

Para adecuarse al crecimiento esperado del plan de negocios y el incremento de la labor operativa, para el segundo año se contempla un asistente de cocina más y la contratación de un asistente contable, a partir del tercer año se prevé un cocinero adicional. Se presenta el presupuesto por cinco años con el personal adicional esperado para cada año.

Tabla IX.3 Inversión anual en remuneraciones

Puestos	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Gerentes	4	4	4	4	4
Asistentes: contable y administrat.	1	2	2	2	2
Asistente marketing y publicidad	1	1	1	1	1
Cocinero	2	2	2	2	2
Asistente de cocinero	4	4	4	4	4
Nutricionista infantil	1	1	1	1	1
TOTAL	13	14	14	14	14

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, para atender el desarrollo y fidelización de los recursos humanos de acuerdo a lo expuesto, se presenta la inversión anual requerida para las capacitaciones.

Tabla IX.4 Inversión anual en desarrollo de los recursos humanos

Proceso	Rubros	Gasto requerido (S/.)
Inducción y capacitación	Cursos trimestrales para personal de cocina: - calidad del producto, - calidad del proceso de elaboración, - manipulación de insumos y almacenamiento, - empleo de envases y empaques	1.600
	Talleres mensuales para todo el personal: control de calidad, servicio al cliente, valores empresariales, políticas de la empresa.	1.200
	Taller anual internacional para todo el personal	2.200
TOTAL		5.000

Fuente: Elaboración propia

9.8 Conclusiones

De acuerdo a lo revisado en el plan de recursos humanos, se obtienen las siguientes conclusiones:

- La estructura organizacional definida permite que cada colaborador al cumplir con sus funciones contribuya con el buen funcionamiento del negocio; con el

objetivo de canalizar el esfuerzo del recurso humano hacia el objetivo estratégico de diferenciación, se requiere una estructura que logre la fluidez en la comunicación y toma rápida de decisiones.

- Los procesos de recursos humanos especificados promueven la identificación del personal con los valores de la empresa, garantiza la integración y alineamiento de los objetivos de los colaboradores con los objetivos de la empresa, permitiendo el crecimiento personal en beneficio y éxito de la empresa.
- Una administración adecuada del recurso humano contribuye a fidelizar al cliente interno y por ende logra un mejor trabajo en equipo y mayor compromiso con la visión y misión de la empresa.

CAPÍTULO X. PLAN TECNOLÓGICO.

El presente plan se encarga de determinar las necesidades de tecnología requeridas para la implementación y puesta en marcha del negocio, tomando en cuenta los objetivos de ventas y de rentabilidad a alcanzar. El plan considera las estrategias a implantar propuestas en el capítulo siguiente.

La estrategia de negocio de toda STARTUP es estar en ajuste y adaptación permanente, sobre todo en la primera etapa del producto cuando lo están lanzando al mercado; para ver si los clientes se amoldan a la web, si interactúan correctamente con el servicio, y si se adaptan a la aplicación, Metodología Lean Startup de Eric Ries. Esa parte del product-market-fit necesita flexibilidad, por lo tanto, invertir en soluciones de tecnología debe tener ese concepto dentro de la estructura del negocio.

¿Cuáles son los dos modelos de inversión? CAPEX y OPEX (SYNNEX WESTCON-COMSTOR, 2021).

El primer modelo de inversión es CAPEX (Capital Expenditure): cantidad de recursos a invertir en equipos, hardware y en licencias que serán costos fijos que después se depreciarán.

Segundo modelo: invertir como OPEX (Operational Expenditures): que significa que los gastos de tecnología se convierten en un gasto variable que se reportan en el estado de pérdidas y ganancias y se descuentan de impuesto (crédito fiscal).

Al ser un negocio de alto riesgo y cambiante, y tener que hacer ajustes entre el mercado y la propuesta de valor del modelo de negocio, la propuesta de OPEX es la mejor; puesto que permite variabilidad en los costos en razón a la respuesta del cliente, con lo que no se sacrifican los flujos de caja iniciales de la empresa, que si se haría en la inversión si fuera CAPEX. Este simple detalle puede ser la diferencia entre la supervivencia de la empresa y su extinción, puesto que el CAPEX absorbe todo el flujo de caja y quita liquidez. En el OPEX sólo se gasta cuando se necesita y uno decide cuanto gastar.

Según el estudio de Global Entrepreneurship Monitor (Fernández-Laviada, 2020) el 80% de los emprendimientos en Perú no sobreviven más de dos años, mayormente por

problemas de flujo de caja. Justamente este problema financiero condiciona las decisiones de uso de tecnología, y es por esa razón es que en esta tesis se considera el modelo de OPEX, contratando los servicios de tecnología como software aSSas en la nube. (software aSSa se consume a medida que se necesita). También al ser en la Nube, no se necesita gastar en servidores, infraestructura física y personal de mantenimiento.

Se considerarán dos plataformas que estarán integradas:

- El software de gestión administrativa
- La plataforma de atención al cliente: usando como interfase la página web para administración de pedidos, implementación de robots para toma de pedidos vía redes sociales, registro de usuarios y marketing.

10.1 Objetivos Tecnológicos

- Implementar los recursos digitales que apoyen al desarrollo y soporte de la plataforma “Q”UMIR” alineados al plan estratégico.
- Asegurar la operación, tanto la gestión productiva, administrativa como la comercial de la empresa.
- Garantizar la continuidad del proceso de comunicación con el cliente a través de la página web, blog y boletines para suscriptores.
- Garantizar la operatividad de la plataforma comercial, a través de los canales establecidos para ello como la web, whatsapp y contacto por redes sociales.

10.2 Estrategia de Tecnología

10.2.1 Software de gestión administrativa

Es fácil perderse en la web tratando de obtener el mejor software de gestión administrativa, dado que existen de diferentes calidades, tamaños, procedencia, tipo de acceso y otras características que pueda uno buscar. Para lo cual contactamos a la experta en transformación digital Rocío Vera, quien ha trabajado en desarrollo de proyectos de transformación digital por mucho tiempo en Perú. Le consultamos cual sería el software más idóneo a partir de las características de la propuesta de negocio en desarrollo, y considerando la decisión de utilizar los recursos financieros para el desarrollo del core del negocio en el corto plazo. La experta nos sugirió Gal-Da.

Gal-Da es una empresa peruana, y ofrecen en la actualidad módulos como: gestión de caja, insumos e inventarios, producción, y ofrece una opción de desarrollo de sistema de delivery.

Cuenta con los siguientes planes:

Tabla X.1 Planes de Contabilidad y Facturación

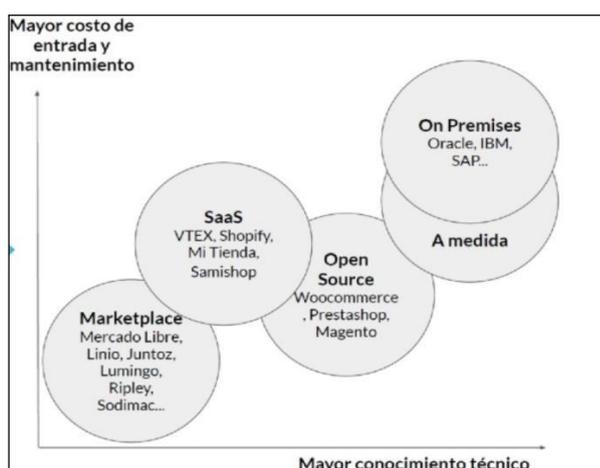
Programa	Lite	Starter	Pro
Gestión de restaurantes	US \$9.90 al mes	US \$19.90 al mes	US \$39.90 al mes

Fuente: (Galda, 2021)

10.2.2 Plataforma de Atención al Cliente

De acuerdo a la página web Ecommerce news, al pensar en las opciones para la mejor plataforma Ecommerce para una tienda virtual, dependerá de diferentes variables como tamaño de empresa, variedad de productos, presupuesto destinado, nivel de experiencia de ventas online entre otros. A continuación, podemos resumir los tipos de plataformas por complejidad y costos:

Figura X.1 Tipología de Plataformas Ecommerce por complejidad y costos



Fuente: (Ramirez, 2021)

Se entiende del gráfico que un Marketplace es una plataforma para negocios con menor conocimiento de desarrollo de plataformas y menor costo de entrada; y plataformas On Premises como las que ofrece Oracle, IBM y SAP son más especializadas, aunque requieren un costo de entrada y mantenimiento más alto.

Considerando el emprendimiento como un negocio que requiere dedicación mayor al desarrollo de la oferta de productos para bebés, estimamos más conveniente buscar una opción más acorde con el tamaño del negocio y la variedad de productos que ofreceremos, por lo que escogimos que las plataformas SaaS serían la mejor opción. A partir de ello realizamos un análisis comparativo de las SaaS cuyas características principales son:

- Cobro de tarifa mensual y costo de comisión por venta y servicios
- Ejecución en el servidor del proveedor
- Las plataformas se mantienen alojadas desde el servidor del proveedor
- Las actualizaciones y la seguridad son realizadas por el proveedor.

Tomando esto en cuenta, presentamos las mejores opciones del mercado:

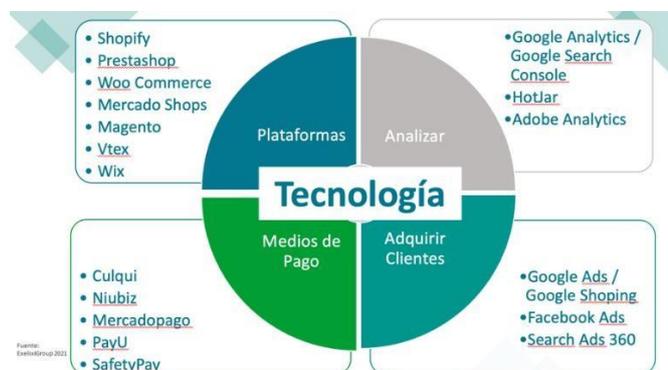
Tabla X.2 Mejores Plataformas ecommerce más usadas en Perú

Plataforma	Pros	Contras	Precio
Shopify	Carga rápida, fácil de configurar, software en la nube, permite múltiples canales y ventas sociales	Proceso de pago no personalizable, falta integrar con soluciones de pago y operadores logísticos locales, dependencia de un servidor en EEUU	Planes: \$29, \$79, \$299 al mes
Wix	Plataforma sencilla, temas gratis, simple de usar y configurar, soporte en la pagina	Muchos sitios no fueron asegurados, no tiene funciones de marketing, servidor en EEUU, falta integrar soluciones de pago y operadores logísticos locales	\$17, \$25, \$35 al mes
Samishop	Plataforma peruana ideal para pymes, pre integración con pasarela de pagos, pre integración con operadores logísticos locales, simple de usar y configurar	UX rigido a la hora de comprar.	S/. 99 y S/ 199, y plan empresas
Simbel ecommerce	Ideal para empresas medianas y grandes, buena cantidad de modulos y oferta constante, escalable, marketing amigable	No hay control de sus propios escaparates	
VTEX	Ideal para pymes y grandes empresas, robusto y rico en funciones, escalable y personalizable, marketing amigable	No hay control de sus propios escaparates	Plan inicial desde us\$44,000 anuales, mas porcentaje sobre ventas y mantenimiento desde \$500 mensuales
Gal-Da	Vinculado al software de gestión interna, personalizable.	El core de Gal-Da es de gestión de restaurantes, no tanto de gestión de ventas y/o marketplace.	La versión Pro cuesta \$39.90 al mes.

Fuente: (Ecommercenews, 2021)

Por tanto, se elige Gal-Da para el desarrollo de la plataforma de pedidos y delivery.

Figura X.2 Tecnología



Fuente: (Exelixi-group, 2021)

10.3 Recursos tecnológicos

Los recursos más importantes serán especificados según su ubicación:

In-House: hardware y software para la gestión operativa de la empresa, lo que incluye tanto servidor, computadoras, sistemas de control de producción y calidad, y sistemas de gestión y control logístico.

Externo: servicio tercerizado de diseño y administración de página web, diseño y administración de plataforma de venta, que incluye la pasarela de pago, gestión de robots para venta por redes sociales como whatsapp e instagram y servicio de atención al cliente, tanto suscriptor como emailing.

En la tabla siguiente se resumen los requerimientos y su procedencia operativa:

Tabla X.3 Estrategia Tecnológica

Servicio	Local (in-house)	Externo (tercerizado)
Plataforma		X (Gal-Da)
Dominio		X(go-daddy)
Hosting		X(go-daddy)
Sistema de tracking		X(GeoPresencia)
Sistema de facturación electrónica		X (Gal-Da)
Sistema de gestión interna		X(Gal-Da)
Chatbot	X	
Atención al cliente (Suscriptores y canal de contacto)	X	
Emailing		X(mail chimp)

Elaboración propia

10.4 Estructura de la WEB (Landing page y Responsive)

A partir de la estrategia propuesta y siguiendo los lineamientos de marketing, se presenta la estructura de la web que considerará tanto la originalidad y la misión del negocio sino la operatividad necesaria de la plataforma de pedidos en línea, cuyas características adicionales serán de desarrollo a medida, responsiva y escalable. Para ello se trabajará con plantillas wordpress las cuales ya son nativas responsive. Además, se sumarán plug-ins de analítica para medir las visitas, mapa de calor del paso del cliente y recurrencia de uso.

Esta analítica permitirá el constante rediseño de la página web para ir adaptándose a los usos y costumbres del cliente, por lo cual nuestro diseño será dinámico.

Figura X.3 Métricas de análisis

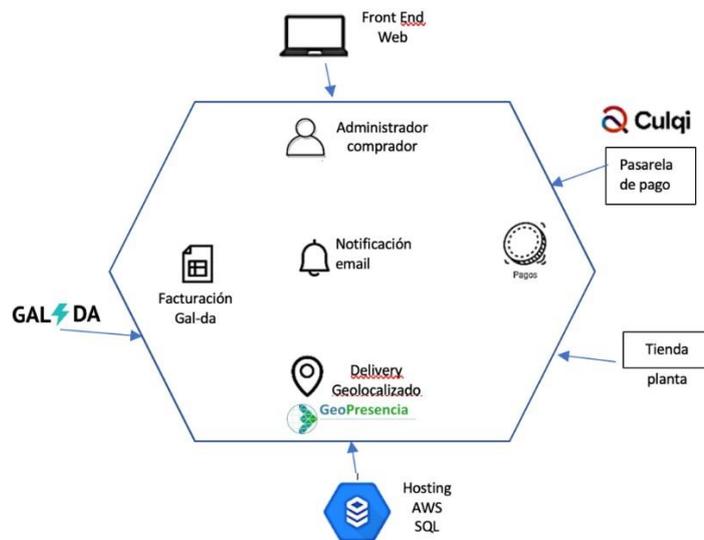


Fuente: (Exelixi-group, 2021)

A continuación, se detalla la propuesta de la plataforma Web:

- Página de inicio con banners informativos de promociones y estructura amigable
- Popups de ofertas, se podrán habilitar como deshabilitar a decisión del administrador
- Sección de opciones de menú y combos
- Sección de quienes somos, valores institucionales, misión y visión
- Carta en línea con código QR que direcciona a PDF
- Salones del local, fotos de los ambientes
- Formulario de contacto con datos de la empresa, mapa de Google de ubicación, etc.
- Carrito de compras para realizar pedidos en línea
- Login y registro de clientes
- Modelo de despacho según zonas de reparto del restaurante integrado con Google Maps
- Integración con pasarela de pagos (Culqi)
- Diseño responsive adaptado a celulares
- Reserva de pedidos online integrado con Whatsapp.
- Zona privada para gestionar información, exportar reportes de ventas, etc

Figura X.4 Backend del Modelo de Negocio Q'UMIR



Fuente: elaboración propia

10.5 Ciber Seguridad

A partir del desarrollo del software y los programas basados en la nube, también ha crecido el interés por el robo de información a través de hackers que secuestran las bases de datos y o usan la data para venderla a otros interesados o piden rescate por ella.

Según la página web GS1 México, (GS1, 2021), en México en el primer trimestre del 2021 se registraron más de un millón de quejas por fraudes financieros en transacciones de Ecommerce. Si bien existe desconfianza de los usuarios de compartir su información financiera por internet, 8 de cada 10 mexicanos realizan periódicamente compras en línea.

Ante ello es importante resaltar las medidas a adoptar para salvaguardar data importante tanto de la empresa como de sus clientes.

El primero es el firewall que contará con certificado digital y SSL, el cual se encuentra incluido en el pago del hosting. La pasarela de pagos mantiene la base de datos de las tarjetas y solo informa el éxito de la transacción para que proceda la compra. La empresa se cerciorará que ni el landing page ni los proveedores guarden información sobre los clientes como los números de tarjeta de crédito.

Siguiendo la ley de protección de datos 29733 (Congreso de la República, 2011) la empresa declara que los datos de los clientes se guardarán en la nube previa autorización de los clientes. En adición a ello, en el segundo año de operación se optará por la implementación del ISO 27000 de seguridad de información, dado que se manejarán suscripciones. Las tarifas parten desde los US \$2400.

Actividades a desarrollar para asegurar la seguridad de la plataforma:

- hosting: contratación de servidor exclusivo para la empresa para evitar el riesgo de hackers.
- Dominio: con certificado SSL (para evitar la clonación y phishing)
- Instalación de antivirus en estaciones de trabajo
- Asignación de roles al personal interno para control de accesos a la red.
- Política de privacidad y protección de datos
- Configuración de rutinas de actualización de software, para evitar el no reconocimiento de los antivirus.
- Gestión de claves de acceso para usuarios con captcha y certificación de dos pasos con correo electrónico para cambios de contraseña.
- Los números de las tarjetas de créditos serán aplicados directamente en la pasarela de pago y no serán almacenados en los servidores de la empresa.
- Se contratará una pasarela de pago con certificación PCI (certificación de calidad para empresas que utilizan tarjetas de crédito)

10.6 Timeline para el desarrollo y puesta en marcha de las plataformas

Tabla X.4 Cronograma de Implementación (semanas)

Proceso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inicio del Proyecto										
Análisis y Diseño										
Construcción										
Integraciones										
Pruebas Unitarias										
Prueba UAT										
Prueba de Integración										
Pruebas AB										
Pase a Producción										
Puesta en Marcha										

Fuente: Elaboración propia

10.7 Presupuesto estimado de implementación y puesta en marcha.

A partir de la información obtenida, hemos establecido un presupuesto tentativo para la implementación y puesta en marcha del plan tecnológico.

Tabla X.5 Presupuesto del plan Tecnológico

Servicio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de Página web	1,800.00					
Plataforma	50.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Dominio	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
Hosting	30.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00
Sistema de tracking		180.00	180.00	180.00	180.00	180.00
Sistema de facturación electrónica y gestión interna		480.00	480.00	480.00	480.00	480.00
Chatbot		480.00	480.00	480.00	480.00	480.00
Atención al cliente (Suscriptores)		3,960.00	3,960.00	7,920.00	7,920.00	7,920.00
Envío de Emailing		372.00	372.00	372.00	372.00	372.00
Pasarela de pago (Culqui)			2,400.00			
ISO 27001		32,948.00	33,756.00	34,775.00	36,199.00	37,677.00
Presupuesto total por año (USD)	1,895.00	39,395.00	42,603.00	45,182.00	46,606.00	48,084.00
Presupuesto total por año (S/.)	7,466.00	158,763.00	174,674.00	185,245.00	191,086.00	197,146.00

Fuente: Elaboración propia

10.8 Conclusiones del capítulo

Siguiendo las estrategias propuestas en el plan estratégico vinculadas al posicionamiento de la marca y a la propuesta de marketing por redes sociales, el primer objetivo tecnológico propone implementar los recursos digitales necesarios para que se lleve a cabo.

El software de gestión administrativa, el cual es de origen peruano, permitirá cumplir con el segundo objetivo tecnológico, que es el de asegurar la operación de la empresa.

La plataforma de atención a la cliente centrada en la página web y sus interfaces, proporcionará las facilidades necesarias para no solo una correcta exhibición de la línea de productos sino para asegurar la máxima conversión en transacciones.

Se optó por escoger un aplicativo web del tipo “responsive” el cual facilitará la interacción con el usuario a través de cualquier dispositivo. Dado que se trabaará con el mismo proveedor que soporte la gestión administrativa se asegurará una más eficaz operación.

Dada la buena cantidad de proveedores locales de todos los servicios requeridos para lograr el éxito de la plataforma, desde el hosting, tracking, pasarela, hasta la atención al cliente, se optó que la mayor parte de las operaciones sean tercerizadas, dejando sólo la de atención al cliente ya sea para los suscriptores como el canal de contacto que sea local, contratando personal para realizar dicha tarea.

Dado el creciente peligro de ciber ataques, se ha considerado establecer un protocolo de seguridad en cada proceso, resaltar a los clientes el respeto y seguimiento de la ley 29733 de protección de datos, e implementar el ISO 27000 en el segundo año de operación.

Tomando en cuenta que el proceso comercial será 100% en línea se optó por considerar un presupuesto anual importante para tal tarea.

CAPÍTULO XI. EVALUACIÓN ECONÓMICA.

En el presente capítulo se desarrolla la evaluación económica del proyecto la cual reúne la información del estudio de mercado para la determinación de la demanda estimada y su valorización en ingresos, los costos y gastos de operación determinados en los planes precedentes, así como las inversiones en activos y capital de trabajo necesarios para la puesta en marcha del negocio.

Para el análisis de la viabilidad económica del negocio, se realiza la evaluación de los flujos generados por el mismo a través del análisis del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), asimismo se realiza el análisis de sensibilidad, punto de equilibrio y escenarios.

11.1 Objetivos de la Evaluación económica

Los objetivos de la evaluación del presente plan de negocio son los siguientes:

- Realizar la proyección de los resultados y flujo de caja del plan de negocio, a través de la identificación y determinación de los ingresos por ventas, egresos de operación, impuestos y el respectivo plan de inversiones.
- Determinar la viabilidad económica del negocio, a través de la evaluación de los flujos de caja generados en el periodo de evaluación (VAN).
- Determinar la Tasa Interna de Retorno del negocio, la cual deberá ser mayor al costo de oportunidad de los accionistas.

11.2 Supuesto de la evaluación

Para el desarrollo de la evaluación económica del presente plan de negocio, se han considerado los siguientes supuestos:

- La moneda utilizada para la evaluación es el Sol.
- Los precios no consideran IGV, por considerar no relevantes para la evaluación, considerando que el impuesto recaudado en las ventas se neta mensualmente con el generado en las compras de productos y servicios.
- La evaluación se realiza a precios constantes o reales, es decir no se considera efectos de inflación. Se asume que la inflación afecta de igual forma a los precios de venta que a los de compra, por lo cual no es relevante para el análisis.

