



**“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE LAS BARRAS
SALUDABLES GIPSY EN EL CANAL CORPORATIVO”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

Sr. Hary Helvidio Bauer Delgado

Sr. Max Alvaro Charapaqui Palomino

Sr. Alvaro Meza Cuadra Yáñez

Asesora: Profesora Carla Pennano Villanueva

[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)

Lima, febrero de 2021

Resumen

El presente plan de *marketing* busca abordar una oportunidad de crecimiento para la empresa Gipsy Perú S.A.C. en la línea de negocio de barras saludables elaboradas a base de cereales andinos, con un modelo de negocio innovador llamado “módulo de confianza”.

El módulo de confianza es un estante de tres niveles en donde se exhiben *snacks* saludables producidos por Gipsy Perú. El proceso de compra se centra en la modalidad de pago, en donde la persona puede tomar los productos que desee, seguir las instrucciones y pagar por voluntad propia mediante transferencia electrónica de aplicativo móvil.

La investigación de mercado se basó en una etapa exploratoria con análisis de fuentes secundarias, entrevistas a expertos y *focus groups* a distintos grupos objetivos. Luego, se llevó a cabo una etapa descriptiva realizando encuestas al grupo objetivo.

El objetivo de la investigación es validar la aceptación del modelo de negocio de Gipsy Perú entre el público objetivo, así como determinar las motivaciones y dificultades al momento de consumir *snacks* saludables en barra en personas con edad entre 25 y 35 años, habitantes de Lima Metropolitana y Callao, pertenecientes a los NSE A, B y C+ que actualmente se encuentran trabajando en empresas corporativas.

La ventaja competitiva del módulo de confianza se centra en la capacidad de ofrecer *snacks* saludables de gran sabor dentro de las empresas bajo un modelo de negocio innovador y dinámico, reforzando valores sociales y corporativos tales como la honestidad, transparencia y confianza, siendo esto un factor diferenciador de la propuesta.

La inversión inicial necesaria para llevar a cabo la propuesta es de S/ 100,000 en un periodo preoperativo de tres meses, logrando al final del quinto año de funcionamiento una utilidad neta de S/ 121,101.56. Considerando el escenario proyectado el VAN es de S/ 97,184.00 y la TIR es de 39.58%.

Palabras clave: *marketing*, corporativo, saludable, *snacks*, barras de fruta y nueces.

Abstract

This marketing plan addresses a growth opportunity for the company Gipsy Perú S.A.C. in the line of business of healthy bars made from Andean cereals, with an innovative business model called "trust module".

The trust module is a three-level shelf where healthy snacks produced by Gipsy Perú are displayed. The purchase process is centered on the payment method, where a person can take the products they want, follow the instructions and pay at their will doing an electronic transfer from a mobile application.

The market research was based on an exploratory stage with analysis of secondary sources, expert interviews and focus groups with different target groups. Then, a descriptive stage was carried out by conducting surveys to the target group.

The objective of the research is to validate the acceptance of Gipsy Perú business model among the target public, as well as to determine the motivations and difficulties when consuming healthy snacks in bars among people between 25 and 35 years of age, inhabitants of Metropolitan Lima and Callao, belonging to socioeconomic level A, B and C+ who are currently working in corporate companies.

The competitive advantage of the trust module focuses on the ability to offer great tasting healthy snacks within companies under an innovative and dynamic business model, reinforcing social and corporate values such as honesty, transparency and trust, being this a differentiating factor of the proposal.

The initial investment required to carry out the proposal is S/ 100,000 in a pre-operational period of three months, achieving at the end of the fifth year of operation a net profit of S/ 121,101.56. Considering the projected scenario, the NPV is S/ 97,184.00 and the IRR is 39.58%.

Keywords: marketing, corporate, healthy, snacks, fruit and nut bar.