- El horizonte de evaluación se ha determinado en 5 años, debido a que se ha determinado que los accionistas desean recuperar su capital en un tiempo inferior a ese periodo de tiempo (PAYBACK < 5 años).
- La evaluación corresponde a un proyecto de tipo greenfield, considerando que se trata de un negocio nuevo, en ese sentido el valor residual de los activos al término del horizonte de evaluación es el correspondiente a su valor en libros.
- La inversión necesaria en activos fijos y capital de trabajo será realizada íntegramente por los accionistas, con un costo de capital de 20%, considerando los riesgos inherentes a esta clase de emprendimiento y las perspectivas económicas del país.
- La tasa de Impuesto a la Renta es del 29.5%.

11.3 Proyección de demanda

La proyección del mercado objetivo se determinó en el capítulo de Investigación de Mercado, asimismo el nivel de participación de mercado planteado como principal objetivo de corto plazo del Plan Estratégico fue lograr una participación inicial del 3.8% y luego crecer hasta un 10% al finalizar el año 5. En ese sentido se determinó la siguiente proyección de clientes para el horizonte de evaluación:

Tabla XI.1 Proyección de número de clientes

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de clientes	336	343	350	361	372

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los porcentajes de distribución determinados en el estudio de mercado, se proyecta los clientes por rango de edades de bebés y frecuencia de consumo:

Tabla XI.2 Proyección de número de clientes por plan de consumo

Tipo de cliente	Distribución	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan de 6 a 8 meses	33.1%	112	114	116	120	124
Plan de 7 días	41.4%	47	48	49	50	52
Plan de 5 días	30.8%	35	36	36	37	39
Plan de 4 días	27.8%	30	30	31	33	33
Plan de 9 a 11 meses	33.3%	112	115	117	121	124
Plan de 7 días	43.5%	49	51	51	53	54
Plan de 5 días	32.8%	37	38	39	40	41
Plan de 4 días	23.7%	26	26	27	28	29
Plan de 12 a 24 meses	33.6%	112	114	117	120	124
Plan de 7 días	52.6%	59	60	62	64	66
Plan de 5 días	28.1%	32	33	33	34	35
Plan de 4 días	19.3%	21	21	22	22	23
Total clientes		336	343	350	361	372

Fuente: Elaboración propia

Considerando el número de dietas a la semana (4, 5 o 7) que serán consumidas por cada cliente, se determina el número de dietas consumidas anualmente:

Tabla XI.3 Proyección de demanda por plan de consumo (Und.)

Tipo de cliente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan de 6 a 8 meses	32,448	33,072	33,644	34,684	35,932
Plan de 7 días	17,108	17,472	17,836	18,200	18,928
Plan de 5 días	9,100	9,360	9,360	9,620	10,140
Plan de 4 días	6,240	6,240	6,448	6,864	6,864
Plan de 9 a 11 meses	32,864	33,852	34,320	35,516	36,348
Plan de 7 días	17,836	18,564	18,564	19,292	19,656
Plan de 5 días	9,620	9,880	10,140	10,400	10,660
Plan de 4 días	5,408	5,408	5,616	5,824	6,032
Plan de 12 a 24 meses	34,164	34,788	35,724	36,712	37,908
Plan de 7 días	21,476	21,840	22,568	23,296	24,024
Plan de 5 días	8,320	8,580	8,580	8,840	9,100
Plan de 4 días	4,368	4,368	4,576	4,576	4,784
Demanda total	99,476	101,712	103,688	106,912	110,188

Fuente: Elaboración propia

11.4 Ingresos

Para la determinación de los ingresos por ventas, consideramos los precios establecidos en el capítulo de Plan de Marketing, así como la proyección de incrementos considerados para los primero 5 años de operación (2% en el 2do año y luego 1% anual).

Tabla XI.4 Proyección de precios (Soles/und)

Tipo de cliente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan de 6 a 8 meses					
Plan de 7 días	27.5	28.1	28.3	28.6	28.9
Plan de 5 días	28.6	29.2	29.5	29.8	30.1
Plan de 4 días	29.7	30.3	30.6	30.9	31.2
Plan de 9 a 11 meses					
Plan de 7 días	28.6	29.2	29.5	29.8	30.1
Plan de 5 días	30.8	31.4	31.7	32.0	32.4
Plan de 4 días	33.0	33.7	34.0	34.3	34.7
Plan de 12 a 24 meses					
Plan de 7 días	34.1	34.8	35.1	35.5	35.8
Plan de 5 días	35.0	35.7	36.0	36.4	36.8
Plan de 4 días	36.0	36.7	37.1	37.4	37.8

Fuente: Elaboración propia

Considerando la proyección de unidades demandadas anualmente, se determinan los ingresos por cada plan y/o tipo de cliente:

Tabla XI.5 Proyección de ingresos (Soles)

Tipo de cliente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan de 6 a 8 meses					
Plan de 7 días	470,470	490,090	505,303	520,771	547,018
Plan de 5 días	260,260	273,050	275,780	286,275	304,767
Plan de 4 días	185,328	189,035	197,289	212,118	214,239
Plan de 9 a 11 meses					
Plan de 7 días	510,110	541,549	546,964	574,098	590,780
Plan de 5 días	296,296	310,390	321,744	333,294	345,042
Plan de 4 días	178,464	182,033	190,925	199,976	209,189
Plan de 12 a 24 meses					
Plan de 7 días	732,332	759,639	792,810	826,568	860,922
Plan de 5 días	291,034	306,131	309,192	321,747	334,523
Plan de 4 días	157,117	160,259	169,570	171,265	180,841
Total ingresos	3,081,410	3,212,176	3,309,577	3,446,113	3,587,321

Fuente: Elaboración propia

11.5 Egresos

Los egresos considerados en la presente evaluación fueron determinados en los planes antecedentes, los cuales se resumen en la siguiente tabla:

Tabla XI.6 Proyección de egresos (Soles)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de personal	497,763	497,763	497,763	497,763	497,763
Compras de insumos	1,288,296	1,316,675	1,342,999	1,384,360	1,427,221
Compras de envases	400,169	409,495	417,672	430,678	443,293
Gastos de distribución	348,814	348,814	348,814	373,729	373,729
Gastos por alquileres	135,408	137,760	137,760	137,760	137,760
Gastos de publicidad	68,560	48,500	48,500	54,500	59,500
Gastos de TI	157,838	173,715	184,254	190,070	196,082
Otros	18,486	18,986	19,536	20,141	20,806

Fuente: Elaboración propia

11.6 Proyección de Resultados

Con la información de ingresos y egresos del modelo de negocio se procede a proyectar los siguientes resultados en el horizonte de evaluación:

Tabla XI.7 Proyección de Resultados (Miles de soles)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
I. Ingresos por ventas	3,081	3,212	3,310	3,446	3,587
- Plan de 6 a 8 meses	916	952	978	1,019	1,066
- Plan de 9 a 11 meses	985	1,034	1,060	1,107	1,145
- Plan de 12 a 24 meses	1,180	1,226	1,272	1,320	1,376
II. Costo de ventas	2,447	2,488	2,524	2,606	2,664
1. Suministros	1,688	1,726	1,761	1,815	1,871
- Insumos	1,288	1,317	1,343	1,384	1,427
- Envases	400	409	418	431	443
2. Gastos operativos	758	762	764	791	793
- Personal	188	188	188	188	188
- Distribución	349	349	349	374	374
- Alquiler cocinas	135	138	138	138	138
- Servicios básicos	13	13	13	13	13
- Devoluciones	68	69	70	73	75
- Depreciación	6	6	6	6	6
Utilidad Bruta	634	724	785	840	924
Gastos de ventas	190	170	170	176	181
- Personal	121	121	121	121	121
- Publicidad	69	49	49	55	60
Gastos administrativos	370	386	397	404	410
- Personal	189	189	189	189	189
- Capacitación y entrenamiento	5	6	6	7	7
- Servicios de TI	158	174	184	190	196
- Depreciación	18	18	18	18	18
Utilidad Operativa	75	168	219	261	333
Participación laboral (10%)	8	17	22	26	33
Utilidad Antes de Imp. a la Re	68	151	197	235	300
Impuesto a la Renta (29.5%)	20	45	58	69	88
Utilidad Neta	48	107	139	166	211

Fuente: Elaboración propia

De los resultados proyectados observamos que durante el primer año de operación se presentan utilidades marginales, no obstante, a partir del segundo año se muestra una mejoría en los resultados, considerando las estrategias de posicionamiento en el mercado, el crecimiento de la demanda, el desarrollo de economías de escala, así como la estrategia de aumento progresivo de precios.

11.7 Inversiones

A continuación, se detallan las inversiones necesarias para la puesta en marcha y operación del presente plan de negocio.

11.7.1 Inversiones en activos

Las inversiones en activos fijos consisten principalmente en el equipamiento de las cocinas donde se prepararán los alimentos, así como los equipos y mobiliario para el área administrativa.

Tabla XI.8 Inversiones en Activos Fijos (Soles)

Item	Descripción	Vida útil	Cantidad	Costo Unitario	Costo total	Deprec. anual	Valor residual	Año de reposición
Cocina								
1	Cocina Industrial	10	2	2,690	5,380	538	2,690	
2	Mesa de trabajo estándar	10	4	1,016	4,064	406	2,032	
3	Licuada Industrial	10	2	1,500	3,000	300	1,500	
4	Plancha industrial	10	2	1,500	3,000	300	1,500	
5	Freezer Acero Inoxidable 1 puerta	10	2	7,299	14,598	1,460	7,299	
6	Utensilios (juego completo)	10	2	4,500	9,000	900	4,500	
7	Estanterías	10	4	576	2,305	231	1,153	
8	Bancas	10	10	245	2,449	245	1,225	
9	Balanza	10	2	300	600	60	300	
10	Congelador	10	2	1,779	3,558	356	1,779	
11	Horno	10	2	1,609	3,219	322	1,609	
12	Horno microondas	10	2	347	693	69	347	
13	Lavaderos	10	2	1,652	3,304	330	1,652	
Administrativo								
13	Computadoras gerentes	3	4	5,931	23,725	7,908	7,908	3
14	Computadores asistentes y jefes de cocina	3	5	4,236	21,182	7,061	7,061	3
15	Sillas administrativas	10	7	585	4,093	409	2,046	
16	Escritorios	10	7	465	3,257	326	1,628	
17	Impresora etiquetas	5	2	2,128	4,255	851	0	
18	Impresora multifuncional	3	5	767	3,835	1,278	1,278	3
Total					115,516	23,350	47,507	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la vida útil de estos activos, así como la programación de su reposición se tiene el siguiente flujo de inversión en activo fijo:

Tabla XI.9 Flujo de Inversión en Activos Fijos (Soles)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de inversión	-115,516			-48,742		
Valor de recupero						47,507

Fuente: Elaboración propia

11.7.2 Inversiones para gastos preoperativos

Los gastos preoperativos se han estimado en S/ 113,556, los cuales corresponden a los siguientes conceptos: gastos de personal (S/ 71,433), marketing digital (S/ 9,060), alquiler de cocina para implementación (S/ 22,064), servicios básicos durante implementación (S/ 2,248), gastos de constitución de la empresa (S/ 1,285), así como los gastos para la implementación y diseño web (S/ 7,466).

11.7.3 Inversiones en Capital de Trabajo

En cuanto al capital de trabajo se ha determinado el financiamiento de las compras de insumos para la elaboración de los alimentos y los suministros para envasado correspondientes a dos semanas de operación (S/ 75,973), así como la garantía correspondiente al alquiler de los locales donde funcionarán las cocinas (S/ 11,032).

11.8 Proyección de Flujo de Caja

Tomando como base las estimaciones y/o proyecciones realizadas en los puntos precedentes, se proyecta el siguiente flujo de caja:

Tabla XI.10 Proyección de flujo de caja (Soles)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ingresos por ventas		3,081	3,212	3,310	3,446	3,587
Egresos						
Costo de ventas		2,447	2,488	2,524	2,606	2,664
Gastos de ventas		190	170	170	176	181
Gastos administrativos		370	386	397	404	410
Utilidad Operativa		75	168	219	261	333
Depreciación		-23	-23	-23	-23	-23
Participación laboral		8	17	22	26	33
Impuesto a la renta		20	45	58	69	88
I. Flujo de caja operativo		79	206	275	333	431
Inversiones						
Activos	-116	0	0	-49	0	0
Gastos Preoperativos	-114					
Capital de Trabajo	-76					
Recuperación de Capital de Trabajo						76
Valor de recupero de activos						48
II. Flujo de inversiones	-305	0	0	-49	0	123
Flujo de caja económico	-305	79	206	226	333	555

Fuente: Elaboración propia

11.9 Indicadores económicos

Para evaluar la viabilidad económica del presente plan de negocio, se evalúan los flujos de caja generados en el horizonte de evaluación, descontándolos a valor presente de acuerdo con el costo de oportunidad del accionista (K_e), obteniendo los siguientes resultados.

Tabla XI.11 Indicadores económicos

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja económico	-305	79	206	226	333	555
Flujo descontado a valor presente	-305	66	143	131	161	223
VAN ($K_e=20\%$)	419					
TIR	57%					

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con estos resultados el VAN es mayor a cero, por lo cual genera valor adicional por 419 MS/ luego de recuperar la inversión de los accionistas, asimismo presenta un Tasa Interno de Retorno superior en 37 puntos porcentuales al costo de oportunidad. En ese sentido, podemos afirmar que el plan de negocio es económicamente viable.

11.10 Análisis de Sensibilidad y Escenarios

11.10.1 Análisis de Punto Muerto o equilibrio

De acuerdo con el análisis del punto muerto, que corresponde a valores en el que la Tasa Interna de Retorno es exactamente igual al costo de oportunidad del accionista (K_e) y el VAN es igual a cero, es decir no se tienen ganancias ni pérdidas, se definen los siguientes factores críticos y sus variaciones máximas para la generación del escenario descrito.

Tabla XI.12 Análisis de punto muerto

Factor	Actual	Variación
Cantidad de clientes	0%	-11%
Precio de venta	0%	-3%
Costo de insumos	0%	7%
Costo de envases	0%	24%
Gastos de distribución	0%	29%

Fuente: Elaboración propia

De los resultados expuesto, podemos encontrar que los factores o variables de mayor sensibilidad con el precio de venta y el costo de los insumos, con variaciones máximas de -3% y +7%, respectivamente. Asimismo, la cantidad de clientes que permiten llegar al punto de equilibrio es de 300 clientes, lo cual corresponde a un nivel de demanda anual de 88,920 dietas en el primer año de operación, no obstante, es importante resaltar que de acuerdo al estudio de mercado el producto.

11.10.2 Análisis de sensibilidad Bivariado del VAN

Se realiza el análisis bivariado contrastan los dos factores más sensibles que son el precio de venta y el costo de insumos, respecto a la cantidad de clientes, obteniéndose los siguientes resultados.

Tabla XI.13 Análisis bivariado del VAN - Cantidad de clientes vs. Precios de venta (Miles de soles)

Sensibilidad del VAN	Variaciones en precios de venta								
	-8%	-6%	-4%	-2%	0%	2%	4%	6%	8%
-20%	-953	-802	-650	-490	-320	-131	63	269	475
-16%	-894	-736	-573	-401	-211	-10	201	416	632
-12%	-804	-638	-458	-266	-59	163	389	616	842
-8%	-712	-531	-333	-118	103	340	577	814	1,051
-4%	-622	-424	-212	18	264	512	759	1,006	1,254
0%	-532	-316	-82	162	419	676	933	1,189	1,446
4%	-447	-216	33	300	568	835	1,103	1,371	1,638
8%	-353	-100	164	442	720	998	1,276	1,554	1,832
12%	-267	-1	277	565	852	1,139	1,427	1,714	2,002
16%	-138	142	440	738	1,036	1,334	1,632	1,930	2,228
20%	-32	263	572	881	1,189	1,498	1,807	2,115	2,424

Fuente: Elaboración propia

De estos resultados podemos observar que siempre se obtienen valores de VAN positivos para precios de venta con incrementos mayores o igual al 4%, en el rango de variaciones de -20% a +20% de la cantidad de clientes.

Tabla XI.14 Análisis bivariado del VAN - Cantidad de clientes vs. Costo de Insumos (Miles de soles)

Sensibilidad del VAN	Variaciones en los costos de insumos									
	-8%	-6%	-4%	-2%	0%	2%	4%	6%	8%	
Variaciones en cantidad de clientes	-20%	18	-67	-153	-238	-320	-396	-471	-544	-615
	-16%	153	57	-32	-122	-211	-297	-381	-461	-537
	-12%	340	239	138	37	-59	-152	-244	-332	-417
	-8%	525	420	314	209	103	4	-94	-192	-288
	-4%	705	595	485	375	264	154	44	-58	-161
	0%	876	762	648	533	419	304	190	77	-29
	4%	1,045	925	806	687	568	449	330	210	91
	8%	1,215	1,091	968	844	720	596	473	349	225
	12%	1,364	1,236	1,108	980	852	724	596	468	340
	16%	1,567	1,434	1,301	1,169	1,036	903	771	638	505
20%	1,739	1,602	1,464	1,327	1,189	1,052	914	777	639	

Fuente: Elaboración propia

De estos resultados podemos observar que siempre se obtienen valores de VAN positivos para valores de cantidad de clientes con incrementos mayores o igual al 4%, en el rango de variaciones de -8% a +8% de los costos de insumos.

11.10.3 Análisis de escenarios

A continuación, se realiza el análisis de escenarios, considerando las variaciones en los factores más sensibles del modelo de negocio, es decir los precios de venta y adquisición de insumos, así como la cantidad de clientes.

Tabla XI.15 Análisis bivariado del VAN - Cantidad de clientes vs. Costo de Insumos (Miles de soles)

Escenarios	Pesimista	Moderado	Optimista
Factor de evaluación			
Cantidad de clientes	-3%	0	3%
Precio de venta	-3%	0	3%
Costo de insumos	3%	0	-3%
Resultados			
VAN (20%)	-249	419	1,111
TIR	-3%	57%	122%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar el escenario pesimista, genera un VAN negativo de -249 MS/, lo cual manifiesta la presencia de un nivel de riesgos que debe ser evaluado de acuerdo con un análisis probabilístico. Cabe precisar que, el riesgo inherente al negocio es de conocimiento y es aceptado por los accionistas, lo que explica el costo de oportunidad fijado en 20%.

Respecto a los impactos de la coyuntura económica del país, podemos analizar los impactos en la economía familiar derivado del COVID-19, así como de la inestabilidad política relacionada al cambio de gobierno:

- Impacto de la pandemia por el COVID-19

No se identifica un impacto significativo, considerando que el presente plan de negocios se encuentra orientado a las familias de los NSE A y B, quienes de acuerdo a un estudio realizado por la Asociación Escucha Perú y la Agencia Pacific Edelman Affiliate (Asociación Escucha Perú, 2020), solo el 6% y 19% de sus ciudadanos perdieron su empleo, mientras que en los NSE C, D y E la situación fue bastante más complicada, con porcentajes de 42%, 61% y 75%, respectivamente.

- Impactos de la inestabilidad política

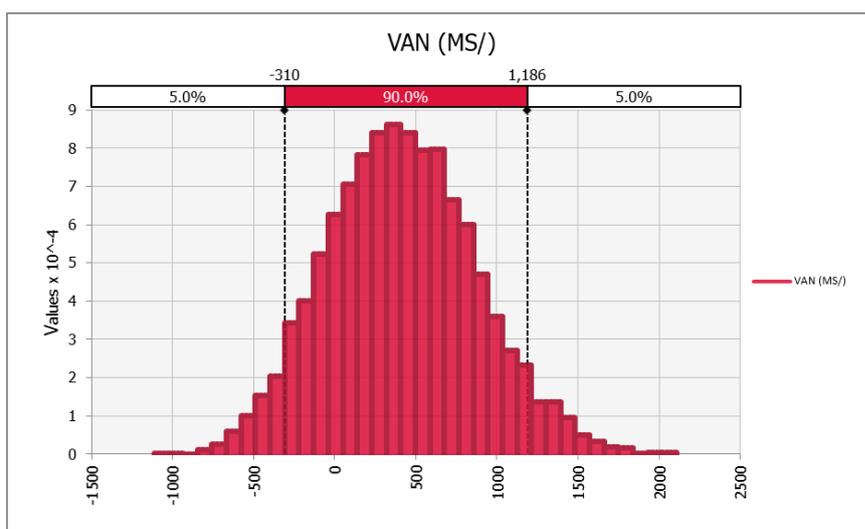
Entre los impactos más importantes podemos resaltar el incremento del tipo de cambio y su impacto en los mayores costos de adquisición de insumos necesarios para la actividad agrícola, avícola y ganadera. Así también, el menor

crecimiento proyectado para la inversión privada en el país, en parte producto de la inestabilidad política que atraviesa el país en consecuencia del cambio de gobierno. Es así como el BCRP en su reporte de inflación del mes de setiembre (BCRP, 2021) corrige su proyección de crecimiento de la inversión privada pasando de 2.5% a 0% para el 2022. En ese sentido, se considera como recomendación del presente plan de negocios planificar su implementación y operación a partir del año 2023, esperando una mayor estabilización de los índices macroeconómicos del país.

11.11 Análisis de Riesgos

Para el análisis de riesgos se utiliza el software @Risk, utilizando para la evaluación una distribución normal y un nivel de confianza del 90%, resultando un VAN entre S/ -310 y S/ 1,186 miles, como se puede observar en el siguiente gráfico:

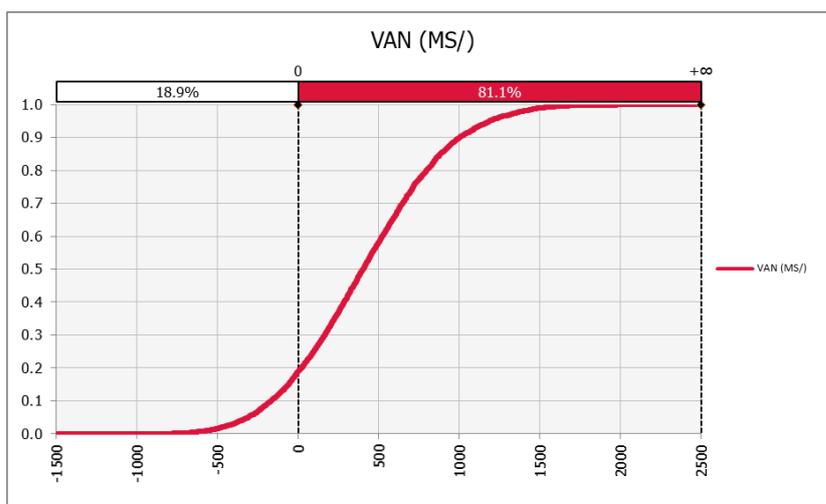
Figura XI.1 Análisis de probabilidad del VAN



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se determinó que la probabilidad de obtener un VAN positivo es del 81.1% y que sea negativo del 18.9%, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Figura XI.2 Análisis de ojiva del VAN



Fuente: Elaboración propia

Considerando el nivel de riesgos analizado en el presente capítulo, se confirma el costo de oportunidad del accionista en un 20%.

11.12 Conclusiones

En el presente capítulo se desarrolló la evaluación económica del plan de negocio, considerando los ingresos proyectados por la venta de las dietas diarias, los gastos de operación, así como las inversiones necesarias en capital de trabajo y activos para iniciar la marcha del negocio.

De los resultados obtenidos, podemos concluir que el proyecto es viable, considerando que se obtuvo un VAN de S/ 419 miles y una TIR de 57%, que supera en 37 puntos al costo de oportunidad de los accionistas determinado en 20%. Asimismo, se verificó que el PAYBACK sea inferior a 5 años, requisito establecido por los accionistas.

Asimismo, se realizó la evaluación de sensibilidad, determinando el punto de equilibrio respecto a la cantidad de clientes (300 clientes), así como los factores más críticos del negocio que son el precio de venta, el costo de adquisición de insumos y el nivel de demanda/clientes, para los cuales se realizó el análisis bivariado para evaluar la sensibilidad del VAN respecto a sus variaciones simultáneas.

Del análisis de escenarios se avaluó un escenario pesimista y optimista, identificando un VAN negativo de S/ -249 miles para variaciones desfavorables de 3% en la cantidad de clientes, precios de venta y costos de insumos, mientras que para variaciones positivas de 3% en estos factores arrojaron un VAN positivo de S/ 1,111 miles, lo cual reafirmó la sensibilidad de estos factores, por lo cual se realizó un análisis de riesgos probabilístico mediante el software @Risk, cuyos resultados permitieron identificar que a un nivel de probabilidad del 90% que el VAN se encontrará en el rango de entre S/ -310 y S/ 1,186 miles, y que la probabilidad de obtener un VAN positivo es del 81.1%.

CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A continuación, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones del presente plan de negocios:

12.1 Conclusiones

- El desarrollo de los diferentes capítulos del presente plan de negocio ha permitido consolidar una guía sólida y completa para su futura implementación, determinando su viabilidad en diferentes aspectos (operativo, económico, tecnológico, etc.), como parte del objetivo general y objetivos específicos del presente estudio.
- El análisis conceptual permitió identificar y conocer a profundidad los conceptos clave relacionados al plan de negocio, como son la alimentación complementaria de bebés y los productos orgánicos, facilitando la definición de la propuesta de valor del negocio. Así también el análisis del micro y macroentorno permitió identificar que existe un entorno favorable para el desarrollo del negocio, considerando las mayores exigencias en el ámbito laboral y familiar que presentan cotidianamente las madres de familia.
- La investigación de mercado permitió conocer y confirmar los atributos más valorados por las madres de familias respecto a los alimentos de sus hijos, como son la personalización de las dietas, la calidad e inocuidad de estos, así como el servicio de entrega a domicilio. Asimismo, permitió definir con mayor precisión la segmentación del mercado objetivo (delimitando los NSE A y B) y demostrar la atractividad de la propuesta de valor (intención de compra superior al 88%).
- En el aspecto estratégico, se elaboraron y seleccionaron metodológicamente las estrategias óptimas para lograr la penetración y posicionamiento en el mercado, como son la oferta de dietas personalizadas, impulsar los beneficios de sostener una alimentación en base a productos orgánicos y el desarrollo de medios digitales para la comercialización y programación de entrega de los productos.
- El plan de marketing permitió establecer las estrategias pre operativas, de posicionamiento y fidelización a fin de transmitir la propuesta de valor al segmento de mercado, con un producto diferenciado e innovador. Dentro del

marketing mix, las variables promoción, producto y precio son claves para apoyar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- El plan operativo permitió definir la secuencia en sus etapas iniciándose desde la Planificación hasta la Distribución con el servicio de entrega a domicilio a través de un tercero para satisfacer una demanda potencial, cumpliendo los controles de calidad acorde a las Buenas prácticas de manipulación y el sistema HACCP, usando la estructura del Dark Kitchen o cocina fantasma en distritos estratégicos para nuestro público objetivo.
- Finalmente, se determinó que la presente propuesta de negocio es económicamente viable, estimándose un VAN positivo de 419 MS/ y una TIR de 57%, superior al costo de capital del accionista de 20%, lo cual nos permite afirmar que el negocio genera valor para los inversionistas. Asimismo, se evaluaron escenarios con variaciones en los factores críticos del negocio (precio de venta y costo de insumos) determinando que existe una probabilidad superior al 81% de que los flujos netos del negocio cubran las inversiones realizadas y el costo de capital de los inversionistas.

12.2 Recomendaciones

- Se recomienda analizar constantemente el mercado, las tendencias de consumo, de los factores externos que puedan impactar en el negocio a fin que se pueda ajustar las estrategias corporativas y de marketing para llegar al objetivo.
- Otra recomendación es desarrollar un aplicativo móvil cuando se haya consolidado el negocio a fin que el cliente tenga diferentes formas de poder suscribirse a algún plan. Además, se podría tener mejor marketing relacional.
- Dado la proyección de crecimiento del consumo de la comida orgánica, se recomienda investigar la posibilidad de abrir mercado en las provincias que tengan un sólido segmento A y B, con personas de un estilo de vida saludable y se preocupen por el medio ambiente.
- Otra recomendación es evaluar la preparación de snacks nutritivos para bebé con la marca de la empresa a fin que el cliente tenga mayor conocimiento sobre la misma.

- Realizar nuevos estudios de mercado enfocados en explorar la demanda potencial en el NSE C+, con la finalidad de evaluar la expansión a otras zonas de Lima Metropolitana como Barranco, Chorrillos, Surquillo y San Juan de Miraflores, así como en distritos con economías dinámicas y crecientes como los ubicados en Lima Norte.
- Monitorear permanentemente estrategias para el afianzamiento de las alianzas con proveedores de productos orgánicos (compra garantizadas o adelantadas, cofinanciamiento de la producción, etc.), con la finalidad de resguardar y controlar los costos de los insumos, considerando su identificación como uno de los factores críticos en la evaluación de riesgos económicos del plan de negocio.
- Se recomienda implementar el presente plan de negocio con miras a iniciar operación en el 2023, considerando que, de acuerdo con las proyecciones contenidas en el Marco Macroeconómico Multianual 2022-2025, la economía peruana durante el próximo año continuará su fortalecimiento y recuperación, derivado del mayor control de la pandemia y la vacunación masiva de la población.
- Ante un escenario desfavorable o pesimista de nuestro plan de negocio (pérdida de demanda y mayores costos de insumos), se deberán formular nuevas estrategias de expansión y posicionamiento en nuevos mercados próximos a nuestro actual público objetivo, como, por ejemplo: la zona 8 de Lima Metropolitana (Chorrillos, Barranco, Surquillo). Respecto al mayor costo de insumos, las acciones se encontrarían enfocadas en establecer planes de reducción de costos fijos y optimización de procesos en búsqueda de la generación de ahorros.

ANEXOS

ANEXO 1: Perfiles Socioeconómicos de Lima Metropolitana 2020



Fuente: (IPSOS, 2020)

Elaboración: (IPSOS, 2020)

ANEXO 2 Población por edad simple en el año 2021

Año		2021		Total
Edad		0a	1a	
Zona 6	Jesús María	1,187	1,265	2,452
	Lince	830	939	1,769
	Pueblo Libre	899	1,018	1,917
	Magdalena	758	886	1,644
	San Miguel	1,637	1,949	3,586
Zona 7	Miraflores	1,135	1,289	2,424
	San Isidro	594	689	1,283
	San Borja	1,089	1,177	2,266
	Surco	3,240	3,819	7,059
	La Molina	1,844	1,930	3,774
Total		13,213	14,961	28,174

Fuente: (Ministerio de salud, 2021)

ANEXO 3 Encuesta Demográfica y de Salud Familiar ENDES 2020



Fuente: (INEI, 2021)

ANEXO 4 Distribución de zonas APEIM por NSE 2020

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

Fuente: (APEIM, 2020)

ANEXO 5 Evolución de la fecundidad según grupos de edad

Grupo de edad	1986	1991-1992	1996	2011	2014-2015	2020
15-19	79	74	75	61	65	39
20-24	184	200	179	124	115	80
25-29	199	193	162	124	118	96
30-34	161	157	140	108	105	86
35-39	122	109	99	72	75	61
40-44	64	47	44	25	26	21
45-49	14	14	7	3	3	2
TGF	4,3	4,0	3,5	2,6	2,5	1,9

Fuente: (INEI, 2020)

ANEXO 6 Palabras más relevantes de las entrevistas a expertos

Palabra	Frecuencia	Palabra	Frecuencia	Palabra	Frecuencia
Producto	117	Importante	14	Crecer	8
Orgánico	62	Calidad	13	Informar	8
Comer	52	Canal	13	Proveedor	8
Alimento	29	Comprar	13	Temperatura	8
Buscar	28	Consumidor	13	Ayudar	7
Bebé	43	Crecimiento	13	Cadena	7
Persona	26	Certificación	12	Delivery	7
Saludable	23	Consumir	12	Entregar	7
Alimentación	20	Medio	12	Feria	7
Nivel	20	Productor	12	Necesita	7
Salud	20	Ambiente	11	Nuestros	7
Tendencia	20	Clave	11	Problema	7
Cuidar	19	Consumen	11	Producir	7
Precio	18	Natural	11	Sano	7
Alimentar	16	Niño	11	Sector	7
Padre	16	Segmento	11	Socioeconómi	7
Producción	16	Alianza	10	Fresco	6
Venir	16	Menú	10	Inocuo	6
Vida	16	Necesidad	10	Nuevo	6
Cliente	15	Demanda	9	Nutricionista	6
Crear	15	Día	9	Papá	6
Garantizar	15	Hijo	9	Pediatra	6
Información	15	Masivo	9	Potencial	6
Mamá	15	Nutricional	9	Preparar	6
Mercado	15	Costo	8	Propuesta	6

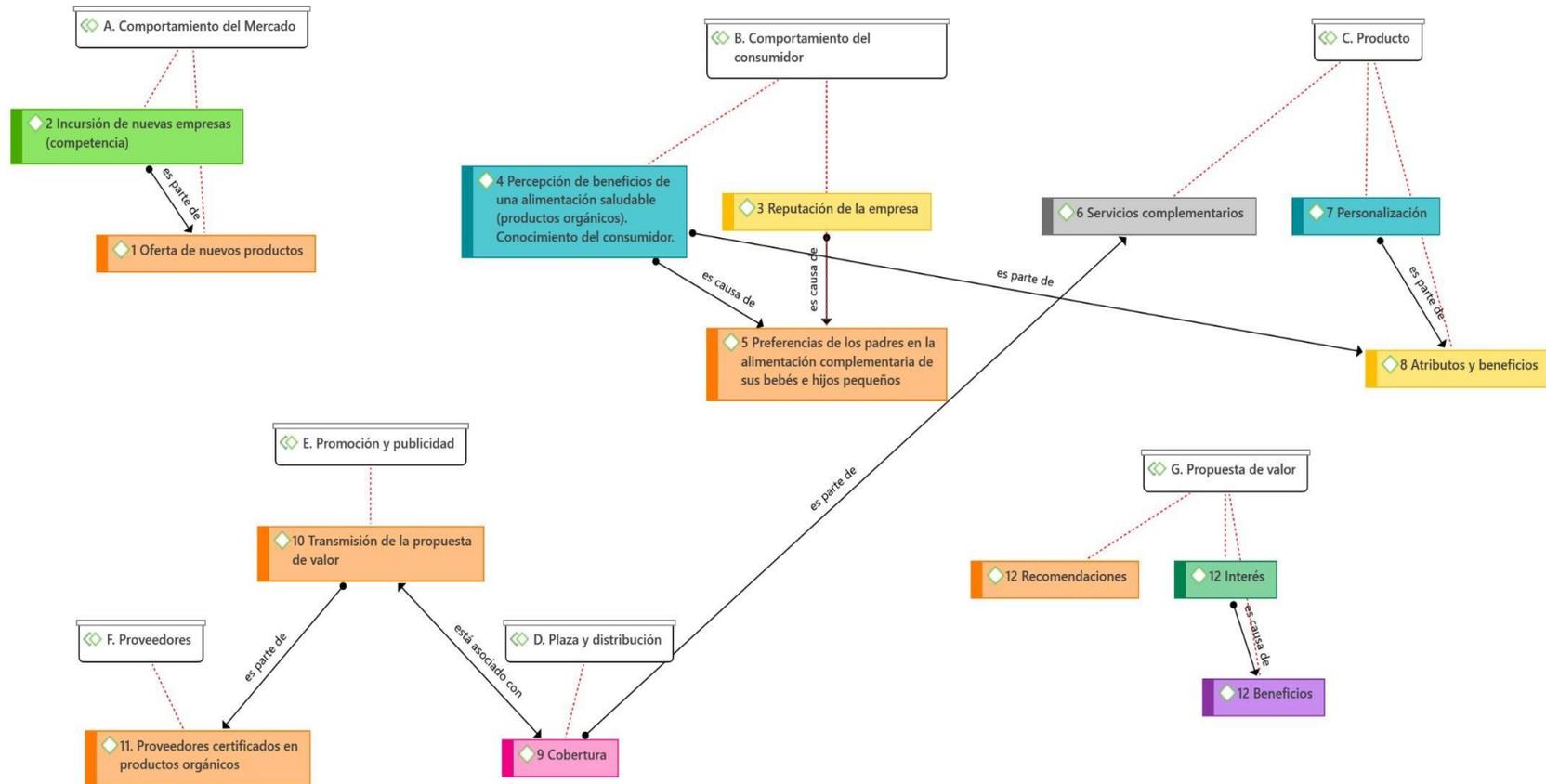
Fuente: Elaboración propia

ANEXO 7 Nube de palabras más relevantes de las entrevistas a expertos



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 8 Mapa semántico de jerarquía de factores y subfactores



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 9 Encuesta

ENCUESTA: “Plan de Negocio para la creación de una empresa especializada en la elaboración y entrega a domicilio de dietas diarias para bebés, en base a alimentos orgánicos, utilizando una plataforma digital como medio de comercialización y programación de entregas”
ENCUESTA DIRIGIDA A MADRES DE FAMILIA

Instrucciones:

- Si contestó en la primera pregunta afirmativamente, continúe con la encuesta.
- Si en la primera pregunta contestó negativamente, la encuesta ha finalizado.

I. PREGUNTAS FILTRO (PARA DEFINIR EL PÚBLICO OBJETIVO)
PREGUNTAS POR SEGMENTO

De 6 a 8 meses

De 9 a 11 meses

De 12 a 24 meses

1. ¿Usted tiene hijos(as) mayores a 6 meses y menores de 2 años?

Si

No Termine la encuesta

2. ¿Especifique el rango de edad en el que se encuentra su(s) hijo(s)? Puede marcar más de una.

6 a 8 meses

9 a 11 meses

12 a 24 meses

3. ¿Cuántos hijos tiene en ese rango de edad?

1 hijo

2 hijos

3 a más hijos

4. ¿Cuál es el rango de edad de usted?

25 a 29 años

30 a 34 años

35 a 40 años

Otro

5. ¿Son sus ingresos familiares mensuales mayor o igual a s/7,000.00?

Si

No Termine la encuesta

6. ¿En qué distrito vive?

Miraflores

San Isidro

San Borja

Jesús María

Lince

Pueblo Libre

Santiago de Surco

- Magdalena
- La Molina
- San Miguel

II. CONOCIENDO AL PÚBLICO OBJETIVO

7. En su hogar ¿Quién se encuentra a cargo del cuidado de sus hijos?

- Mamá
- Papá
- Abuelos
- Otros familiares
- Persona contratada

8. ¿Dónde adquiere los alimentos que le proporciona a su(s) hijo(s)? (respuestas múltiples)

- Mercados
- Supermercados
- Ferias alimenticias
- Farmacias (compotas)

9. ¿Con que frecuencia realiza la compra de estos alimentos?

- De 1 a 3 veces en la semana
- De 4 a 6 veces a la semana
- Más de 6 veces a la semana

10. ¿Qué medios utiliza para realizar la compra?

- LAPTOP o PC
- Celular
- Aplicativo móvil
- Presencial
- Otros, detallar: _____

11. ¿Cuánto dinero destina mensualmente en promedio para la alimentación de su hijo?
Sin considerar los lácteos.

- Menos de S/.300
- De S/.300 a S/.599
- De S/.600 a S/.799
- De S/.800 a S/.999
- S/.1,000 o más

12. ¿Cuál es la frecuencia con la que prepara los alimentos de su(s) hijo(s)?

- Diariamente
- Interdiario
- Cada 3 o 4 días
- No preparo Pasar a pregunta 14.

13. ¿Cuánto tiempo dedica diariamente en promedio para planificar, seleccionar y preparar los alimentos de su(s) hijo(s)?

- Menos de 30 minutos
- De 31 a 60 minutos

- De 1 a 2 horas
 Más de 2 horas

14. Con respecto a la alimentación de su(s) hijo(s), ¿quién es el orientador para las dietas diarias?

- Pediatra
 Nutricionista
 Propia
 Otros Especificar: _____

III. HABITOS DE CONSUMO DE PRODUCTOS ORGÁNICOS

15. ¿Estarías dispuesto darle a su(s) hijo(s) productos orgánicos?

- Si
 No

16. Enumere en orden de mayor a menor importancia los beneficios de tener una alimentación con productos orgánicos, donde “5” es el de mayor importancia y “1” es el de menor importancia.

- Saludable
 Ecoamigable
 Nutricional
 No procesados
 Sin componentes químicos

IV. EVALUACIÓN DE CONCEPTO.

Somos una empresa dedicada a la preparación de comida diarias para bebés utilizando productos orgánicos. Contamos con planes de suscripción que se adecuarán a las necesidades del cliente. La entrega es vía delivery y los pedidos se realizan a través de un portal web o una plataforma, ambos de fácil acceso.

Todos nuestros planes de alimentación cuentan con el respaldo de un nutricionista infantil.

17. En base a lo mencionado ¿Estarías dispuesto en adquirir planes de alimentación diarias a su(s) hijo(s) de 6 a 24 meses?

- Si
 No Pasar a pregunta 19.

18. ¿Con qué frecuencia estarías dispuesto en adquirir los planes de alimentación diarias a su(s) hijo(s) de 6 a 24 meses?

- Diario (Lunes a Viernes)
 Diario (Lunes a Domingo)
 Interdiario (tres veces por semana)
 Otros Especificar: _____

19. ¿Qué atributos considera como los de mayor relevancia para adquirir el producto propuesto? Donde “6” es el de mayor importancia y “1” el de menor importancia.

Inocuidad de los alimentos.

Calidad y certificación de los insumos utilizados.

Entrega a domicilio, en tiempo y buenas condiciones.

Personalización de los planes alimenticios.

Respaldo de referentes en alimentación de bebés (nutricionistas, pediatras, etc.)

Suscripción y programación de entregas vía aplicativo móvil.

20. ¿Qué tipo de envase preferirías para recibir la comida diaria de su(s) hijo(s)?

Vidrio

Cajas ecológicas (polipapel Kraft blanco)

Plástico

Otros Especificar: _____

21. ¿En qué rango de horario le gustaría recibir los alimentos de su(s) hijo(s)?

De 6 a 7 am

De 7 a 8 am

De 8 a 9 am

Otros Especificar: _____

22. ¿Cuántas comidas diarias estaría dispuesto a adquirir?

Comida diaria: aplastado/triturado/picado o segundos

Refrigerio: mazamoras o papillas, o alimentos como papa, camote, frutas, pan u otros

1 Comida diaria

2 Comidas diarias + 1 refrigerio

3 Comidas diarias + 1 refrigerio

3 Comidas diarias + 2 refrigerios

23. Marque cuánto estaría dispuesto a pagar por la opción de comida elegida en la pregunta anterior. Incluyendo el servicio de delivery.

20 a 25 soles

26 a 30 soles

31 a 35 soles

Más de 35 soles

24. ¿Qué tan probable es que confíe la alimentación de su hijo a nuestra empresa?

Definitivamente sí

Probablemente sí

Tal vez sí o no

Probablemente no

Definitivamente no

25. De la siguiente lista de posibles nombres, ¿Cuál considera más adecuado o atractivo para nuestro producto?

Q'UMIR (EN CASTELLANO: VERDE)

WAWAMENU

BABYFOOD

Otros Sugerencia _____

ANEXO 10 Resultado de las encuestas

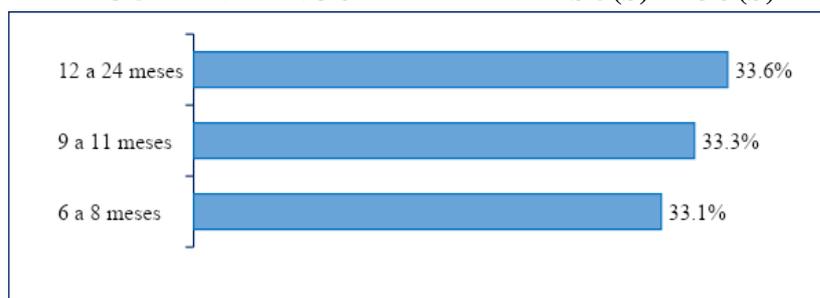
1. ¿Usted tiene hijos(as) mayores a 6 meses y menores de 2 años?

Para el presente estudio cuantitativo, la población objetivo a encuestar fueron madres de familias con hijos entre 6 meses y 24 meses de edad.

2. ¿Especifique el rango de edad en el que se encuentra su(s) hijo(s)?

De los resultados obtenidos, se observa que el 33.6% de los hijos(a) están en el rango de 12 a 24 meses, seguido del 33.3% que tienen de 9 a 11 meses de edad y el 33.1% de 6 a 8 meses de edad.