Índice

Capítulo 1. Análisis y Diagnóstico Situacional	1
1.1. Análisis del macroentorno (Pestel)	1
1.1.1. Político	1
1.1.2. Económico	1
1.1.3. Social.....	2
1.1.4. Tecnológico.....	3
1.1.5. Ecológico	3
1.1.6. Legal	4
1.1.7. Conclusiones del macroentorno.....	4
1.2. Análisis del microentorno (Porter).....	4
1.2.1. Antecedentes de la industria	4
1.2.2. Análisis de las fuerzas Porter.....	6
1.2.3. Conclusiones del microentorno.....	8
1.3. Análisis de la cadena de valor	9
1.3.1. Actividades primarias	10
1.4. Misión, visión, valores y filosofía.....	11
1.4.1. Misión	11
1.4.2. Visión.....	11
1.4.3. Valores	11
1.5. Organización y estructura.....	12
1.5.1. Objetivos organizacionales	12
1.5.2. Productos y servicios	12
Capítulo 2. Investigación de Mercados.....	17

2.1.	Objetivos de la investigación	17
2.1.1.	Objetivo general.....	17
2.1.2.	Objetivos específicos	17
2.2.	Metodología	17
2.3.	Fuentes secundarias.....	18
2.3.1.	Conclusiones de las fuentes secundarias.....	23
2.4.	Netnografía.....	23
2.5.	Entrevista a expertos	26
2.6.	Hallazgos de entrevista a clientes.....	29
2.6.1.	Hallazgos de entrevistas a nutricionistas	32
2.6.2.	Hallazgos de los <i>focus group</i>	33
2.7.	Fuentes primarias	35
2.7.1.	Encuesta	35
2.7.2.	Conclusiones de las fuentes primarias	36
2.7.3.	Estimación de la demanda	38
Capítulo 3. Planeamiento Estratégico		40
3.1.	Estrategias genéricas	40
3.2.	Estrategia de crecimiento	41
3.2.1.	Penetración de mercado	41
3.2.2.	Nuevos canales de venta	41
3.2.3.	Objetivos de <i>marketing</i>	41
3.3.	Estrategia de segmentación	42
3.3.1.	Segmentación del consumidor	42
3.3.2.	Segmentación de empresas	44
3.4.	Estrategia de posicionamiento.....	44

3.5.	Estrategia de marca	45
3.5.1.	Personalidad.....	46
3.5.2.	Colores de la marca.....	46
3.5.3.	Tipografía.....	46
3.5.4.	Mantra de marca	46
3.6.	Estrategia de clientes	47
Capítulo 4.	Tácticas de <i>Marketing</i>	50
4.1.	Estrategia de producto	50
4.1.1	Niveles de producto	50
4.2.	Estrategia de precio	52
4.3.	Estrategia de plaza.....	54
4.3.1	Módulo de confianza	55
4.4.	Estrategia de promoción.....	56
4.4.1	Campaña de lanzamiento.....	56
4.4.2	Campaña de crecimiento	57
4.4.3	Campaña de mantenimiento	59
4.5.	Estrategia de personas	59
4.5.1.	Fuerza de ventas.....	59
4.5.2.	Gestión humana	59
4.5.3	Capacitación, motivación y evaluación del desempeño	61
4.6.	Estrategia de procesos	62
4.7.	Estrategia de proactividad (evidencias físicas).....	65
Capítulo 5.	Implementación y control	67
5.1.	Proyección de ventas	67
5.2.	Proyección de capacidad instalada.....	67

5.3. Presupuesto de gastos.....	68
5.4. Presupuesto de inversiones.....	70
5.5. Flujo de caja económico.....	71
5.6. Estado de pérdidas y ganancias.....	72
5.7. Simulación.....	75
5.8. Control.....	75
5.9. Planes de contingencia.....	77
Conclusiones.....	78
Recomendaciones.....	81
Referencias.....	83
Apéndice 1. Acciones de promoción.....	89
Apéndice 2. Proyección de ventas.....	90
Apéndice 3. Presupuesto de inversiones.....	91
Apéndice 4. Tabla de precios – Supermercado.....	92
Apéndice 5. <i>Ladder</i> de tiendas de conveniencia.....	93