FIGURA 1. RANGO DE EDAD DE SU(S) HIJO(S)

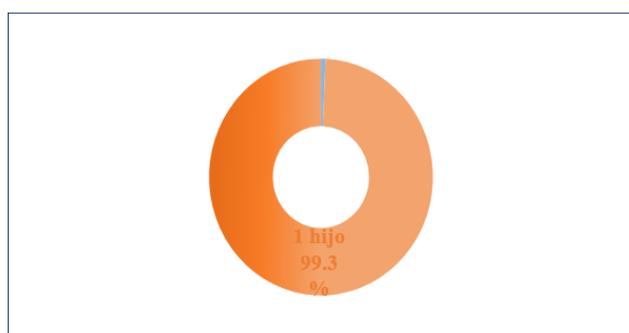


Fuente: Autores de la Tesis.

3. ¿Cuántos hijos tiene en ese rango de edad?

Según los resultados obtenidos, se observa que el 99.3% de las madres encuestadas informaron que tienen solo un hijo entre 6 y 24 meses de edad; mientras que, el 0.7% informó que tienen dos hijos.

FIGURA 2. CANTIDAD DE HIJO(S)

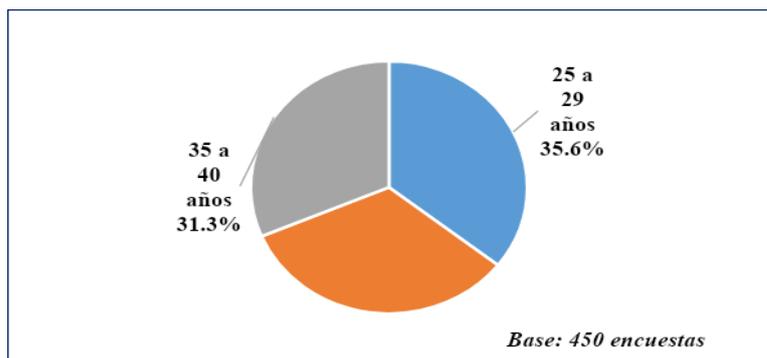


Fuente: Autores de la Tesis.

4. ¿Cuál es el rango de edad de usted?

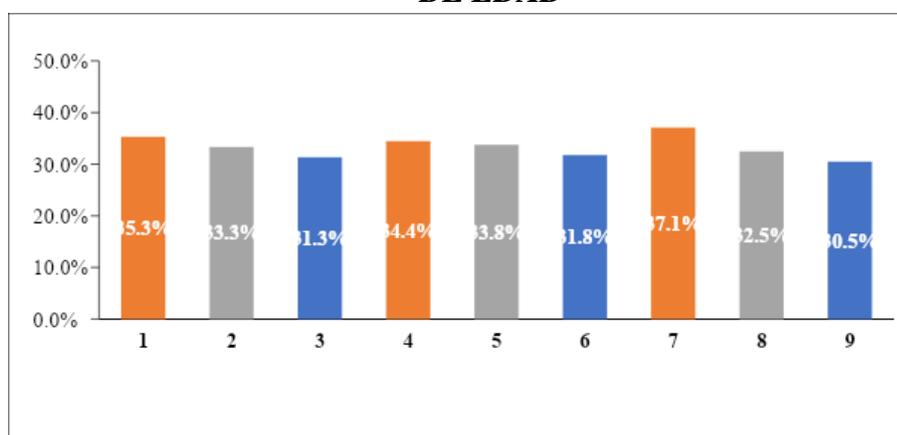
En cuanto al rango de edad de las madres encuestadas, se observa que el 35.6% tiene de 25 a 29 años de edad, seguido del 33.1% que tiene de 30 a 34 años y el 31.3% entre 35 a 40 años.

FIGURA 3. EDAD DE LAS MADRES ENCUESTADAS



Fuente: Autores de la Tesis.

MADRES CON BEBES DE 6 A 24 MESES SEGÚN EDAD, SEGÚN RANGO DE EDAD



Fuente: Autores de la Tesis.

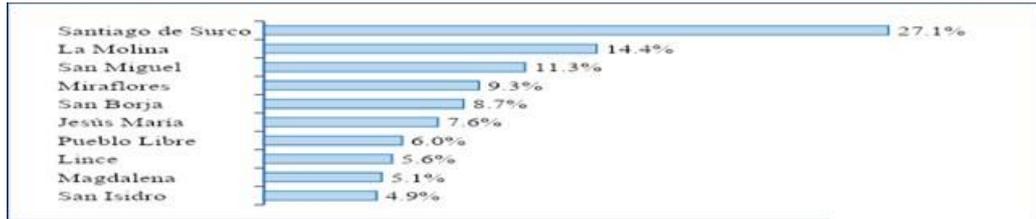
5. ¿Son sus ingresos familiares mensuales mayor o igual a S/ 7,000.00?

Todas las madres encuestadas informaron que sus ingresos familiares son mayores o igual a S/ 7,000.00.

6. ¿En qué distrito vive?

Las madres de familias que respondieron la encuesta residen en los distritos de Santiago de Surco, La Molina, San Miguel, Miraflores, San Borja, Jesús María, Pueblo Libre, Lince, Magdalena y San Isidro, que pertenecen a la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana, de acuerdo a la distribución que se muestra en la siguiente figura. Sobresale el distrito de Santiago de Surco, que concentra el 27.1% de las familias.

FIGURA 4. DISTRITO DE RESIDENCIA DE LAS FAMILIAS

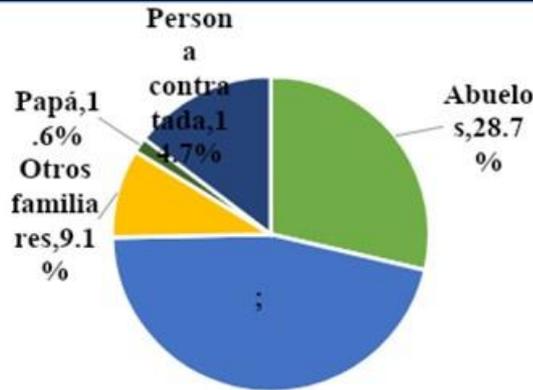


Fuente: Autores de la Tesis.

7. En su hogar ¿Quién se encuentra a cargo del cuidado de sus hijos?

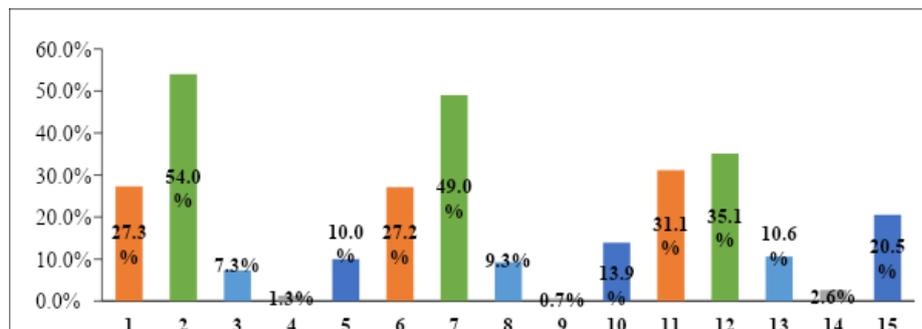
De acuerdo a los resultados obtenidos, el 46.0% de madres encuestadas manifestaron que ellas se encuentran a cargo del cuidado de sus hijos, el 28.7% indicó que los abuelos se encuentran a cargo, el 14.7% que están a cargo una persona contratada, el 9.1% declaró que otros familiares se encuentran a cargo y el 1.6% manifestó que los papás están a cargo de sus hijos.

FIGURA 5. PERSONA A CARGO DEL CUIDADO DE LOS HIJOS



Fuente: Autores de la Tesis.

PERSONA A CARGO DEL CUIDADO DE LOS HIJOS SEGÚN RANGO DE EDAD

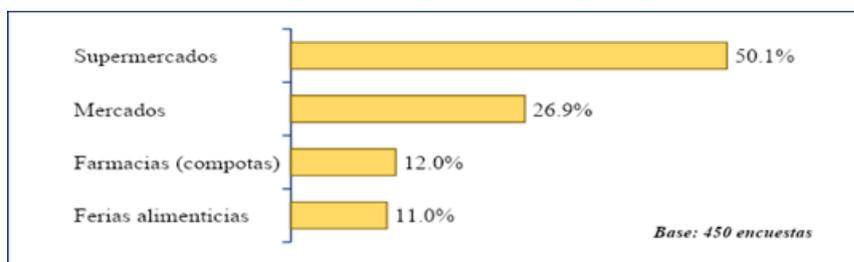


Fuente: Autores de la Tesis.

8. ¿Dónde adquiere los alimentos que le proporciona a su(s) hijo(s)?

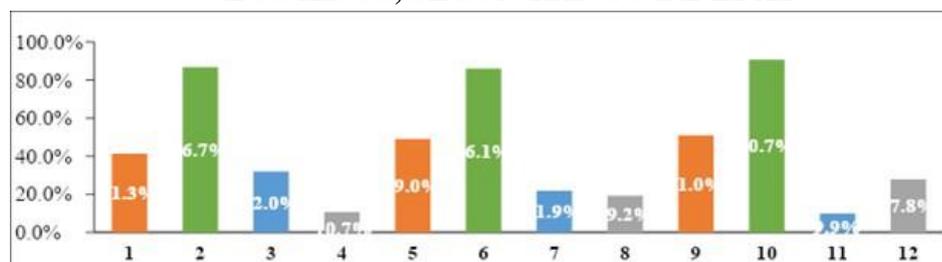
Según los resultados obtenidos, se observa que el 50.1% de madres encuestadas acuden al supermercado para adquirir los alimentos de sus hijos, el 26.9% a mercados, el 12.0% a farmacias (compotas) y el 11.0% acuden a ferias alimenticias.

FIGURA 6. LUGAR DONDE ADQUIERE LOS ALIMENTOS QUE PROPORCIONA A LOS HIJOS



Fuente: Autores de la Tesis.

LUGAR DONDE ADQUIERE LOS ALIMENTOS QUE PROPORCIONA A LOS HIJOS, SEGÚN RANGO DE EDAD

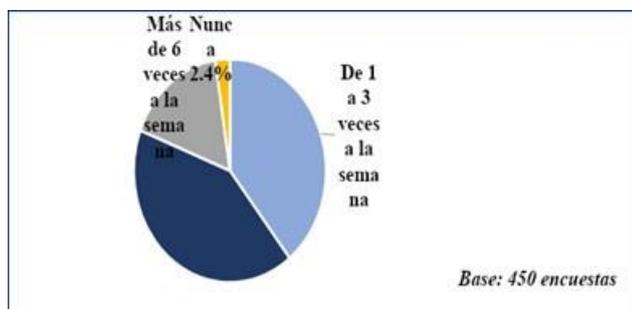


Fuente: Autores de la Tesis.

9. ¿Con que frecuencia realiza la compra de estos alimentos?

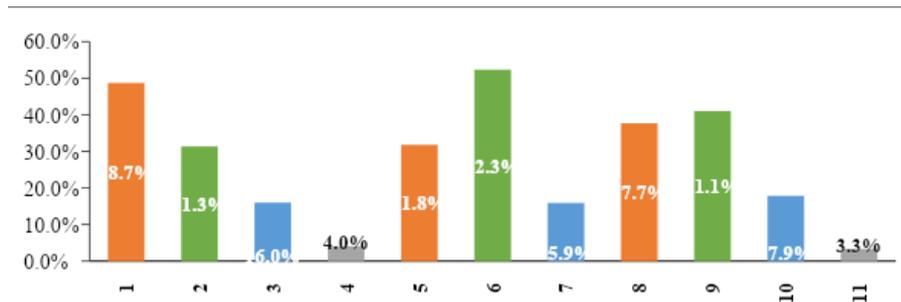
Según lo reportado por las madres de familia, el 41.6% manifestó que realiza la compra de estos alimentos de 4 a 6 veces a la semana, el 39.3% lo hace de 1 a 3 veces a la semana, el 16.7% más de 6 veces a la semana; mientras que, el 2.4% indicó que no realizan las compras de estos alimentos.

FIGURA 7. FRECUENCIA DE COMPRA DE LOS ALIMENTOS



Fuente: Autores de la Tesis.

FRECUENCIA DE COMPRA DE LOS ALIMENTOS, SEGÚN RANGO DE EDAD DE LOS HIJOS

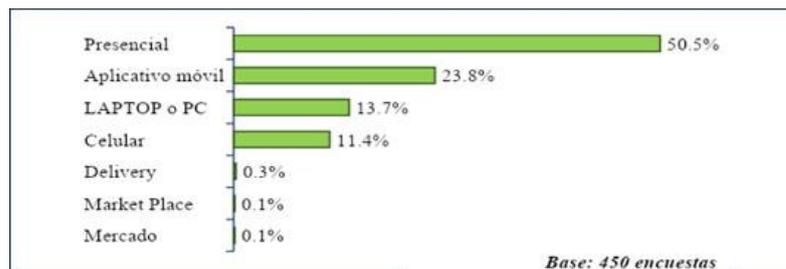


Fuente: Autores de la Tesis.

10. ¿Qué medios utiliza para realizar la compra?

Se les preguntó a las madres de familia sobre los medios que utiliza para realizar la compra de alimentos de sus hijos, resultando que el 50.5% manifestó que realiza las compras de forma presencial, seguido del 23.8% que lo hacen por medio del aplicativo móvil; el 13.7% a través de Laptop o PC, el 11.4% por medio del celular y en menor proporción el 0.4%, contestaron que lo hacen mediante delivery, Marketplace o Mercado.

FIGURA 8. MEDIOS PARA REALIZAR LA COMPRA



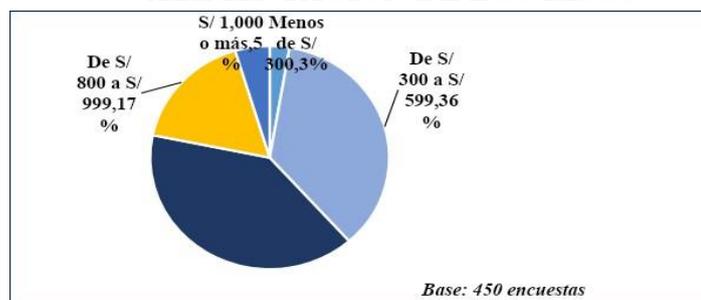
Base: 450 encuestas

Fuente: Autores de la Tesis.

11. ¿Cuánto dinero destina mensualmente en promedio para la alimentación de su hijo? Sin considerar los lácteos.

Sobre el monto mensual que destinan las familias para la alimentación de sus hijos, se observa que el 39.8% de madres gasta de S/ 600 a S/ 799, el 35.8% de S/ 300 a S/ 599, el 17.1% de S/ 800 a S/ 999, el 4.7% de S/ 1,000 a más y solo el 2.7% menos de S/.300.

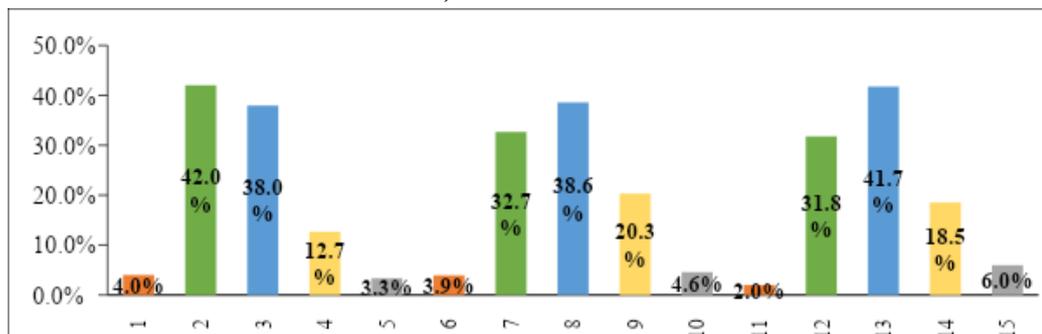
FIGURA 9. MONTO PROMEDIO MENSUAL DESTINADO A LA ALIMENTACIÓN DE LOS HIJOS



Base: 450 encuestas

Fuente: Autores de la Tesis.

MONTO PROMEDIO MENSUAL DESTINADO A LA ALIMENTACIÓN DE LOS HIJOS, SEGÚN RANGO DE EDAD

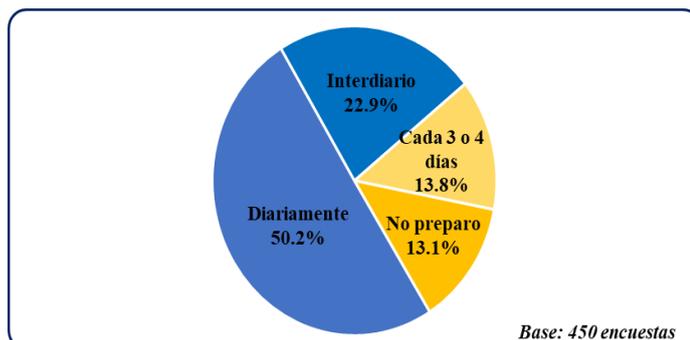


Fuente: Autores de la Tesis.

12. ¿Cuál es la frecuencia con la que prepara los alimentos de su(s) hijo(s)?

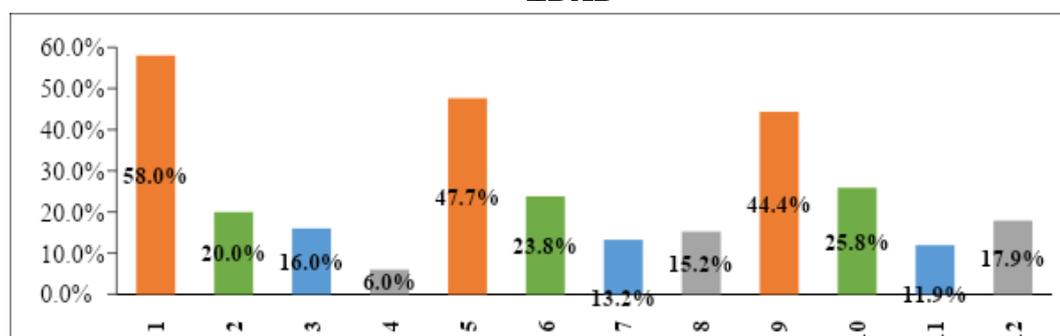
Según lo reportado por las madres de familia, respecto a la frecuencia con la que prepara los alimentos de sus hijos, el 50.2% manifestó que lo preparaba diariamente, el 22.9% los prepara interdiario; el 13.8% cada 3 o 4 días y el 13.1% mencionó que no prepara los alimentos de sus hijos.

FIGURA 10. FRECUENCIA DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS



Fuente: Autores de la Tesis.

FRECUENCIA DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS, SEGÚN RANGO DE EDAD

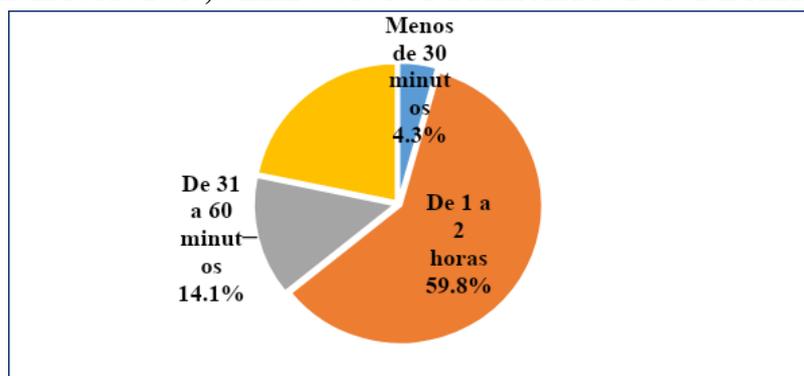


Fuente: Autores de la Tesis

13. ¿Cuánto tiempo dedica diariamente en promedio para planificar, seleccionar y preparar los alimentos de su(s) hijo(s)?

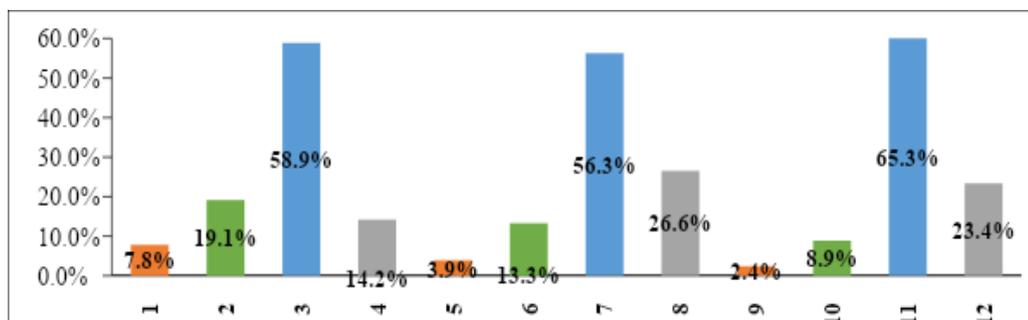
De acuerdo a los resultados obtenidos, respecto al tiempo que dedica la madre de familia diariamente en promedio para planificar, seleccionar y preparar los alimentos de sus hijos, se evidencia que el 59.8% dedica de 1 a 2 horas diarias, el 21.7% dedica más de 2 horas, el 14.1%, de 31 a 60 minutos, y el 4.3%, menos de 30 minutos.

FIGURA 11. TIEMPO PROMEDIO DIARIO QUE DEDICA PARA LA PLANIFICACIÓN, SELECCIÓN Y PREPARACIÓN DE ALIMENTOS



Fuente: Autores de la Tesis.

TIEMPO PROMEDIO DIARIO QUE DEDICA PARA LA PLANIFICACIÓN, SELECCIÓN Y PREPARACIÓN DE ALIMENTOS, SEGÚN RANGO DE EDAD

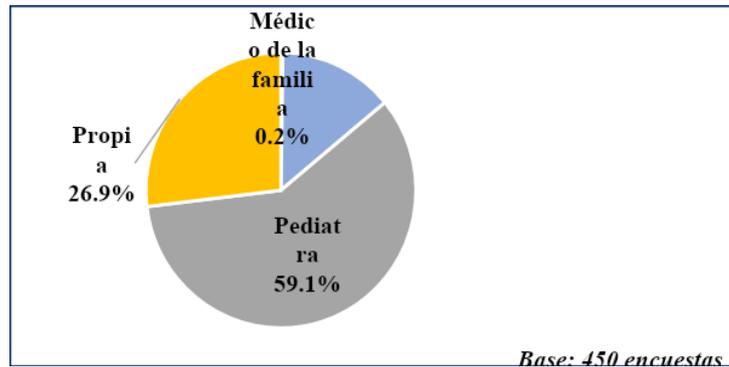


Fuente: Autores de la Tesis.

14. Con respecto a la alimentación de su(s) hijo(s), ¿quién es el orientador para las dietas diarias?

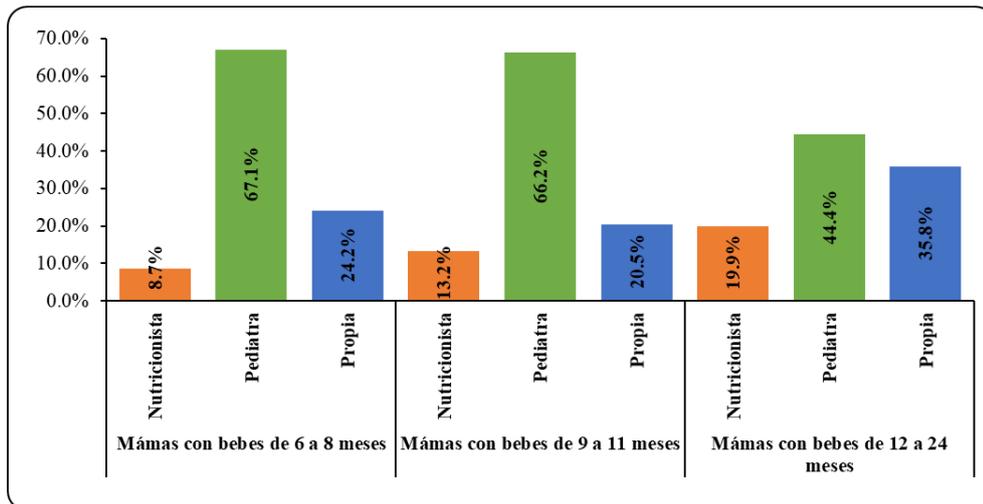
Según las madres encuestadas, respecto al orientador para las dietas diarias de sus hijos, el 59.1% manifestó que el pediatra es quien orienta las dietas de sus hijos, el 26.9%, mencionó que la orientación era propia; el 13.8% indicó que el nutricionista y solo un 0.2% indicó que el médico de la familia.

FIGURA 12. CLASIFICACIÓN DEL ORIENTADOR PARA LAS DIETAS DIARIAS EN LA ALIMENTACIÓN DE LOS HIJOS



Fuente: Autores de la Tesis.

FIGURA 12. CLASIFICACIÓN DEL ORIENTADOR PARA LAS DIETAS DIARIAS EN LA ALIMENTACIÓN DE LOS HIJOS, SEGÚN RANGO DE EDAD

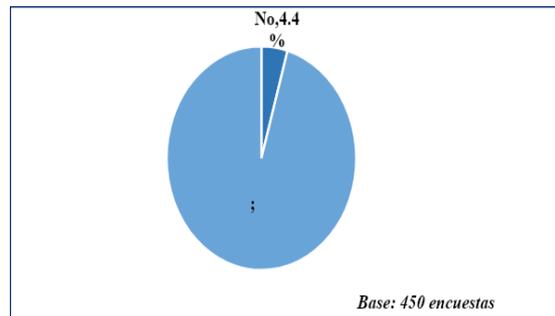


Fuente: Autores de la Tesis.

15. ¿Estarías dispuesto darle a su(s) hijo(s) productos orgánicos?

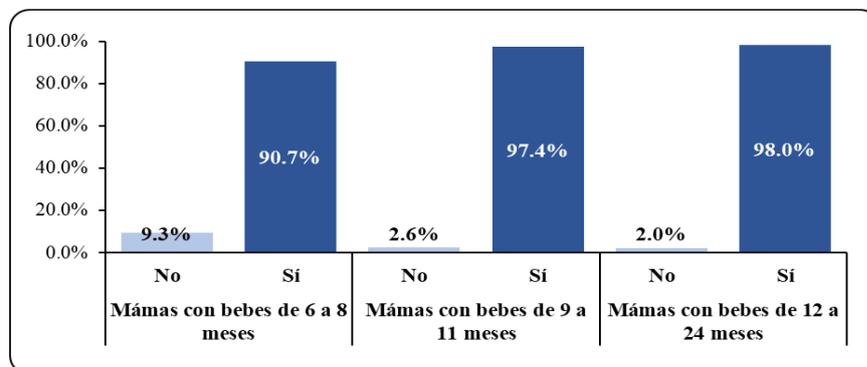
De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia que la mayoría (95.6%) de madres encuestadas están dispuestas a darle a sus hijos productos orgánicos; mientras que, el 4.4% declaró que no están dispuestas.

FIGURA 13. DISPOSICIÓN PARA DAR A LOS HIJOS PRODUCTOS ORGÁNICOS



Fuente: Autores de la Tesis.

DISPOSICIÓN PARA DAR A LOS HIJOS PRODUCTOS ORGÁNICOS, SEGÚN RANGO DE EDAD

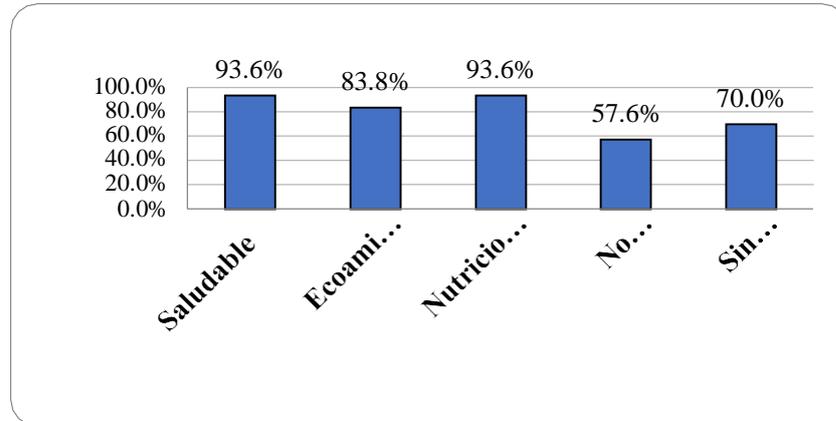


Fuente: Autores de la Tesis.

16. Enumere en orden de mayor a menor importancia los beneficios de tener una alimentación con productos orgánicos, donde “5” es el de mayor importancia y “1” es el de menor importancia

Se les pidió a los encuestados que califiquen el nivel de importancia, siendo “5” el de mayor importancia y “1” el de menor importancia, para los atributos que debería tener una alimentación con productos orgánicos: saludable, ecoamigable, nutricional, no procesado y sin componentes. Al respecto, los atributos considerados muy importantes son que sea saludable y nutricional para el 93.6% de encuestados, en ambos casos, seguidos de que sea ecoamigable para el 83.8%, sin componentes para el 70.0% y no procesados para el 57.6%.

FIGURA 14. BENEFICIOS DE LA ALIMENTACIÓN CON PRODUCTOS ORGÁNICOS

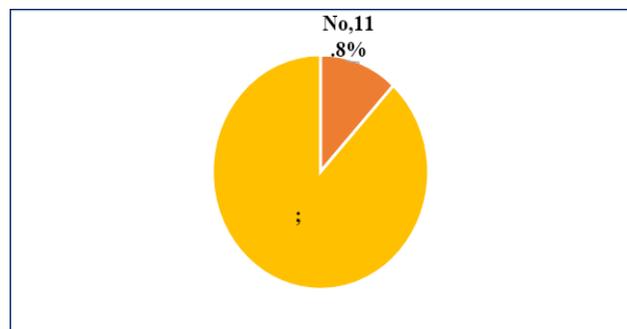


Fuente: Autores de la Tesis.

17. En base a lo mencionado ¿Estarías dispuesto en adquirir planes de alimentación diarias a su(s) hijo(s) de 6 a 24 meses?

Según los resultados obtenidos, se evidencia que la mayoría (88.2%) de madres encuestadas están dispuestas en adquirir planes de alimentación diarias a sus hijos de 6 a 24 meses; mientras que, el 11.8% declaró que no estaría dispuesta.

FIGURA 15. DISPOSICIÓN A ADQUIRIR PLANES DE ALIMENTACIÓN DIARIA PARA LOS HIJOS

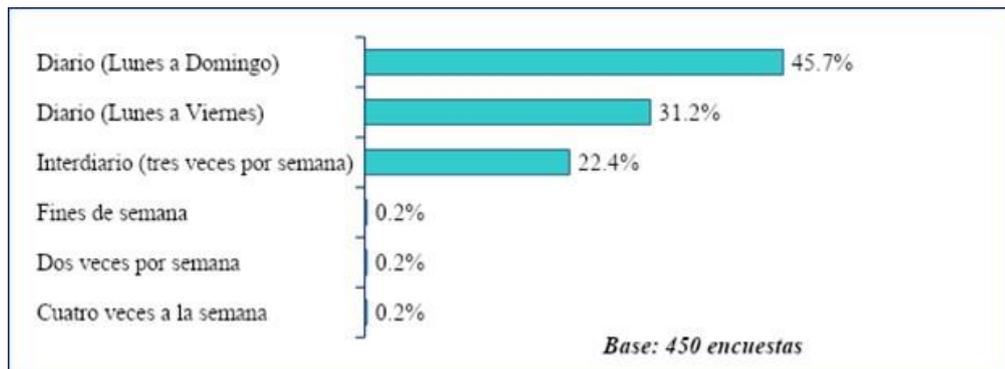


Fuente: Autores de la Tesis.

18. ¿Con qué frecuencia estarías dispuesto en adquirir los planes de alimentación diarias a su(s) hijo(s) de 6 a 24 meses?

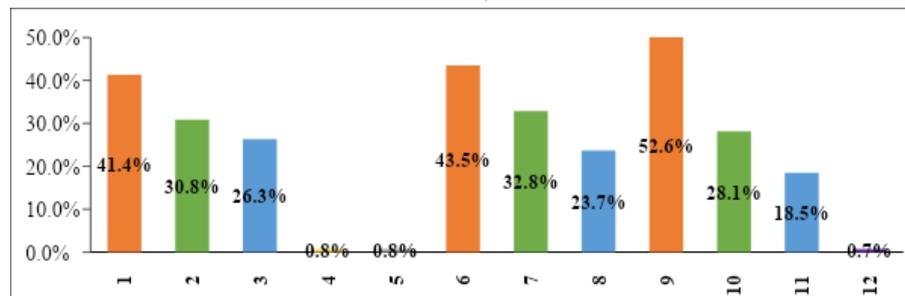
Según las madres encuestadas, en cuanto a la disposición en adquirir los planes de alimentación diarias a su(s) hijo(s) de 6 a 24 meses, el 45.7% manifestó que estarían dispuestas a adquirirlo diariamente de Lunes a Domingo; el 31.2%, lo adquiriría diario de Lunes a Viernes; el 22.4%, interdiario (tres veces por semana); mientras que, el 0.6% indicó que estaría dispuesto a adquirirlo los fines de semana y dos o cuatro veces a la semana.

FIGURA 16. FRECUENCIA DE ADQUISICIÓN DE PLANES DE ALIMENTACIÓN DIARIA PARA LOS HIJOS



Fuente: Autores de la Tesis.

FRECUENCIA DE ADQUISICIÓN DE PLANES DE ALIMENTACIÓN DIARIA PARA LOS HIJOS, SEGÚN RANGO DE EDAD

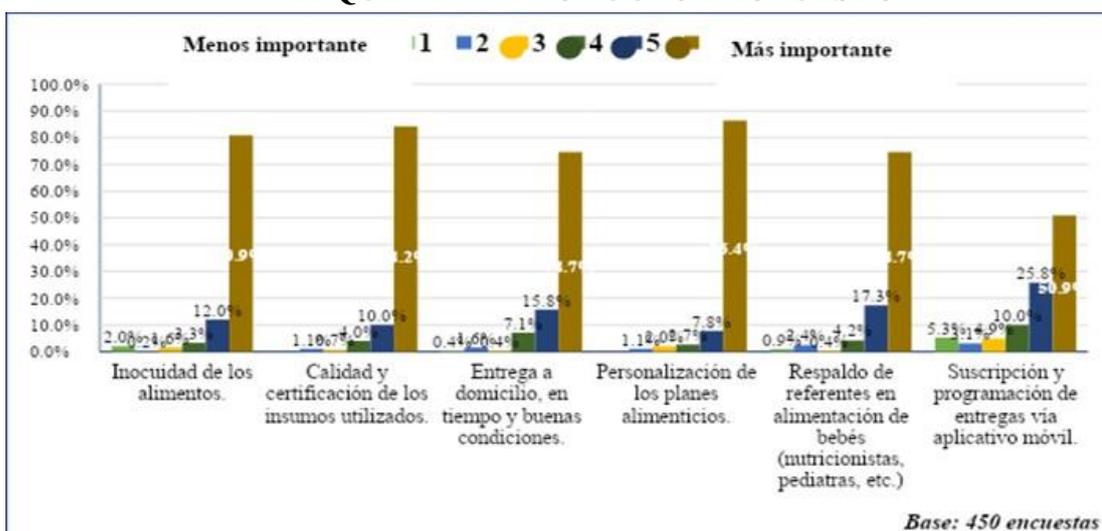


Fuente: Autores de la Tesis.

19. ¿Qué atributos considera como los de mayor relevancia para adquirir el producto propuesto? Donde “6” es el de mayor importancia y “1” el de menor importancia.

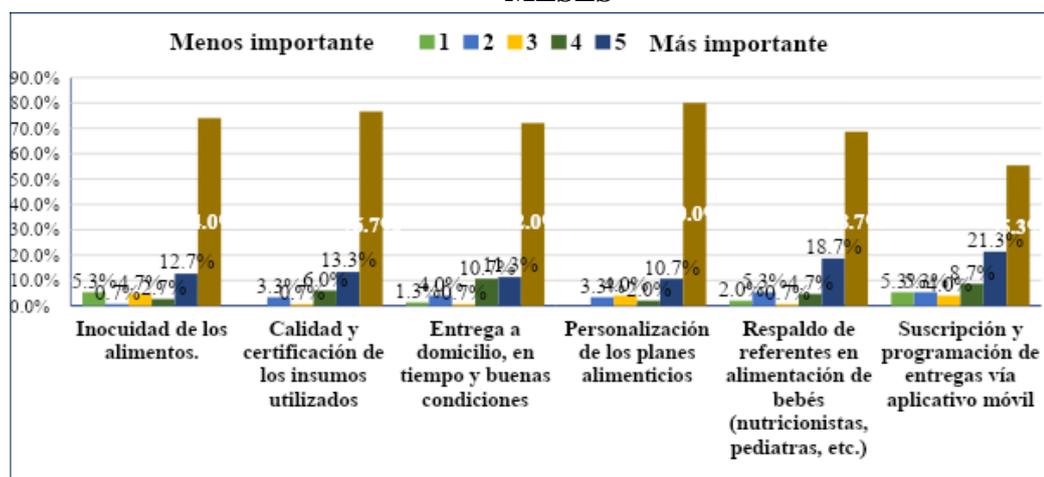
Se les pidió a los encuestados que califiquen el nivel de importancia, siendo “6” es el de mayor importancia y “1” el de menor importancia., para los atributos que considera como los de mayor relevancia para adquirir el producto propuesto: inocuidad de los alimentos; calidad y certificación de los insumos utilizados; entrega a domicilio, en tiempo y buenas condiciones; personalización de los planes alimenticios, respaldo de referentes en alimentación del bebé; y, suscripción y programación de entregas vía aplicativo móvil. Al respecto, los atributos considerados muy importantes son la personalización de los planes alimenticios, la calidad y certificación de los insumos utilizados, y la inocuidad de los alimentos para el 86.4%, 84.2% y 80.9% de encuestados, respectivamente, seguidos de la entrega a domicilio, en tiempo y buenas condiciones y el respaldo de referentes en alimentación del bebé para el 74.7%, en ambos casos, y la suscripción y programación de entregas vía aplicativo móvil para el 50.9%.

FIGURA 17. ATRIBUTOS CONSIDERADOS RELEVANTES PARA ADQUIRIR EL PRODUCTO PROPUESTO



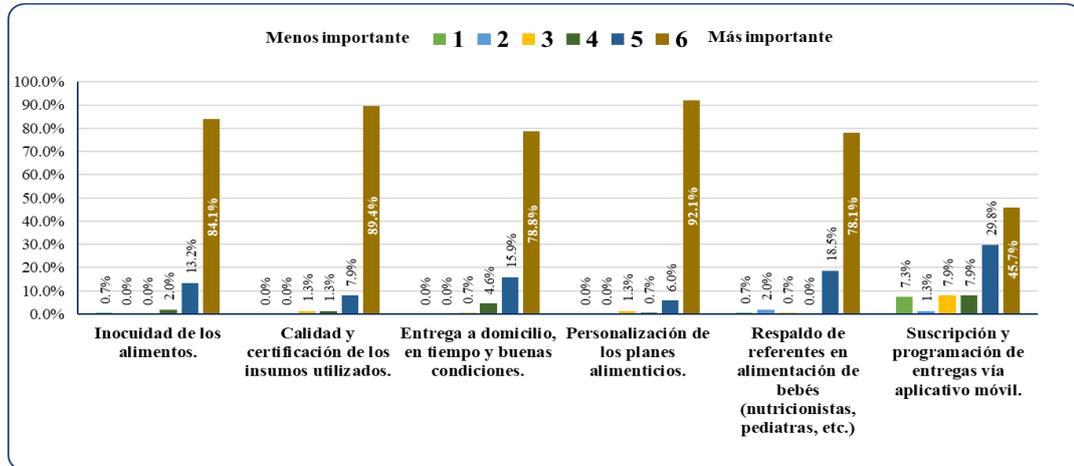
Fuente: Autores de la Tesis.

ATRIBUTOS CONSIDERADOS RELEVANTES PARA ADQUIRIR EL PRODUCTO PROPUESTO, PARA EL RANGO DE EDAD DE 6 A 8 MESES



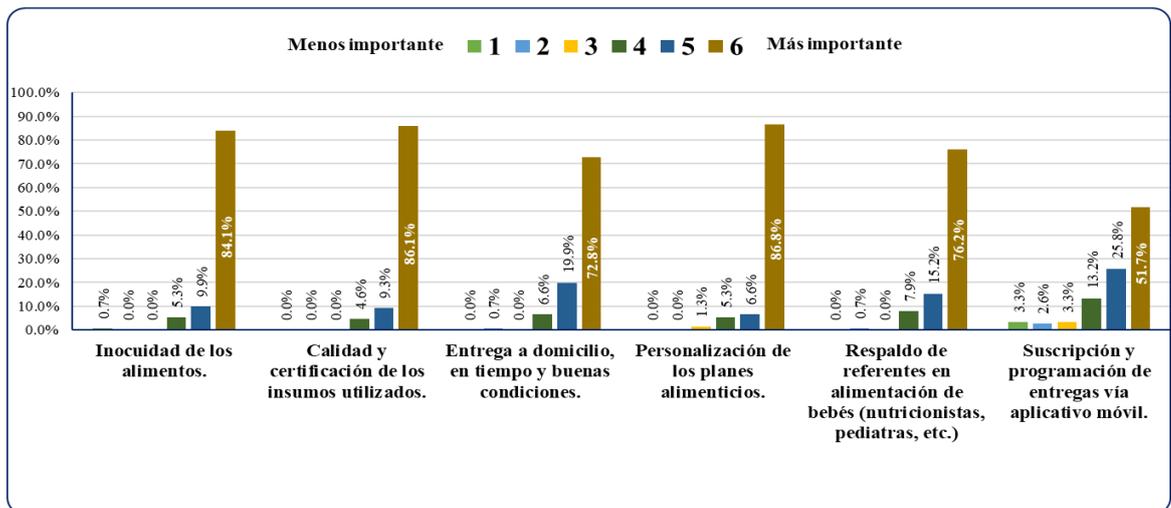
Fuente: Autores de la Tesis.

ATRIBUTOS CONSIDERADOS RELEVANTES PARA ADQUIRIR EL PRODUCTO PROPUESTO, PARA EL RANGO DE EDAD DE 9 A 11 MESES



Fuente: Autores de la Tesis.

ATRIBUTOS CONSIDERADOS RELEVANTES PARA ADQUIRIR EL PRODUCTO PROPUESTO, PARA EL RANGO DE EDAD DE 9 A 11 MESES

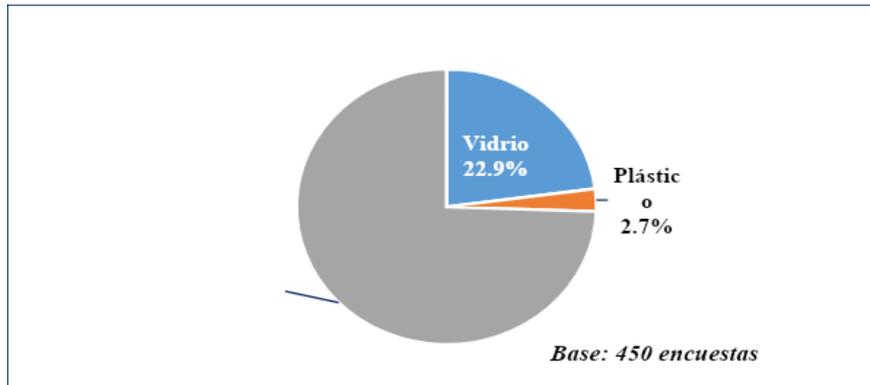


Fuente: Autores de la Tesis.

20. ¿Qué tipo de envase preferirías para recibir la comida diaria de su(s) hijo(s)?

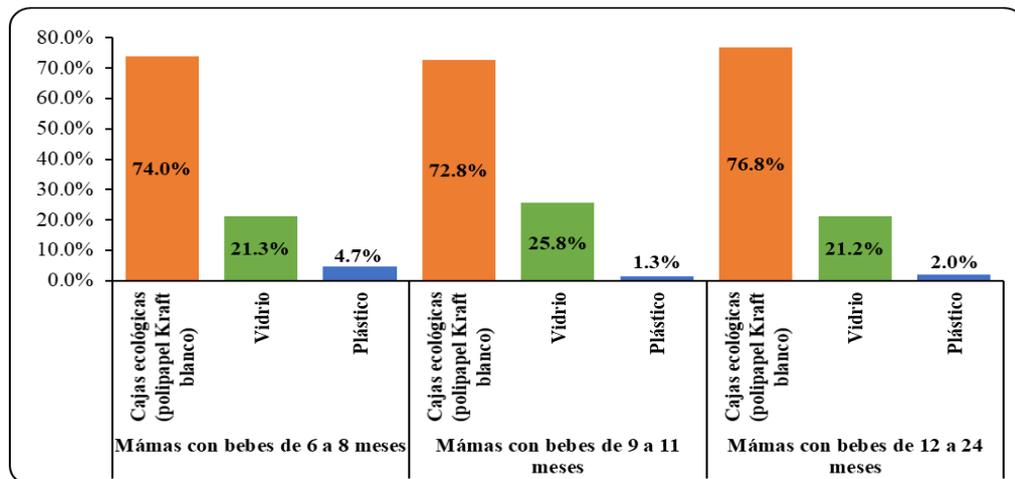
Según lo informado por las madres encuestadas, se evidencia que el 74.7% prefiere cajas ecológicas como envase para recibir la comida de sus hijos, el 22.9% prefiere el vidrio como envase y el 2.7% plástico.