Índice de tablas

Tabla 1. Pestel político	1
Tabla 2. Pestel económico	1
Tabla 3. Pestel social	2
Tabla 4. Pestel tecnológico	3
Tabla 5. Pestel ecológico	3
Tabla 6. Pestel legal.....	4
Tabla 7. Valor de ventas del segmento barras	5
Tabla 8. Análisis de la cadena de valor	9
Tabla 9. Matriz FODA.....	15
Tabla 10. Objetivos específicos.....	17
Tabla 11. Hallazgos de fuentes secundarias	18
Tabla 12. Hallazgos de observación netnográfica	24
Tabla 13. Hallazgos de expertos en empresas	26
Tabla 14. Hallazgos expertos de la categoría	28
Tabla 15. Hallazgos de entrevistas a consumidores	30
Tabla 16. Hallazgos de expertos nutricionistas	32
Tabla 17. Hallazgos de focus group	34
Tabla 18. Hallazgos de encuesta.....	35
Tabla 19. Empresas pertenecientes al ranking GPTW	38
Tabla 20. Criterios y filtros estimación de demanda	39
Tabla 21. Estrategia genérica.....	40
Tabla 22. Objetivos de marketing.....	42
Tabla 23. Variables y características del segmento consumidor	43
Tabla 24. Variables y características del segmento empresa.....	44

Tabla 25. Estrategias de clientes (empresas/consumidores).....	48
Tabla 26. Estrategia de plaza	55
Tabla 27. Estrategia de procesos	63
Tabla 28. Presupuesto de gastos	68
Tabla 29. Presupuesto de inversiones (3 meses)	70
Tabla 30. Flujo de caja económico	71
Tabla 31. Estado de resultados	73
Tabla 32. Tabla de simulación.....	75
Tabla 33. Tabla de control.....	76
Tabla 34. Detalle de planes de contingencia	77

Índice de figuras

Figura 1. División de categoría “Galletas dulces, barras y bocadillos frutados”.....	5
Figura 2. Organigrama de Gipsy.....	12
Figura 3. Presentación de empaque de barras Gipsy..	13
Figura 4. Presentación de empaque de bites Gipsy.....	13
Figura 5. Presentación de empaque de granola Gipsy.....	14
Figura 6. Mantra de marca Gipsy.	47
Figura 7. Diseño de empaque de barras Gipsy.	51
Figura 8. Empaque de barras reciclable Gipsy.	52
Figura 9. Price brand ladder, categoría de barras en canal saludable	53
Figura 10. Canal de llegada al consumidor.....	55
Figura 11. Prueba 1 de módulo Gipsy en empresas.....	56
Figura 12. Prueba en ferias empresariales	58
Figura 13. Imagen de aplicativo YAPE cuando se realiza el pago.....	64
Figura 14. Módulo de confianza Gipsy, medias y espacios.....	65
Figura 15. Jalavista informativo del módulo de confianza.....	66
Figura 16. Módulo instalado en oficina	67

Capítulo 1. Análisis y Diagnóstico Situacional

1.1. Análisis del macroentorno (Pestel)

1.1.1. Político

Tabla 1.
Pestel político

Fuente	Datos relevantes	Impacto al modelo de negocio
Decreto Legislativo N.º 1269	Régimen Mype Tributario (RMT)	Oportunidad. Gracias al Decreto Legislativo N.º 1269, vigente desde el 2017, hay facilidades para micro y pequeñas empresas. Hay beneficios a comparación del régimen normal.