FIGURA 18. TIPO DE ENVASE PARA RECIBIR LA COMIDA DIARIA DE SU(S) HIJO(S)



Fuente: Autores de la Tesis.

TIPO DE ENVASE PARA RECIBIR LA COMIDA DIARIA DE SU(S) HIJO(S), SEGÚN RANGO DE EDAD

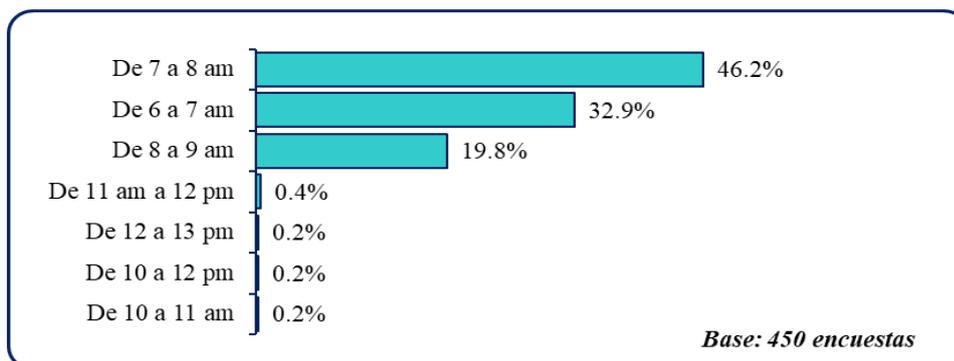


Fuente: Autores de la Tesis.

21. ¿En qué rango de horario le gustaría recibir los alimentos de su(s) hijo(s)?

Según el análisis realizado, el 46.2% de las madres encuestadas manifestó le gustaría recibir los alimentos de su(s) hijo(s) entre el rango de horario de 7 a 8 am, seguido del 32.9% que prefieren recibir los alimentos de 6 a 7 am y, el 19,8% que prefieren recibir en un rango de 8 a 9 am. Mientras que, en menor porcentaje, el 0.10% manifestó que prefieren recibir los alimentos en un rango de 11 am a 12 pm, 10 a 12 pm, 10 a 11 am y de 12 a 13 pm.

FIGURA 19. RANGO DE HORARIO PARA RECIBIR LOS ALIMENTOS DE SU(S) HIJO(S)

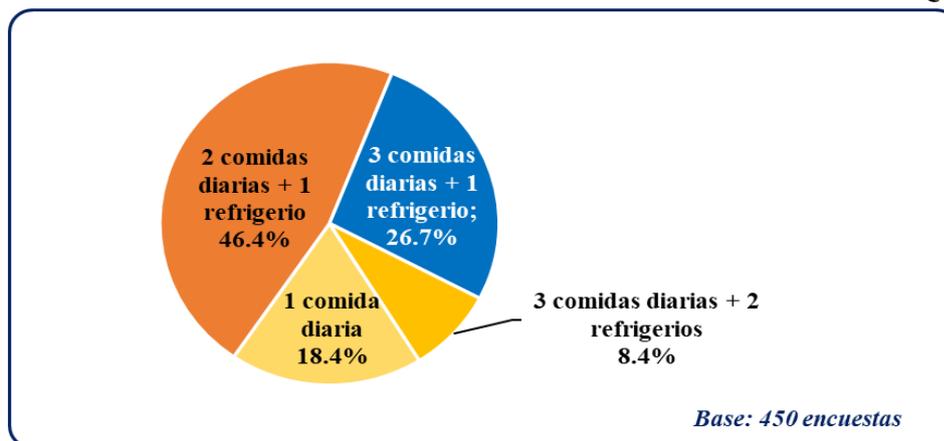


Fuente: Autores de la Tesis.

22. ¿Cuántas comidas diarias estaría dispuesto a adquirir?

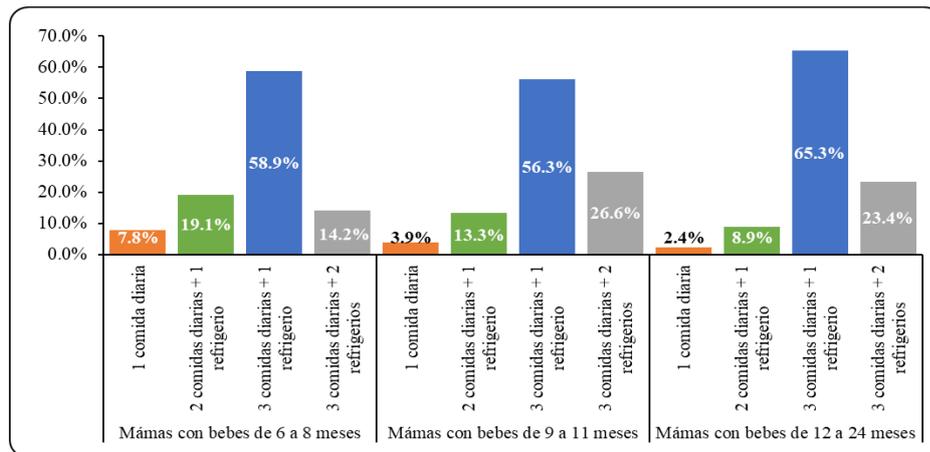
De acuerdo a los resultados del estudio, el 46.4% de madres encuestadas manifestó que estaría dispuesto a adquirir 2 comidas y un refrigerio; el 26.7% en adquirir 3 comidas y un refrigerio, el 18.4% una comida diaria y el 8.4% estaría dispuesto a adquirir 3 comidas y 2 refrigerios.

FIGURA 20. CANTIDAD DE COMIDAS DIARIAS DISPUESTO A ADQUIRIR



Fuente: Autores de la Tesis.

CANTIDAD DE COMIDAS DIARIAS DISPUESTO A ADQUIRIR, SEGÚN RANGO DE EDAD

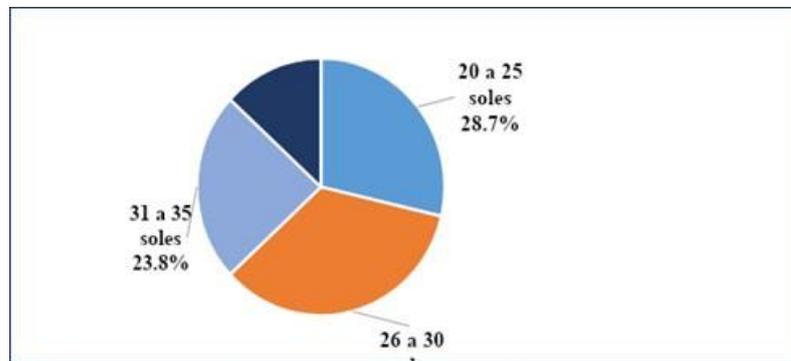


Fuente: Autores de la Tesis.

23. Marque cuánto estaría dispuesto a pagar por la opción de comida elegida en la pregunta anterior. Incluyendo el servicio de delivery

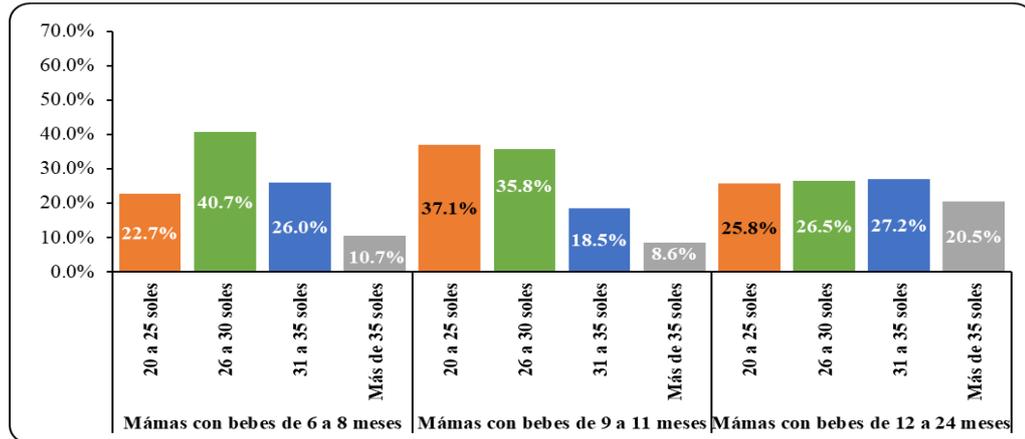
Según lo informado por las madres encuestadas, se evidencia que el 34.4% estaría dispuestas a pagar de 26 a 30 soles, el 28.7% de 20 a 25 soles, seguidas del 23.8% de 31 a 35 soles; mientras que, el 13.1% estarían dispuestas a pagar más de 35 soles.

FIGURA 21. DISPOSICIÓN DE PAGO POR LA OPCIÓN DE COMIDA ELEGIDA



Fuente: Autores de la Tesis.

DISPOSICIÓN DE PAGO POR LA OPCIÓN DE COMIDA ELEGIDA

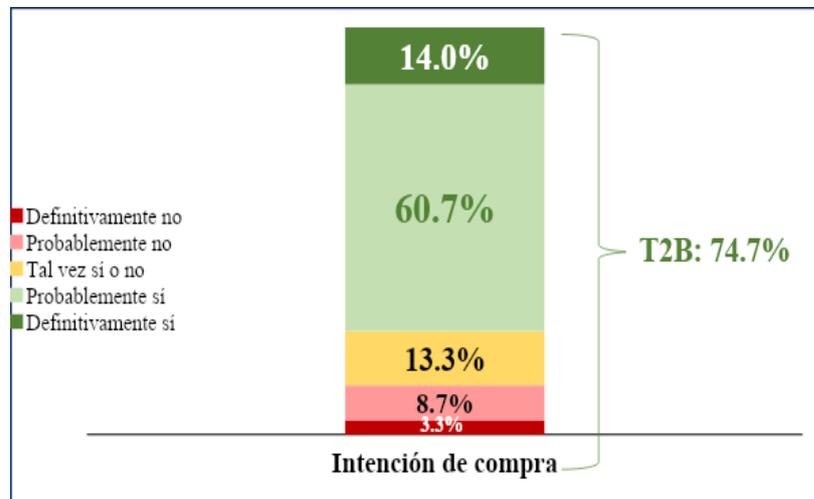


Fuente: Autores de la Tesis.

24. ¿Qué tan probable es que confíe la alimentación de su hijo a nuestra empresa?

De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia que el 74.7% indica que confiaría la alimentación de su hijo a nuestra empresa, seguidos del 13.3% que es indiferente (tal vez si o no); mientras que, el 12.0% indica que definitivamente no o probablemente no confiaría.

FIGURA 22. PROBABILIDAD DE CONFIAR LA ALIMENTACIÓN DE SUS HIJOS A NUESTRA EMPRESA

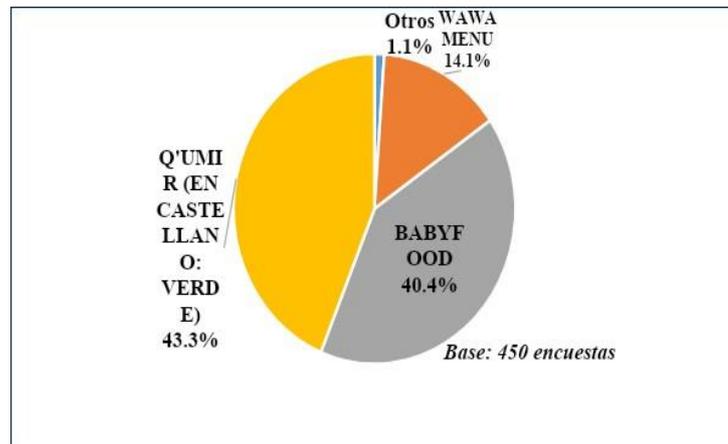


Fuente: Autores de la Tesis

25. De la siguiente lista de posibles nombres, ¿Cuál considera más adecuado o atractivo para nuestro producto?

Se les preguntó a las madres encuestadas sobre el nombre más adecuado o atractivo para la propuesta de negocio, resultando que el 43.8% prefiere Q'UMIR (EN CASTELLANO: VERDE); el 40.9% BABYFOOD, el 14.2% WAWAMENU; mientras que, solo el 0.10% sugirió otros nombres.

FIGURA 23. POSIBLES NOMBRES PARA EL PRODUCTO



Fuente: Autores de la Tesis

ANEXO 11 Evaluación de estrategias (parte 1)

Item Oportunidades	PESO	E1		E2		E3		E4	
		Posicionar la marca en los NSE A y B de las zonas 6 y de Lima Metropolitana		Generar un sistema de suscripciones atractivo y acorde a las necesidades de los clientes.		Diseñar dietas diarias para la alimentación complementaria de bebés, en base a productos orgánicos, con opción de ser personalizadas.		Gestionar asociaciones con líderes de opinión y/o referentes en nutrición, alimentación de bebés, productos orgánicos y comercio electrónico.	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
1 Crecimiento de las ventas de productos alimenticios a través de medios digitales (consumo online de restaurantes creció un 10,190% en el 2020).	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24
2 Crecimiento del Comercio Electrónico en el Perú en un 50% en el 2020 (de 4,000 millones de dólares en el 2019 a 6,000 millones de dólares en el 2020).	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24
3 Iniciativas gubernamentales para la implementación de beneficios tributarios para productos orgánicos, orientados a mejorar la competitividad de precios.	0.04	0	0	0	0	2	0.08	0	0
4 Tendencia a la adquisición de productos prácticos que faciliten la vida en casa, que ayuden al equilibrio entre las exigencias profesionales y personales.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15
5 Crecimiento del mercado de productos orgánicos a nivel mundial (en el 2020 se tuvo crecimiento de las ventas en 14% y 20% en volumen, respecto al 2019).	0.06	0	0	0	0	4	0.24	2	0.12
6 Continuidad del teletrabajo o su forma híbrida, especialmente para trabajadores altamente calificados y con salarios medios y altos (servicios financieros, seguros, gestión administrativa, servicios profesionales, telecomunicaciones, entre los principales).	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	0	0
7 Mayor aceptación de consumidores para la adquisición de productos alimenticios mediante sistemas de distribución vía delivery.	0.04	0	0	3	0.12	4	0.16	3	0.12
8 Tendencia al consumo de productos sostenibles, es decir que promueven mejores hábitos para las personas y son respetuosas con el planeta.	0.05	3	0.15	2	0.1	4	0.2	3	0.15
9 Menor impacto económico del COVID-19 en las familias pertenecientes a los NSE A y B (6 y 19% de sus ciudadanos perdió su empleo, respectivamente, mientras que en los NSE más bajos la tasa supera el 60%)	0.05	4	0.2	0	0	0	0	0	0
10 Preferencia de consumidores por el uso de empaques y envases biodegradables y/o compostables.	0.04	0	0	0	0	0	0	0	0
		1.36		1.65		2.48		1.95	

Item Amenazas	PESO	PA		CA		PA		CA		PA		CA	
		PA	CA										
1 Disminución de la tasa global de fecundidad (TGF) en un 24% (de 2.5 hijas o hijos por mujer para el año 2014-2015 a 1.9 hijas o hijos por mujer en el 2020).	0.05	0	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2 Impacto de la pandemia en la empleabilidad de las mujeres, quienes se enfocan en la atención de sus hijos y hogares.	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	0	0	0	0	0	
3 Supermercados (sector retail) desarrollan marcas propias para comercializar productos alimenticios para bebés (Tottus Bebés).	0.05	0	0.00	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15	0.15	
4 Incursión de líneas de productos orgánicos de empresas consolidadas en el mercado (Gerber Orgánico y Kids Organics).	0.06	0	0.00	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	0.18	
5 Diversificación de productos sustitutos en el mercado de alimentación para bebés (cereales, compotas, snaks, etc.).	0.04	0	0.00	0	0	4	0.16	3	0.12	3	0.12	0.12	
6 Preferencia de padres por la preparación propia en casa de los alimentos de sus bebés, debido a desconfianza en productos procesados (preservantes y otros químicos en su composición).	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	0.24	
7 Ausencia de barreras de entrada para empresas comercializadoras de productos alimenticios para bebés (Alpina, AMA, Be Plus, Smile Kids, etc.)	0.05	0	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8 Servicios de delivery ofrecidos por comercios, que incluyen toda clase de productos para bebés.	0.04	0	0.00	3	0.12	0	0	3	0.12	3	0.12	0.12	
9 Reducción de los ingresos familiares, a raíz del impacto de la pandemia COVID-19.	0.05	1	0.05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
10 Incremento y preferencia de productores por la exportación de sus productos orgánicos hacia países con alta demanda como EEUU y otros países de Europa.	0.04	0	0.00	0	0	0	0	3	0.12	3	0.12	0.12	
		1.36		1.65		2.48		1.95		1.95		1.95	

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 12 Evaluación de estrategias (parte 2)

Item	Oportunidades	PESO	E5		E6		E7		E8	
			PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
			Gestionar asociaciones con proveedores de productos orgánicos certificados.		Impulsar y difundir los beneficios de la alimentación basada en productos orgánicos como parte del plan de Marketing		Implementar sistema de seguridad alimentaria ISO 22001 y HACCP, para garantizar la inocuidad de productos.		Desarrollar un aplicativo web para la comercialización, asesoramiento y programación de entregas de los productos	
1	Crecimiento de las ventas de productos alimenticios a través de medios digitales (consumo online de restaurantes creció un 10,190% en el 2020).	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24
2	Crecimiento del Comercio Electrónico en el Perú en un 50% en el 2020 (de 4,000 millones de dólares en el 2019 a 6,000 millones de dólares en el 2020).	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24
3	Iniciativas gubernamentales para la implementación de beneficios tributarios para productos orgánicos, orientados a mejorar la competitividad de precios.	0.04	4	0.16	0	0	0	0	0	0
4	Tendencia a la adquisición de productos prácticos que faciliten la vida en casa, que ayuden al equilibrio entre las exigencias profesionales y personales.	0.05	0	0	2	0.1	3	0.15	3	0.15
5	Crecimiento del mercado de productos orgánicos a nivel mundial (en el 2020 se tuvo crecimiento de las ventas en 14% y 20% en volumen, respecto al 2019).	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24
6	Continuidad del teletrabajo o su forma híbrida, especialmente para trabajadores altamente calificados y con salarios medios y altos (servicios financieros, seguros, gestión administrativa, servicios profesionales, telecomunicaciones, entre los principales).	0.05	0	0	2	0.1	2	0.1	0	0
7	Mayor aceptación de consumidores para la adquisición de productos alimenticios mediante sistemas de distribución vía delivery.	0.04	0	0	3	0.12	4	0.16	4	0.16
8	Tendencia al consumo de productos sostenibles, es decir que promueven mejores hábitos para las personas y son respetuosas con el planeta.	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15
9	Menor impacto económico del COVID-19 en las familias pertenecientes a los NSE A y B (6 y 19% de sus ciudadanos perdió su empleo, respectivamente, mientras que en los NSE más bajos la tasa supera el 60%)	0.05	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Preferencia de consumidores por el uso de empaques y envases biodegradables y/o compostables.	0.04	0	0	2	0.08	3	0.12	0	0

Item	Amenazas	PESO	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA		
			Disminución de la tasa global de fecundidad (TGF) en un 24% (de 2.5 hijas o hijos por mujer para el año 2014-2015 a 1.9 hijas o hijos por mujer en el 2020).		Impacto de la pandemia en la empleabilidad de las mujeres, quienes se enfocan en la atención de sus hijos y hogares.		Supermercados (sector retail) desarrollan marcas propias para comercializar productos alimenticios para bebés (Tottus Bebés).		Incurción de líneas de productos orgánicos de empresas consolidadas en el mercado (Gerber Orgánico y Kids Organics).		Diversificación de productos sustitutos en el mercado de alimentación para bebés (cereales, compotas, snaks, etc.).	
			Preferencia de padres por la preparación propia en casa de los alimentos de sus bebés, debido a desconfianza en productos procesados (preservantes y otros químicos en su composición).		Ausencia de barreras de entrada para empresas comercializadoras de productos alimenticios para bebés (Alpina, AMA, Be Plus, Smile Kids, etc.)		Servicios de delivery ofrecidos por comercios, que incluyen toda clase de productos para bebés.		Reducción de los ingresos familiares, a raíz del impacto de la pandemia COVID-19.		Incremento y preferencia de productores por la exportación de sus productos orgánicos hacia países con alta demanda como EEUU y otros países de Europa.	
1	Disminución de la tasa global de fecundidad (TGF) en un 24% (de 2.5 hijas o hijos por mujer para el año 2014-2015 a 1.9 hijas o hijos por mujer en el 2020).	0.05	0	0	0	0	0	0	0	0		
2	Impacto de la pandemia en la empleabilidad de las mujeres, quienes se enfocan en la atención de sus hijos y hogares.	0.06	0	0	2	0.12	0	0	0	0		
3	Supermercados (sector retail) desarrollan marcas propias para comercializar productos alimenticios para bebés (Tottus Bebés).	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2		
4	Incurción de líneas de productos orgánicos de empresas consolidadas en el mercado (Gerber Orgánico y Kids Organics).	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24		
5	Diversificación de productos sustitutos en el mercado de alimentación para bebés (cereales, compotas, snaks, etc.).	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	4	0.16		
6	Preferencia de padres por la preparación propia en casa de los alimentos de sus bebés, debido a desconfianza en productos procesados (preservantes y otros químicos en su composición).	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24		
7	Ausencia de barreras de entrada para empresas comercializadoras de productos alimenticios para bebés (Alpina, AMA, Be Plus, Smile Kids, etc.)	0.05	2	0.1	0	0	0	0	0	0		
8	Servicios de delivery ofrecidos por comercios, que incluyen toda clase de productos para bebés.	0.04	0	0	2	0.08	0	0	3	0.12		
9	Reducción de los ingresos familiares, a raíz del impacto de la pandemia COVID-19.	0.05	0	0	0	0	0	0	0	0		
10	Incremento y preferencia de productores por la exportación de sus productos orgánicos hacia países con alta demanda como EEUU y otros países de Europa.	0.04	4	0.16	2	0.08	0	0	0	0		