1.1.2 Económico

Tabla 2.
Pestel económico

Fuente	Datos relevantes	Impacto al modelo de negocio
Memoria 2019 (BCRP 2020); Reporte de Inflación “Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2021” (BCRP 2019a).	La economía presentó un crecimiento de 2.2% en el 2019, frente a un 4% en el 2018. En esa línea, en los 3 últimos años, se observó que el crecimiento del PBI no estuvo al ritmo de su potencial, a excepción del 2018.	Amenaza. Los crecimientos no sostenidos de la economía pueden desalentar las inversiones a largo plazo y truncar los planes en perspectiva.
Resultados de la Pobreza Monetaria 2018 (INEI 2019b).	El ingreso per cápita muestra un progreso en el periodo 2018/2017 (+2.2%), prioritariamente en los quintiles 1 y 2, pero en menor medida, en los quintiles 4 y 5.	Amenaza. El crecimiento desacelerado en los ingresos per cápita de los NSE A, B, y C, debe mejorar para favorecer el entorno de lanzamiento de productos de alto valor monetario; ya que, como se verá, son valorados dada la tendencia hacia lo saludable en los mencionados niveles

Fuente	Datos relevantes	Impacto al modelo de negocio
Evolución de la Pobreza Monetaria 2018 (INEI 2019a).	El gasto per cápita aumentó 1.7% en el periodo 2018/2017 y revela que el grupo de gasto “consumo de alimentos fuera del hogar”, con 13.1%, es equivalente al grupo de gasto “consumo de alimentos dentro del hogar” (26.1%).	socioeconómicos. Oportunidad. El progreso del gasto en consumo de alimentos “fuera del hogar” respecto al de “dentro del hogar”, permite inferir un nivel rutinario más dinámico, que va de la mano con más oportunidades de venta para las propuestas del sector de restaurantes, <i>snacks</i> , <i>fast food</i> , máquinas expendedoras, entre otros.

1.1.3 Social

Tabla 3.
Pestel social

Fuente	Datos relevantes	Impacto al modelo de negocio
Alimentación y vida saludable (Ipsos, 2019, p. 12).	El 89% de limeños señaló que “es importante llevar una vida saludable” en un estudio realizado por Ipsos. Asimismo, las personas asocian la vida saludable estrechamente con el cuidado en la alimentación y la actividad física, siendo el primero el más importante (89%) y el segundo, considerado por un 32% de los encuestados.	Oportunidad. La valoración por esta tendencia, asociada al cuidado en la alimentación, abre una ventana de oportunidad para ofertas alineadas a ello.
(El Comercio - IPE, 2019)	Según el informe de El Comercio - IPE (2019) en el Perú, la clase media pasó de reunir 5.2 millones de personas en el 2004 (17.1% de la población peruana) a 13.4 millones en el 2018 (41.5%).	Oportunidad. En términos demográficos, el incremento de una clase media –capaz de tener excedentes mayores que permitan un gasto también mayor–, favorece el panorama para <i>upgrades</i> en el consumo.

1.1.4 Tecnológico

Tabla 4.

Pestel tecnológico

Fuente	Datos relevantes	Impacto al modelo de negocio
Castelló y Del Pino (2015). Prescriptores, Marcas y Tuits. El <i>marketing</i> de influencia. Revista Digital de <i>Marketing</i> Aplicado, 21-50.	Del 90% de personas que utilizan servicios de internet u otra red informática, dos de cada tres siguen marcas a través de estas plataformas.	Oportunidad. La tecnología y redes sociales juegan un papel importante en el desarrollo de estrategias de <i>marketing</i> y publicidad.
Cóndor Jiménez (01 de Agosto de 2018). IPSOS Apoyo. El 85% de <i>millennials</i> son digitales, pero solo el 15% compra por internet, Diario Gestión, p. 4.	El 85% de personas entre 21 y 37 años son digitales pero solo el 15% realiza compras por internet y pagos en línea.	Oportunidad. Perú cuenta con una penetración de internet del 72.9%, siendo el quinto país más poblado de América Latina

1.1.5. Ecológico

Tabla 5.