1.74

2.17

1.86

2.14

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 13 Evaluación de estrategias (parte 3)

Item	Oportunidades	PESO	E9		E10	
			PA	CA	PA	CA
			Implementar un servicio de delivery propio, que reúna todos los requisitos de salubridad y de conservación de alimentos		Establecer un local ubicado estratégicamente en la zona 6 o 7 de Lima Metropolitana,	
1	Crecimiento de las ventas de productos alimenticios a través de medios digitales (consumo online de restaurantes creció un 10,190% en el 2020).	0.06	4	0.24	2	0.12
2	Crecimiento del Comercio Electrónico en el Perú en un 50% en el 2020 (de 4,000 millones de dólares en el 2019 a 6,000 millones de dólares en el 2020).	0.06	4	0.24	0	0
3	Iniciativas gubernamentales para la implementación de beneficios tributarios para productos orgánicos, orientados a mejorar la competitividad de precios.	0.04	0	0	0	0
4	Tendencia a la adquisición de productos prácticos que faciliten la vida en casa, que ayuden al equilibrio entre las exigencias profesionales y personales.	0.05	3	0.15	0	0
5	Crecimiento del mercado de productos orgánicos a nivel mundial (en el 2020 se tuvo crecimiento de las ventas en 14% y 20% en volumen, respecto al 2019).	0.06	2	0.12	0	0
6	Continuidad del teletrabajo o su forma híbrida, especialmente para trabajadores altamente calificados y con salarios medios y altos (servicios financieros, seguros, gestión administrativa, servicios profesionales, telecomunicaciones, entre los principales).	0.05	4	0.2	3	0.15
7	Mayor aceptación de consumidores para la adquisición de productos alimenticios mediante sistemas de distribución vía delivery.	0.04	4	0.16	4	0.16
8	Tendencia al consumo de productos sostenibles, es decir que promueven mejores hábitos para las personas y son respetuosas con el planeta.	0.05	2	0.1	0	0
9	Menor impacto económico del COVID-19 en las familias pertenecientes a los NSE A y B (6 y 19% de sus ciudadanos perdió su empleo, respectivamente, mientras que en los NSE más bajos la tasa supera el 60%)	0.05	0	0	0	0
10	Preferencia de consumidores por el uso de empaques y envases biodegradables y/o compostables.	0.04	3	0.12	2	0.08
			1.78		1.12	

Item	Amenazas	PESO	E9		E10	
			PA	CA	PA	CA
1	Disminución de la tasa global de fecundidad (TGF) en un 24% (de 2.5 hijas o hijos por mujer para el año 2014-2015 a 1.9 hijas o hijos por mujer en el 2020).	0.05	0	0	0	0
2	Impacto de la pandemia en la empleabilidad de las mujeres, quienes se enfocan en la atención de sus hijos y hogares.	0.06	0	0	0	0
3	Supermercados (sector retail) desarrollan marcas propias para comercializar productos alimenticios para bebés (Tottus Bebés).	0.05	3	0.15	2	0.1
4	Incursión de líneas de productos orgánicos de empresas consolidadas en el mercado (Gerber Orgánico y Kids Organics).	0.06	0	0	0	0
5	Diversificación de productos sustitutos en el mercado de alimentación para bebés (cereales, compotas, snacks, etc.).	0.04	0	0	2	0.08
6	Preferencia de padres por la preparación propia en casa de los alimentos de sus bebés, debido a desconfianza en productos procesados (preservantes y otros químicos en su composición).	0.06	3	0.18	2	0.12
7	Ausencia de barreras de entrada para empresas comercializadoras de productos alimenticios para bebés (Alpina, AMA, Be Plus, Smile Kids, etc.)	0.05	0	0	3	0.15
8	Servicios de delivery ofrecidos por comercios, que incluyen toda clase de productos para bebés.	0.04	3	0.12	4	0.16
9	Reducción de los ingresos familiares, a raíz del impacto de la pandemia COVID-19.	0.05	0	0	0	0
10	Incremento y preferencia de productores por la exportación de sus productos orgánicos hacia países con alta demanda como EEUU y otros países de Europa.	0.04	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 14 Evaluaciones detalladas por nombre de marca

Q'umir

Variable	Ponderación	Rango de evaluación			Resultados
Corto	2	2 sílabas	3 sílabas	5 sílabas	12
Fácil de pronunciar	5	Fácil	Requiere memoria	Compleja	30
Relación con el mercado	1	Vincula	Relaciona	Diferente	2
Relación con el producto	4	Vincula	Relaciona	Diferente	24
Diferenciación	3	Alta	Baja	común	18
Asignación de valor	90	6	4	2	86

Baby food

Variable	Ponderación	Rango de evaluación			Resultados
Corto	2	2 sílabas	3 sílabas	5 sílabas	8
Fácil de pronunciar	5	Fácil	Requiere memoria	Compleja	30
Relación con el mercado	1	Vincula	Relaciona	Diferente	4
Relación con el producto	4	Vincula	Relaciona	Diferente	16
Diferenciación	3	Alta	Baja	común	6
Asignación de valor	90	6	4	2	64

Wawa menú

Variable	Ponderación	Rango de evaluación			Resultados
Corto	2	2 sílabas	3 sílabas	5 sílabas	4
Fácil de pronunciar	5	Fácil	Requiere memoria	Compleja	20
Relación con el mercado	1	Vincula	Relaciona	Diferente	4
Relación con el producto	4	Vincula	Relaciona	Diferente	16
Diferenciación	3	Alta	Baja	común	12
Asignación de valor	90	6	4	2	56

Elaboración propia

ANEXO 15 Indicadores más importantes para conectar con el consumidor

Fase	KPI	Descripción	Función	Variables de medición	Medición	Tiempo de medición
Antes	Valor de vida del cliente (CLV)	Consiste en medir el beneficio del cliente o de una estrategia digital a lo largo de la vida de este	Alimentar con información específica para la planificación, evaluación y monitoreo de las acciones de marketing	Se medirá con el gasto promedio del cliente que representa la cantidad de veces y cual plan que el cliente compra para tener conocimiento de la duración de la relación con él	$LTV = \text{Gasto medio mensual} \times \text{cantidad de días} \times \text{valor del cliente}$	Mensualmente
Antes	Puntuación Net Promoter Score (NPS)	Es una métrica que mide qué tan dispuesto está el cliente para recomendar tu producto (lealtad)	Descubrir la probabilidad de recomendación	Encuesta al cliente ;Qué probabilidad hay que recomiende la solución a una amiga?, realizando una escala de 0 a 5, donde 5 es "totalmente probable" y 0 "nada probable", los clientes que tenga el puntaje de 5 serán embajadores, los que tienen puntaje de 4 y 3 serán pasivos y los que tengan puntaje de 2 a bajo serán detractores	$NPS = \% \text{ de embajadores} - \% \text{ de detractores}$	Mensualmente
Durante	Satisfacción del clientes (CSAT)	Métrica que quiere determinar las percepciones de los clientes respecto al producto o servicio	conocer los puntos débiles para mejorar el producto	Se realizará mediante una encuesta realizada después de la entrega de los planes. La encuesta se realizará a través de correo electrónico	Escala de satisfacción del cliente: Muy satisfecho, satisfecho, neutral, malo, muy malo	En cada entrega
Después	Puntuación del esfuerzo del cliente (CES)	Evalúa los aspectos que le restan valor a la experiencia del cliente al utilizar el producto o servicio	Validar los procesos internos y asegurar ofrecer una mejor experiencia	Encuesta : A) el producto llegó a satisfacer sus expectativas, B) La experiencia de compra fue buena, se agregará un campo de texto abierto en la misma solución para retroalimentación		Semanalmente, al final las entregas del plan semanal

Elaboración propia

ANEXO 16 Acciones concretas de cada etapa de la estrategia digital

		Concepto	Pre operativa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Etapa 1: Atracción	Cliente haga un primer contacto con la empresa: Intriga y lanzamiento	Página web en marcha	X			
Campañas Google Ads: Se realizarán anuncios a través de Google Ads	X							
Campañas Social Ads: publicidad en redes sociales, segmentando por edad, ocasiones de uso, lugar de residencia y preferencias	X							
Herramientas Digitales (SMS y Mailing): Se enviará mensajes utilizando la geolocalización de las personas que vayan a comprar a tiendas físicas de bebés, estimulación temprana, pediatras, etc,	X							
Publicidad con Influencers: Se contratará publicidad con influencer para que nos ayuden a mantener la intriga con nuestro publico	X							
Elaboración de videos explicativos: Se elaborará videos explicativos de intriga y el nuevo producto ofrecido	X							

		Concepto	Pre operativa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Etapa 2: Consideración / conversión	Posicionar la marca en nuestro público objetivo	Campaña Google ads		X	X	X
Campaña por redes sociales: Se realiza marketing de contenido con temas de interés con historias, publicaciones, preguntas, concursos y reels				X	X	X	X	X
Webinars: Se ofrecerán webinar con expertos en temas específicos, ejemplo nutrición, cuidado, estimulación temprana				X	X	X	X	X
Contratación y asociación con expertos (nutricionistas y pediatras): Se buscará asociarse con nutricionistas de prestigio para poder colocar la publicidad y tener una ventana adicional al público objetivo.				X	X	X	X	X
Contratación de Influencers que tenga un estilo de vida saludable y que tengan un bebé Ale Chávez				X	X	X	X	X
Videos sobre temas o expertos de interés				X	X	X	X	X

			Pre operativa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Etapas: Retención	Mantener al cliente activo para una recompra	Campana por redes sociales: Se realiza marketing de contenido con temas de interés con historias, publicaciones, preguntas, concursos y reels		X	X	X	X	X
		Mailing: Se realizará mailing con la finalidad de dar información sobre el producto y temas relacionados por este medio		X	X	X	X	X
		Webinars: Se ofrecerán webinar con expertos en temas específicos, ejemplo nutrición, cuidado, estimulación temprana		X	X	X	X	X
		Webinars: Se ofrecerán webinar con expertos en temas específicos, ejemplo nutrición, cuidado, estimulación temprana		X	X	X	X	X
		Asociaciones con nutricionistas: Se buscará asociarse con nutricionistas de prestigio para poder colocar la publicidad y tener una ventana más		X	X	X	X	X
		Contratación de Influencers que tenga un estilo de vida saludable y que tengan un bebé		X	X	X	X	X

ANEXO 17 Presupuesto de marketing digital

Campaña de Intriga

Etapa 1: Atracción		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total
Marketing Digital	Google Ads	S/500.00	S/720.00	S/1,020.00	S/2,240.00
	Social Ads	S/380.00	S/680.00	S/900.00	S/1,960.00
	Herramientas Digitales (SMS y Mailing)	S/220.00	S/220.00	S/320.00	S/760.00
	Publicidad con Influencers	S/500.00	S/1,000.00	S/2,000.00	S/3,500.00
	Elaboración de videos explicativos	S/200.00	S/200.00	S/200.00	S/600.00
Total		S/1,800	S/2,820	S/4,440	S/9,060

Campaña de Posicionamiento

	Etapa 2: Consideración / conversión	Año					Total
		1	2	3	4	5	
Marketing digital	Google Ads	S/1,500.00	S/1,500.00	S/1,500.00	S/1,500.00	S/1,500.00	S/7,500
	Social Ads	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/30,000
	Contratación de Influencers	S/6,000.00	S/5,000.00	S/5,000.00	S/5,000.00	S/6,000.00	S/27,000
	Contratación de expertos	S/6,000.00	S/5,000.00	S/5,000.00	S/5,000.00	S/6,000.00	S/27,000
	Videos	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/6,000
	Total	S/20,700	S/18,700	S/18,700	S/18,700	S/20,700	S/97,500

Campaña de fidelización

	Etapa 3: Retención	1	2	3	4	5	Total
		Marketing digital	Social Ads	S/3,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	
	Mailing	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/5,000
	Contratación externa de Influencers	S/6,000.00	S/5,000.00	S/5,000.00	S/5,000.00	S/6,000.00	S/27,000
	Contratación de expertos	S/6,000.00	S/5,000.00	S/5,000.00	S/5,000.00	S/6,000.00	S/27,000
	Pago por webinar	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/5,000
Total		S/17,000	S/8,000	S/8,000	S/14,000.00	S/17,000.00	S/76,000

Presupuesto total de marketing digital

	Presupuesto total	Año					Total
		1	2	3	4	5	
Marketing digital	Etapa 1	S/9,060.00	-		-		S/9,060
	Etapa 2	S/20,700.00	S/18,700.00	S/18,700.00	S/18,700.00	S/20,700.00	S/97,500
	Etapa 3	S/17,000.00	S/8,000.00	S/8,000.00	S/14,000.00	S/17,000.00	S/64,000
	Total	S/46,760	S/26,700	S/26,700	S/32,700	S/37,700	S/170,560

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 18 Calendario de verduras según temporada

VERDURAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ACELGA												
ACIBORRA												
AJOS												
ALCACHOFA												
APIO												
BERENJENA												
BERRO												
BERZA												
BONATO												
BRECOL Y COL												
CALABACIN												
CALABAZA												
CANÓNGOS												
CEBOLLA												
CHAMPINÓN												
CHIRIVIA												
COL DE BRUSELAS												
COLIFLOR												
ENDIVIA												
ESCAROLA												
ESPARRAGO												
ESPINACA												
GUISANTE												
HABA TIERNA												
JUDIA VERDE												
LECHUGA												
NABOS												
PATATA												
PEPINO												
PIMIENTO												
PLERRO												
RABANO												
RANOLACHA												
TOMATE												
ZANAHORIA												

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 19 Calendario de frutas según temporada

FRUTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
AGUACATE												
ALBARICOQUE												
ARÁNDANO												
CAQUI												
CEREZA												
CHIRIMOYA												
CIRUELA												
FRAMBUESA												
FRESA												
GRANADA												
GROSELLA												
HIGO												
KIWI												
LIMÓN												
MANDARINA												
MANGO												
MANZANA												
MELOCOTÓN												
MELÓN												
MEMBRILLO												
NARANJA												
NECTARINA												
NISPERO												
PAPAYA												
PERA												
PIÑA												
PLÁTANO												
POMELO												
SANDÍA												
TAMARILLO												
UVA												

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 20 Recetas preparadas para menús

RECETA: COMPOTA MANZANA				
Fecha elaboración 11.Set.2021	Código interno: 1			
Elaborado por:	Chef: _____			
Número de Porciones	1 porción equivale 220 g.			
Tiempo de Preparación: 5 minutos	Tiempo de Cocción 10 minutos	Tiempo total: 15 minutos	Requerimiento Nutricional: 51 Kcal/100 g	
Ingredientes	Unidad de Compra	Cantidad Requerida	Costo Unitario (S/)	Costo Total (S/)
Manzana	g	220 g	0.0125	2.75
Preparación				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lavamos la manzana, la pelamos y cortamos en trozos. Desechamos la parte más dura del corazón y las pepitas 2. Ponemos los trozos de manzana en una olla con un poco de agua o en una vaporera y cocemos unos 10 minutos. 3. Una vez cocidos saca los trozos de manzana del cazo y tritúralos con una batidora. Añade más o menos agua de la cocción en función de lo espeso o suave que quieras el puré. 4. Nuestra compota de manzana está lista, la dejamos enfriar un poco a temperatura ambiente para proceder a colocarlo en el envase 				

Fuente: (Recetas para mi bebé, 2020)

RECETA: PAPILLA DE ARROZ				
Fecha elaboración 11.Set.2021	Código interno: 1			
Elaborado por:	Chef: _____			
Número de Porciones	1 porción equivale 90 g.			
Tiempo de Preparación: 5 minutos	Tiempo de Cocción minutos	Tiempo de 15 minutos	Tiempo total: 20 minutos	Requerimiento Nutricional: 277 Kcal/100 g
Ingredientes	Unidad de Compra	Cantidad Requerida	Costo Unitario (S/)	Costo Total (S/)
Arroz	g	50	0.02158	1.079
Canela	unidad	0.5	0.79188	0.39594
Leche de almendras	mL	30	0.0215	0.645
Costo Total			2.11994	
Preparación				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lavamos el arroz hasta que salga transparente el agua (esto es para sacar exceso de almidón y la receta no quede tan espesa). 2. En una olla agregamos el líquido junto con el arroz a fuego medio y revolvemos. Aquí añadimos la canela 3. En unos 10 a 15 minutos el arroz ya va a estar cocido y tendrán para varias porciones. Pueden ofrecerlo así mismo si ya toleran texturas (preguntar al padre de familia previamente) 				

Fuente: (Recetas para mi bebé, 2020)

RECETA: PURE QUINUA				
Fecha elaboración 11.Set.2021	Código interno: 1			
Elaborado por:	Chef: _____			
Número de Porciones	1 porción			
Tiempo de Preparación: minutos	de 5	Tiempo de Cocción 15 minutos	Tiempo total: 20 minutos	Requerimiento Nutricional: 399 Kcal/100 g
Ingredientes	Unidad de Compra	Cantidad Requerida	Costo Unitario (S/)	Costo Total (S/)
Quinua	g	50	0.0396	1.98
Queso fresco	g	10 g	0.0744	0.744
Hojas de nabo	g	na	na	na
Leche almendras	de ml	30 ml	0.0215	0.645
Total				3.369
Preparación				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lavar varias veces la quinua y luego sancocharla 2. Mezclar la quinua sancochada, queso fresco, leche y hojas de nabo y finalmente agregar sal al gusto 3. Servir la preparación 				

Fuente: (Recetas para mi bebé, 2020)

RECETA: HIGADO A LA JARDINERA				
Fecha elaboración 11.Set.2021	Código interno: 1			
Elaborado por:	Chef: _____			
Número de Porciones	1 porción equivale 1 ración			
Tiempo de Preparación: 25 minutos	Tiempo de Cocción 15 minutos	Tiempo total: 40 minutos	Requerimiento Nutricional: 142 Kcal/100 g	
Ingredientes	Unidad de Compra	Cantidad Requerida	Costo Unitario (S/)	Costo Total (S/)
Hígado de pollo	unidad	1	1.8	1.8
Papa	unidad	1	0.5	0.5
Zanahoria	unidad	1/4	0.3	0.075
Cebolla	unidad	1/4	0.35	0.0875
Aceite	cucharadita	2	0.1595	0.319
Hierbabuena	unidad (rama)	1	0.7	0.7
Arroz graneado	g	25 g	0.02158	0.5395
Total				3.4815
Preparación				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer un aderezo con el aceite y la cebolla 2. Agregar la papa y la zanahoria en cuadritos. Agregar el agua y dejar que cocine 3. Añadir el hígado cuadrado en cuadritos 4. Al final agregar una rama de hierbabuena. 5. Mezclar con arroz graneado y servir. 				

Fuente: (Recetas para mi bebé, 2020)

RECETA: AVENA + CHIA				
Fecha elaboración 11.Set.2021	Código interno: 1			
Elaborado por:	Chef: _____			
Número de Porciones	1 porción			
Tiempo de Preparación: 5 minutos	Tiempo de Cocción 15 minutos	Tiempo total: 20 minutos	Requerimiento Nutricional: 277 Kcal/100 g	
Ingredientes	Unidad de Compra	Cantidad Requerida	Costo Unitario (S/)	Costo Total (S/)
Avena	g	50	0.028	1.4
Canela	unidad	0.5	0.79188	0.39594
Chia	g	1	0.086	0.086
			Costo Total	1.88194
Preparación				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poner el agua a hervir con una rama de canela 2. Poner las hojuelas de avena y hervir hasta que estén cocida. 3. Sacar del fuego y agregar finalmente las semillas de chía. 				

Fuente: (Recetas para mi bebé, 2020)

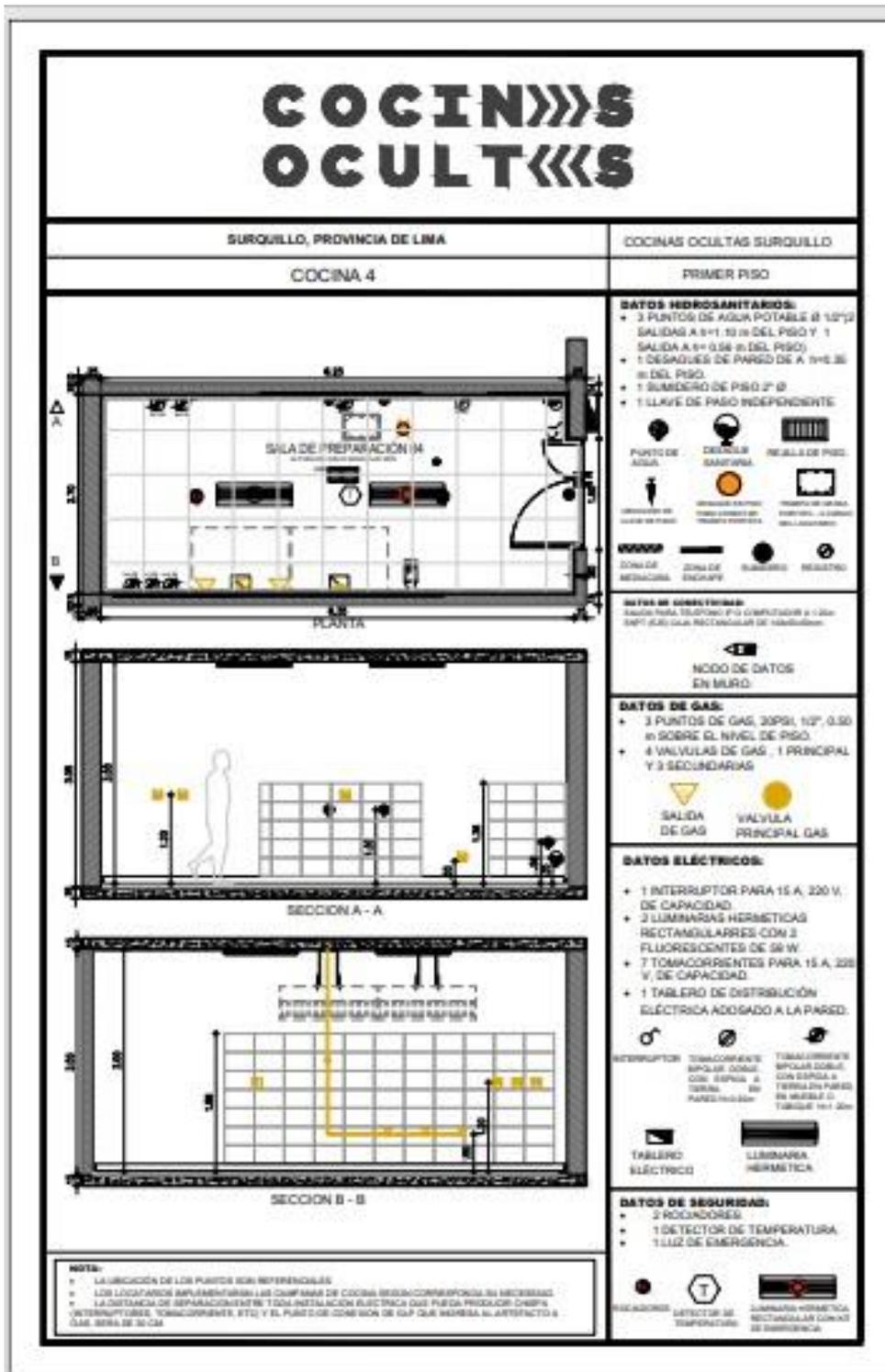
RECETA: PURE CALABAZA				
Fecha elaboración 11.Set.2021	Código interno: 1			
Elaborado por:	Chef: _____			
Número de Porciones	1 porción equivale 300 g.			
Tiempo de Preparación: 5 minutos	Tiempo de Cocción 15 minutos	Tiempo total: 20 minutos	Requerimiento Nutricional: 46 cal/100 g	
Ingredientes	Unidad de Compra	Cantidad Requerida	Costo Unitario (S/)	Costo Total (S/)
Calabaza	g	100 g	0.02	2
Aceite	1 cucharadita	1 cucharadita	0.1595	0.1595
Leche de almendras	ml	250 ml	0.0215	5.375
			Total	7.5345
Preparación				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lavar, pelar y cortar a dados la calabaza. 2. Cocer la calabaza a fuego lento en el aceite de oliva caliente hasta que quede casi deshecha (si es necesario añadir caldo caliente). 3. Pasar la preparación por el pasapurés 4. Seguidamente, verterla en una olla, añadir la leche y mezclar bien. 5. Para finalizar, dejar cocer durante algunos minutos sin dejar de mezclar 				

Fuente: (Recetas para mi bebé, 2020)

RECETA: TORTILLA CON HIGADO DE POLLO Y ARROZ				
Fecha elaboración 11.Set.2021	Código interno: 1			
Elaborado por:	Chef: _____			
Número de Porciones	1 porción equivale 1 ración			
Tiempo de Preparación: 25 minutos	Tiempo de Cocción 10 minutos	Tiempo total: 35 minutos	Requerimiento Nutricional: 648 Kcal/100 g	
Ingredientes	Unidad de Compra	Cantidad Requerida	Costo Unitario (S/)	Costo Total (S/)
Hígado de pollo	unidad	1	1.8	1.8
Zapallo	g	88.6	0.003	0.2658
Huevo	unidad	1	1.2375	1.2375
Harina de trigo	g	18	0.0141	0.2538
Aceite de oliva	ml	20	0.0319	0.638
Arroz graneado	g	25 g	0.02158	0.5395
Total				4.1951
Preparación				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sancochar el hígado y el zapallo 2. Aplastar el zapallo. Picar el hígado sancochado en cuadraditos 3. Aparte batir el huevo, la harina, el zapallo y 1 pizca de sal 4. Agregar a la mezcla anterior, el hígado en trocitos. Mezclar todo 5. Freír en aceite bien caliente. 6. Servir acompañado con arroz graneado. 				

Fuente: (Recetas para mi bebé, 2020)

ANEXO 21 Planos de desarrollo de instalación de Dark Kitchen



ANEXO 22 Relación de Equipos y utensilios

Equipo/Material	Descripción	Cantidad	Valor Unitario S/	Valor Total S/
Cocina Industrial	Estructura de acero inoxidable AISI 304. 6 parrillas de fierro fundido de 35 x 35 Bandejas lisa, para los residuos en acero inox. Repisa inferior https://sagama-inox.com/ https://articulo.mercadolibre.com.pe/	02	2690	5380
Mesa de trabajo estándar	Fabricado en acero inoxidable AISI 304 (acero quirúrgico). Refuerzo omega. Mueble de dos niveles https://articulo.mercadolibre.com.pe/	04	1015.93	4063.72
Licuada Industrial	Licuada industrial acero inoxidable 4 L https://www.ryu.com.pe/	02	1500	3000
Plancha industrial	Incluido en la cocina industrial	02	1500	3000
Freezer Acero Inoxidable 1 puerta	Acero inoxidable Aislación de poliuretano de alta densidad libre de CFC. https://www.tottus.com.pe/	02	7299	14598
Lavadero para insumos/materiales de 2 pozas	Acero inoxidable	02	1652.54	3305.08
Utensilios	Ollas de acero inoxidable, cucharones, espumaderas	02 juegos	4500	9000
Campana	No se incluye, porque el Dark Kitchen incluye la campana	--	--	--
Balanza	Balanza electrónica 30 Kg https://hiraoka.com.pe/	02	300	600
Total				42946.08

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 23 Envases y Empaques

Tipo de plan	Envase	Etiqueta	Bolsa
Plan de 6 a 8 meses	0.8	0.1	1.0
Plan de 9 a 11 meses	3.9	0.1	1.0
Plan de 12 a 24 meses	3.9	0.1	1.0

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 24 Costo de Alquiler

Ubicación	Área Cocina m ²	Costo Mensual \$	Costo Total (1 año) \$
Surquillo	18 m ²	1125	13500
Magdalena	18 m ²	1125	13500

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 25 Costo de la tercerización de motorizados

Ubicación	Cantidad Motorizados	Puntos de entrega	Costo Unitario S/	Costo Total Mensual S/
Surquillo	6	25 c/u	3500	13500
Magdalena	6	25 c/u	3500	13500

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 26 Costo estimado de Recetas por cada segmento

Plan de 6 a 8 meses	Soles
Precio promedio	12.6

Plan de 9 a 11 meses	Soles
Precio promedio	11.5

Plan de 12 a 24 meses	Soles
Precio promedio	14.7

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 27 Justificación del nutricionista como asesor externo

En base a la labor que realizará el nutricionista infantil se tomó la decisión de que no forme parte del staff o planilla de la organización y su labor sea más bien la de un asesor externo, entre otros motivos para no generar costos en planilla adicionales, recursos que en un inicio del proyecto serán necesarios para la inversión en diferentes etapas, tales como mobiliario, insumos etc.

Es importante señalar que el nutricionista infantil se hará cargo de elaborar dietas especiales para bebés de 6 a 24 meses según sus conocimientos, pero la decisión de optar por estas dietas dependerá íntegramente de los padres.

Basados en este punto y tomando como referencia la respuesta a la pregunta número 14 de la encuesta realizada la cual indica lo siguiente:

Pregunta 14. Con respecto a la alimentación de su(s) hijo(s), ¿quién es el orientador para las dietas diarias?

Y cuyos resultados fueron los siguientes:

Según las madres encuestadas, respecto al orientador para las dietas diarias de sus hijos, el 59.1% manifestó que el pediatra es quien orienta las dietas de sus hijos, el 26.9%, mencionó que la orientación era propia; el 13.8% indicó que el nutricionista y solo un 0.2% indicó que el médico de la familia.

Es que se afianza aún más la decisión de que el nutricionista sea un asesor, y no parte de la planilla.

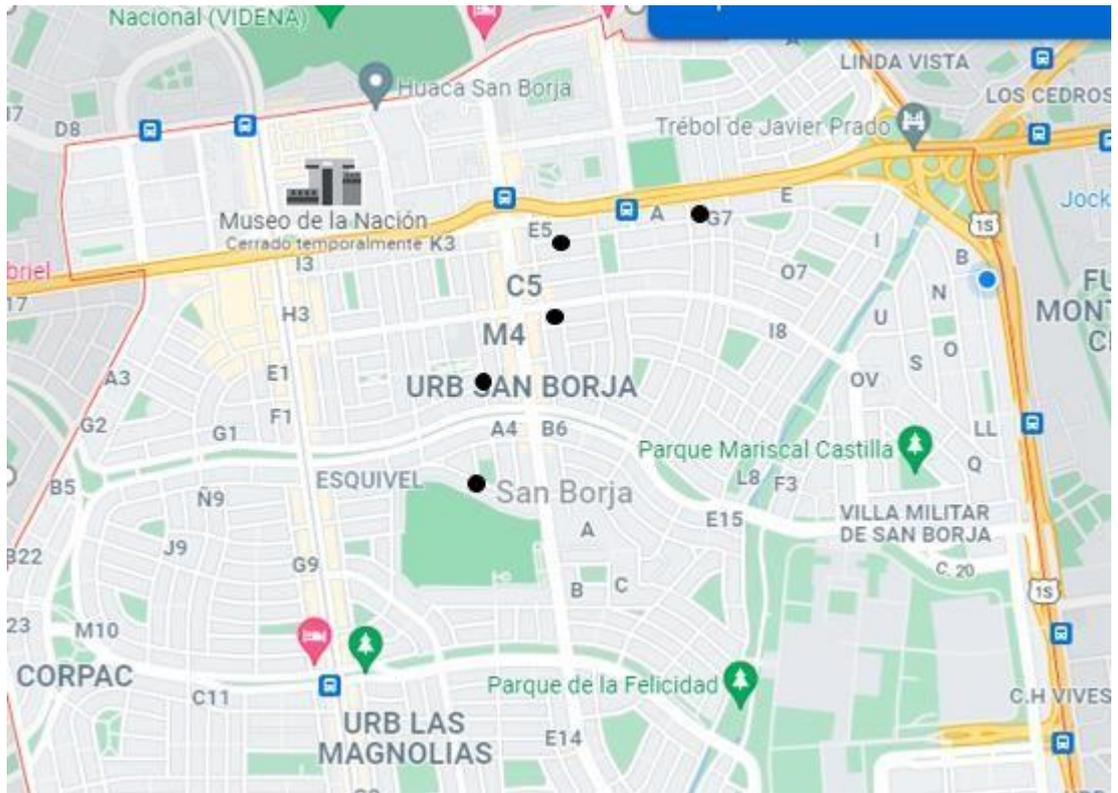
Es importante agregar que cuando algún padre requiera sus servicios o asesoría se contará con sus servicios, inclusive tomando referentes en el campo para generar mas confianza entre nuestros consumidores.

ANEXO 28 “Organismos de Certificación de Producción Orgánica Registrados”

Empresa	N° Registro Nacional
BIO LATINA S.A.C.	PE-16-MINAGRI-SENASA
KIWA BCS ÖKO GARANTIE PERÚ S.A.C	PE-03-MINAGRI-SENASA
CONTROL UNIÓN PERÚ S.A.C.	PE-02-MINAGRI-SENASA
IMO CONTROL LATINOAMERICA PERÚ S.A.C	PE-12-MINAGRI-SENASA
CERESPERÚ S.A.C	PE-14-MINAGRI-SENASA
OCIA INTERNATIONAL PERÚ S.A.C.	PE-21-MINAGRI-SENASA
ECOCERT PERÚ S.A.C	PE-22-MINAGRI-SENASA
CERTI MAYA S.A.C.	PE-17-MINAGRI-SENASA
INSPECTORATE SERVICES PERÚ S.A.C.	PE-20-MINAGRI-SENASA
CAAE AMÉRICA S.A.C.	PE-24-MINAGRI-SENASA
CAAE PERÚ S.A.C.	PE-23-MINAGRI-SENASA
LETIS PERU S.A.C.	PE-025-MINAGRI-SENASA

Fuente: Decreto Supremo 061-2006 AG

ANEXO 29 “Rutas de delivery”



BIBLIOGRAFÍA

- AEP. (2018). *Recomendaciones de la Asociación Española de Pediatría sobre la Alimentación Complementaria*.
- Alarcón, G. (1 de febrero de 2021). Tendencias y uso de medios digitales que marcarán el consumo este año. *Gestión*.
- AmChamPerú. (2020). *PwC Perú: “La lección es que el home office sí funciona”*. Lima.
- APEIM. (2020). *Estudio de Niveles Socioeconómicos 2020*. Lima.
- APEIM. (2020). *Niveles Socioeconómicos 2020*. Lima.
- Arellano. (2019). *En tiempos de octógonos ¿al consumidor peruano le importa tener un consumo saludable?*. Lima.

- Asociación Escucha Perú. (8 de Julio de 2020).
<https://gestion.pe/economia/coronavirus-el-75-de-limeno-mas-pobres-perdieron-su-empleo-por-una-cuarentena-que-afecto-solo-al-6-de-los-mas-ricos-nndc-noticia/?ref=gesr>. *Gestión*.
- Bambarén, R. (8 de marzo de 2019). ManPower: Mujeres trabajan 10 horas semanales más que los hombres en promedio. *Gestión*.
- Barański, M., Średnicka-Tober, D., Volakakis, N., Seal, C., Sanderson, R., Stewart, G., & Leifert, C. (2014). Higher antioxidant and lower cadmium concentrations and lower incidence of pesticide residues in organically grown crops: A systematic literature review and meta-analyses. *British Journal of Nutrition*, 112.
- BCRP. (2020). *Reporte de Inflación*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
- BCRP. (2021). *Reporte de inflación*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: CENGAGE Learning. 14ª edición. .
- Cáceda, H. (15 de abril de 2019). CAPECE: “Gobierno, academia y empresa, pilares del comercio electrónico”. (D. Consultores, Entrevistador)
- CAPECE. (2020). *Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en el Perú 2020*. Lima.
- Cardozo, R. (2020). *¿Quiénes son los ‘millennials’ y por qué son una generación única?* Lima: BBVA.
- Carlos, S. (2019). Etapas de crecimiento de desarrollo en los niños. *Pediatría y Familia. Bebé Latino*.
- Castillo Salazar, J., Gordillo Vera, J., & Salazar. (2019). *Plan de negocio para la creación de una empresa ecoamigable dedicada a la venta de comida saludable mediante food trailers y delivery por aplicaciones móviles en la ciudad de Lima*. Lima.
- Cocinas Ocultas. (2020). *Cocinas ocultas*. Obtenido de <https://cocinasocultas.com/>

- Congreso de la República. (2011). *leyes congreso*. Obtenido de Congreso de la República: <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29733.pdf>
- Cueto, J. C. (25 de febrero de 2020). Que son las “cocinas fantasma” y cómo este negocio está creciendo en América Latina. *BBC NEWS*.
- Datum. (2021). *Encuesta de opinión pública a Nivel Nacional – 2da Vuelta Nacional*.
- Deloitte. (2021). *Comprendiendo el impacto de la pandemia en las mujeres y el trabajo*.
- Deloitte. (2021). *Encuesta Millennial 2020*. Lima.
- Ecommercenews. (2021). *Ecommercenews*. Obtenido de [Ecommercenews.pe/ecommerce-insights.html](https://ecommercenews.pe/ecommerce-insights.html)
- El Comercio. (3 de enero de 2021). Cinco características que marcarán al consumidor peruano en 2021. *El Comercio*.
- El Peruano. (28 de mayo de 2000). Ley N°27269 “Ley de Firmas y Certificados Digitales”. *El Peruano*.
- El Peruano. (24 de junio de 2000). Ley N°27291 “Ley que modifica el Código Civil permitiendo la utilización de medios electrónicos para la manifestación de la voluntad y utilización de la firma electrónica”. *El Peruano*.
- El Peruano. (26 de junio de 2008). Decreto Legislativo N°1044 “Decreto Legislativo que Aprueba la Ley de Represión de competencia desleal”. *El Peruano*.
- El Peruano. (2008). Decreto Legislativo N°1075 “Decreto Legislativo que aprueba Disposiciones Complementarias a la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina que establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial”. *El Peruano*.
- El Peruano. (2008). Decreto Legislativo N°1076 “Decreto Legislativo que aprueba la modificación del Decreto Legislativo N° 822 Ley sobre el Derecho de Autor” . *El Peruano*.

- El Peruano. (21 de junio de 2011). Ley N°29733: “Ley de Protección de Datos Personales”. *El Peruano*.
- El Peruano. (17 de junio de 2017). Decreto Supremo N°017-2017-SA “Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N°30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable”. *El Peruano*.
- El Peruano. (24 de abril de 2017). Ley N°29196 “Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica”. *El Peruano*.
- El Peruano. (24 de abril de 2017). Ley N°29196 “Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica” . *El Peruano*.
- El Peruano. (9 de enero de 2020). Decreto de Urgencia N°006-2020 “Decreto de Urgencia que crea el Sistema Nacional de Transformación Digital”. *El Peruano*.
- El Peruano. (26 de noviembre de 2020). Resolución Ministerial N°967-2020 “Guías alimentarias para niñas y niños de 2 años de edad”. *El Peruano*.
- Exelixa-group. (2021). *exelixa-group*. Obtenido de <https://exelixa-group.com/>
- Fernández-Laviada, A. (2020). *Informe GEM España 2019-2020*. Santander .
- Fred R., D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Person Educación.
- Galda. (Septiembre de 2021). *Galda*. Obtenido de <https://www.gal-da.com/pricing>
- Gestión. (7 de agosto de 2017). Las 8 megatendencias que darán forma a industrias y consumidores. *Gestión*.
- Gestión. (4 de noviembre de 2019). Millennials peruanos gastan un promedio de S/ 620 en cada compra online. *Gestión*.
- Gestión. (8 de julio de 2020). El 75% de limeños más pobres perdió su empleo por una cuarentena que afectó al 6% de los más ricos. *Gestión*.

- Gestión. (16 de junio de 2020). The Economist: empleados trabajan más tiempo desde casa, no de manera más eficiente. *Gestión*.
- Gestión. (8 de febrero de 2021). FMI eleva a 9% crecimiento proyectado para PBI peruano en 2021. *Gestión*.
- Gestión. (22 de abril de 2021). Riesgo país de Perú subió cinco puntos básicos y cerró en 1.60 puntos porcentuales. *Gestión*.
- Google Maps. (2021). *Geolocalización*. Obtenido de <https://www.google.com/maps>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- INEI. (2020). *Encuesta demográfica y de Salud Familiar – ENDES 2020*. Lima.
- INEI. (2020). *Informe Técnico Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a Nivel Nacional*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- INEI. (2021). *Encuesta Demográfica y de Salud FINEI*. Lima.
- IPSOS. (2019). *12 tendencias que están cambiando el mercado de alimentos y bebidas*. . Lima.
- IPSOS. (2019). *Alimentación y Vida Saludable en Lima*. . Lima.
- IPSOS. (2020). *Perfiles socioeconómicos de Lima Metropolitana 2020*. Lima.
- IPSOS. (2021). *Generaciones en el Perú 2020*. Lima.
- Kantar Worldpanel. (2019). *Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable*. Lima.
- Kotler, & Armstrong. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- Melgarejo, V. (5 de octubre de 2020). Perú es el país con mayor brecha salarial entre puestos ejecutivos y operativos de la región. *Gestión*.

- Michilot, A. (16 de enero de 2020). IBM: Estas son las tendencias de consumo que marcarán el 2020. *Gestión*.
- Michilot, A. (2 de julio de 2020). Nestlé abastecerá con galletas para bebés a la región desde Perú. *Gestión*.
- Miller, L. (2020). Lo que significa el auge del trabajo desde casa para tu futuro. *Entrepreneur*.
- MINCETUR. (2008). *Manual de Buenas Prácticas de Preparación de Alimentos para Restaurantes y Servicios Afines*. Lima.
- Ministerio de Ambiente. (2020). *Cifras del mundo y del Perú*.
- Ministerio de salud. (26 de noviembre de 2020). *Resolución Ministerial N°967-2020-MINSA (2020): El Peruano*. Obtenido de gob.pe:
<https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/1365730-967-2020-minsa>
- Ministerio de salud. (2021). *minsa.gob*. Obtenido de
https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/poblacion_estimada.asp
- Naturpak. (2020). Obtenido de Naturpak: <https://naturpakperu.com/materiales/>
- Olivo, P; Manso, N. (28 de diciembre de 2020). Trabajos 24/7 ¿Cómo ha cambiado la jornada laboral de las mujeres en la pandemia? *Gestión*.
- OMS. (2010). *La alimentación del lactante y del niño pequeño. Capítulo Modelo para libros de texto dirigidos a estudiantes de medicina y otras ciencias de la salud*.
- OMS. (2021). *La lactancia materna exclusiva* .
- Organización Mundial de la Salud – OMS. (2003). *Estrategia Mundial para la Alimentación del Lactante y del Niño Pequeño*.
- Prialé, R. (21 de marzo de 2021). Productos orgánicos camino a estar exonerados de impuesto a la renta. *Gestión*. *Gestión*.

- Ramirez, J. (2021). *ecommercenews.pe*.
- Rapaport, L., & Health, R. (2017). ¿Las preparaciones caseras para los bebés son mas saludables? *Scientific American* .
- Recetas para mi bebé. (2020). *Adaptación de Recetas para mi bebé*. Obtenido de <https://recetasparamibebe.com/>
- Reporte de Inflación BCR. (17 de Setiembre de 2021). BCR corrige de 2.5% a 0% proyección de crecimiento de inversión privada en el 2022. *Gestión*.
- Silva, R. (7 de marzo de 2019). Productos orgánicos: 5 motivos para incluirlos en tu alimentación. *El Comercio*.
- Sunarp. (2018). *Constituye tu empresa en seis pasos*. Lima: Noticias de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos.
- Sunat. (2020). *Régimen laboral de la micro y pequeña empresa*. Obtenido de sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral.html
- SYNNEX WESTCON-COMSTOR. (2021). *CAPEX Y OPEX: ¿Cuál es la mejor estrategia para la TI?* Obtenido de Blog SYNNEX: <https://digital.la.synnex.com/capex-y-opex-cual-es-la-mejor-estrategia-para-la-ti>
- Tetra Pak. (13 de agosto de 2020). Cinco tendencias de consumo que la pandemia ha originado en la industria de alimentos y bebidas. *Gestión*.
- The Economist. (16 de Junio de 2020). Empleados trabajan más tiempo desde casa, no de manera más eficiente. *Gestión*.
- UNICEF. (2021). *Alimentación entre los 6 meses y los 3 años*. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.
- Walpole, R., & Myres, R. (2012). *Probabilidad de estadística para ingeniería y ciencia*. México D.F.: Pearson.