Pestel ecológico

Fuente	Datos relevantes	Impacto al modelo de negocio
Madariaga & Niszow (2019). <i>Millennials</i> de otro planeta. Tesis de titulación, Universidad Finis Terrae.	El resultado de una encuesta realizada a hombres y mujeres sobre su relación hacia el medio ambiente arrojó que el 83.87% de encuestados consideran tener una conciencia verde. Sin embargo, el 57.74% considera que no realiza acciones a favor del medio ambiente. Por otro lado, 64.52% recicla en casa y 69.35% evita el uso de envases plásticos.	Oportunidad. Ofrecer productos con empaques reciclables y/o biodegradables es relevante en la industria de alimentación saludable.

1.1.6 Legal

Tabla 6.
Pestel legal

Fuente	Datos relevantes	Impacto al modelo de negocio
Ley de Octógonos N° 30021	Ley de Octógonos N° 30021, Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 017-2017-SA	Oportunidad. Esta norma refuerza la aparición de nuevos modelos de negocio, en el marco de las tendencias de consumo generadas por la concientización sobre los octógonos, como las tiendas especializadas en la venta de productos naturales en canal moderno.

1.1.7. Conclusiones del macroentorno

Podemos observar un contexto favorable gracias al crecimiento del segmento de alimentos saludables para los siguientes años. Este crecimiento viene acompañado de un gran porcentaje de público *millennial* preocupado por su alimentación y por su salud, representando una oportunidad. Por otro lado, se ha identificado que se requiere trabajo en educar y elevar la confianza de las personas sobre los medios de pago electrónico.

1.2. Análisis del microentorno (Porter)

1.2.1. Antecedentes de la industria

La categoría “Galletas dulces, Barras y Bocadoillos frutados” presentó un crecimiento de 10% y 7% en valor y volumen *retail* en el 2019 (Euromonitor International, 2019: 3). Cabe precisar que, las barras saludables se encuentran dentro de la subcategoría “Barras”, bajo el segmento denominado “Barras de Fruta y Nueces” como se muestra en la figura 1. División de categoría “Galletas dulces, barras y bocadoillos frutados”.

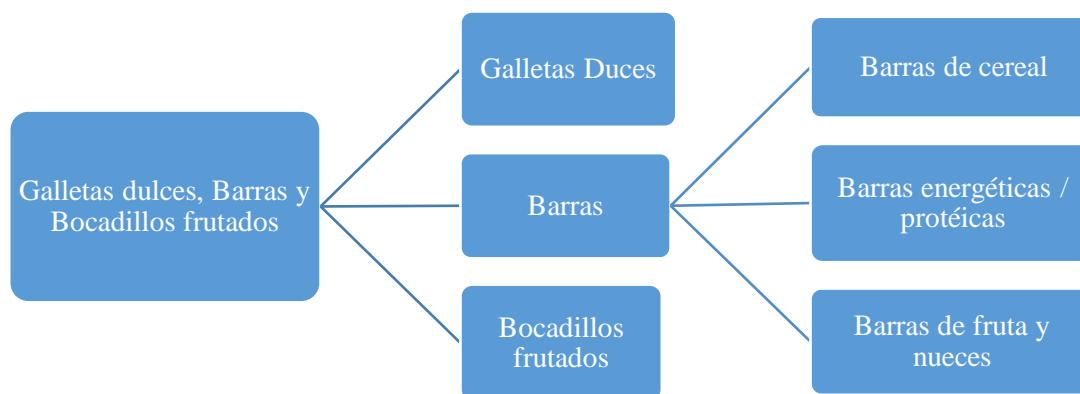


Figura 1. División de categoría “Galletas dulces, barras y bocadillos frutados”.

Fuente: Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks in Peru. Euromonitor International (2019).

Barras de fruta y nueces

En el 2018, este segmento –en el que se encuentra Gipsy– presentó un valor de 1.6 millones de soles, número mayor en 23% al observado en el mismo periodo del 2017.

Así, dicho crecimiento fue superior al de la categoría –que creció en 8.8%– y, además, mejor que dos de los otros tres segmentos que conforman la categoría en análisis:

Tabla 7.
Valor de ventas del segmento barras

Segmento	Ventas 2018 (S/.)	Variación
Barras	32.2 m	8.8%
- Barras de Cereal	26.6 m	7.7%
- Barras energéticas y proteicas	0.3 m	50%
- Barras de fruta y nueces	1.6 m	23%
- Otros bocadillos en barra	3.7 m	5.7%

Nota: Basada en la tabla 2 del informe *Sweet Biscuits, Snack Bars, and Fruit Snacks in Peru* (Euromonitor International, 2019).

Si bien el segmento de “Barras de fruta y nueces” es muy de nicho –solo genera el 3.% del volumen de la categoría “Barras”¹–, presenta una tasa de crecimiento anual

¹ Extraído de la tabla 1 “Sales of Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks by Category: Volume 2014-2019” del informe *Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks in Peru*, Euromonitor International (2019).

compuesta (CAGR) de 5.2% en valor, por encima de la categoría (5.0%)², según proyecciones de Euromonitor para el 2019-2024.

1.2.2. Análisis de las fuerzas Porter

Poder de negociación de los clientes (medio)

“Dada la alta penetración de formatos tradicionales –como bodegas y mercados (99% y 98%, respectivamente)–, y también, supermercados en el canal moderno (96%)” (Navarro, 2020, p. 8), el consumidor multicanal goza de varias opciones cuando se trata de elegir un lugar de compra de *snacks*. Además, de ser el planteamiento comercial del producto, uno de nicho, el número de clientes es acotado y los costos de cambio bajos, por lo que el poder de negociación de clientes aumenta. No obstante, aunque a nivel de industria esta fuerza constituya una amenaza, las eventuales presiones (disminución de precios y exigencia de la mejora de calidad) que los consumidores ejercen, según Franco (2019); se infiere que no tienen el mismo impacto para un producto con foco en grupos socioeconómicos menos sensibles al precio y con enfoques de diferenciación.

Por los motivos señalados, se considera que el poder de negociación de los clientes es medio.

Poder de negociación de los proveedores (medio)

Los principales insumos de Gipsy son la quinua, kiwicha, y cañihua; basándonos en su importancia en la estructura de costos unitarios y en la proyección de calidad de las barras.

Así, se puede señalar que el poder de negociación de proveedores es medio dado que Gipsy no cuenta con gran capacidad de compra por volumen y el encarecimiento de estos insumos, por efectos de oferta y demanda en la cadena de suministros, puede impactar en los márgenes de la empresa.

Sin embargo, se puede encontrar gran cantidad de proveedores de cereales tales como

² Extraído de la tabla 20 “Forecast Sales of Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks by Category: % Value Growth 2019-2024” del informe *Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks in Peru*, Euromonitor International (2019).

quinua, kiwicha y cañihua, lo que disminuye el poder de negociación de los proveedores y el impacto sobre la empresa.

Amenaza de nuevos competidores (media/baja)

Se han separado los competidores según una clasificación de “directos” e “indirectos”.

Competidores indirectos: Hay una amenaza media dado que los fabricantes de *snacks* regulares, continúan el desarrollo de líneas de producto de corte *Better-for-you* o *free from*, entre otros³. Esto puede verse con el lanzamiento de algunos como “Mini Milky” sin azúcares añadidos de la marca La Ibérica, o también en Club Social “Integral” que Mondelez presentó en el 2016⁴. En esa línea, se puede agregar que, la red de distribución de los grandes fabricantes y su capacidad financiera, son lo suficientemente fuertes como para considerarse una amenaza de ingreso de nuevos competidores. No obstante, y como muestra el estudio de Euromonitor (2019), la categoría *Galletas dulces, barras, y bocadillos frutados* sigue estando liderada por productos regulares altos en azúcar con marcas como Nick (7.4% en *market share*: MS), Charada (6.3% MS), Oreo (5.7% MS), entre otros⁵; presentándose así, un escenario de marcas atomizadas con liderazgos de participación desde la perspectiva de portafolio, mas no a nivel de marcas individuales; lo que indica que el negocio (en términos de volumen y valor) para las empresas líderes, sigue estando en los *snacks* de corte regular.

Competidores directos: Son los grupos conformados por las marcas Ande Bar, Quinoa Bars, Mamalama y Granada Bar. La amenaza es baja, porque, la priorización de canales para la comercialización de barras de corte saludable y *premium* se circunscribe a una presencia intensiva en canal especializado (La Sanahoria, Flora y Fauna y Punto Orgánico, etc.). Además, la implicancia de estar en un *retailer* (alta rotación, comisiones altas, plazos de pago, inversión en *marketing*, etc.) dificultan la colocación y permanencia de estos productos

³ Complementando lo expuesto por Euromonitor International en su informe *Better For You Packaged Food In Peru*.

⁴ Perú Retail (2016). Club Social lanza dos nuevas versiones de galletas integrales. <https://www.peru-retail.com/club-social-lanza-dos-nuevas-versiones-galletas-integrales/>

⁵ Según lo señalado en la tabla 6 del informe de Euromonitor International del 2019.

en el formato moderno. Por otro lado, no existen altas barreras de entrada en la industria de *snacks* saludables ya que la inversión es manejable a bajos niveles de producción y a nivel de distribución, hay buena predisposición a codificar emprendimientos en el canal especializado.

Así, se puede señalar que la amenaza de nuevos competidores es media/baja.

Amenaza de productos sustitutos (alta)

Se considera que la amenaza es alta por la mayor aceptación de productos considerados saludables para la ocasión de consumo de entre comidas, tales como la fruta –la opción preferida en los segmentos A y B– y los yogures y frutos secos, los cuales disputan muy de cerca el segundo y tercer lugar para los niveles socioeconómicos mencionados (Ipsos 2019)⁶.

En esta lista, los sándwiches saludables y gelatinas light no se incluyen dado que se alejan del componente de conveniencia y portabilidad que un *snack* habitualmente posee; además de no estar considerados dentro de las 5 primeras opciones en el *ranking* de los “piqueos” más consumidos por el limeño, según el informe de “Alimentación y Vida Saludable 2019” de Ipsos.

Rivalidad entre competidores (media/alta)

Ande Bar, Quinoa Bars, Mamalama y Granada Bar son la competencia directa de Gipsy tanto en términos de atributos y en ventas – son las más vendidas en canal saludable.

En este caso, la rivalidad es media/alta dado que se encuentran en un mercado de baja penetración y de nicho, lo cual exige a las marcas mayor competitividad, además de llevar consigo atributos que sugieren beneficios similares.

1.2.3. Conclusiones del microentorno

Actualmente, la industria presenta un contexto competitivo alto en tanto la oferta de productos saludables se ha incrementado a nivel de competidores directos, indirectos, y

⁶ Ipsos Opinión y Mercado S.A (setiembre 2019). Alimentación y Vida Saludable [presentación de diapositivas]. Marketing Data.

sustitutos; aumentando así, el poder de negociación de los consumidores. No obstante, existe oportunidad de capitalizar la baja recordación y penetración de marcas de *snacks* especializados/saludables; dado que, aquellos que logren comunicar los beneficios específicos a nivel funcional y vínculos emocionales respecto a una vida saludable pueden distinguir fácilmente su alto valor versus un *snack* regular con matices dietéticos o valor monetario bajo.

Así también, de la mano con una elección idónea del canal –que para Gipsy son las empresas–, pueden establecerse altas barreras de entrada para generar una mejor posición competitiva respecto de los productos comparables con Gipsy, quienes recientemente están buscando penetrar en el canal moderno.

1.3. Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor nos ayudará a determinar la ventaja competitiva de la empresa. Con esto, lograremos dividir los esfuerzos de la empresa en actividades estratégicas más relevantes.

Tabla 8.
Análisis de la cadena de valor

INFRAESTRUCTURA				
ACTIVIDADES		RECURSOS HUMANOS		
DE APOYO		DESARROLLO DE TECNOLOGÍA		
COMPRAS Y ALMACÉN				
ACTIVIDADES PRIMARIAS				
LOGÍSTICA	OPERACIONES		LOGÍSTICA	MARKETING Y SERVICIO
INTERNA			EXTERNA	VENTAS POSTVENTA

1.3.1 Actividades primarias

Logística interna

Los insumos requeridos para la producción de las barras Gipsy son cereales andinos (quinua, kiwicha y cañihua), frutos secos (maní y almendras), frutos deshidratados (higos y arándanos), cacao y panela. Estos insumos ingresan al almacén ubicado en Santa Anita, siendo registrados en un kardex detallado para su adecuado control y pesado. Asimismo, se etiqueta cada insumo según su categoría para mejorar su reconocimiento y manipulación. El control de *stock* se realiza semanalmente.

Operaciones

Las barras Gipsy son producidas con maquinaria alquilada de la planta de producción de la Facultad de Industrias Alimentarias en la Universidad Nacional Agraria La Molina. El proceso de producción requiere una marmita de 300 litros (l) y una mesa quirúrgica auxiliar, la cual permite generar 16 bandejas con 72 barras cada bandeja, un total de 1152 barras Gipsy.

El proceso de corte de barras se realiza en una prensa hidráulica utilizando rejillas de acero quirúrgico con la medida exacta de cada barra: 4 cm x 8 cm x 2 cm. El resultado es una barra de 40 gr.

En cada lote de producción se realiza un control de calidad aleatorio del 1%, asegurando que la textura y sabor sea homogénea. Asimismo, la merma estimada es de 5.5%.

Logística externa

El módulo tiene capacidad para 50 barras (25 barras sabor Arándanos y Almendras y 25 barras sabor cacao y maní). Asimismo, el módulo tendrá capacidad para almacenar otros productos de la marca Gipsy (bites y granolas). El monitoreo y reposición de producto se realizará de forma semanal y en coordinación con la empresa.

Marketing y ventas

El módulo de confianza y los productos Gipsy se presentarán mediante reuniones

presenciales en empresas que pertenezcan al listado generado internamente del GPTW Perú 2017-2019. Asimismo, se realizará promoción de los productos a través de las plataformas virtuales y redes sociales.

La modalidad de pago será a través de un aplicativo móvil, ofreciendo un código QR y números de contacto mediante los cuales se pueda realizar transferencias bancarias e interbancarias.

Servicio postventa

El control, seguimiento y reposición de producto en los módulos de confianza será registrado en una tabla interna de seguimiento. Esta tabla mostrará la cantidad de producto entregado por empresa, la fecha en la que se dio seguimiento y reposición sobre el *stock*, fecha en la que se realizó visita de mantenimiento y cantidad de producto repuesto por visita.

Se coordinarán reuniones trimestrales con el área de recursos humanos (clima y cultura) para recibir retroalimentación y establecer futuras campañas de comunicación a ser incluidas en el módulo de confianza.

1.4. Misión, visión, valores y filosofía

1.4.1 Misión

Somos una empresa peruana que ofrece *snacks* saludables de gran sabor, buscando mejorar la salud y hábitos alimenticios, así como incrementar valor a la sociedad a través de nuestro modelo de negocio basado en la confianza.

1.4.2. Visión

Ser reconocida como la empresa líder en *snacks* saludables, a través de un modelo de negocio disruptivo e innovador.

1.4.3. Valores

Honestidad, transparencia, confianza e innovación.

1.5. Organización y estructura

1.5.1. Objetivos organizacionales

- Impartir la filosofía de trabajo Gipsy de manera mensual, logrando que todo el equipo de trabajo conozca nuestra misión, visión y objetivos. Asimismo, entrenar al equipo de trabajo de manera semestral en procedimientos operacionales y administrativos, buscando reducir el riesgo de errores en la ejecución de las labores.
- Ofrecer las herramientas necesarias al equipo de trabajo para cumplir con los objetivos establecidos. Esto será monitoreado en reuniones semanales de seguimiento a fin de conocer el avance alcanzado y poder tomar acciones correctivas de ser el caso.

Naturaleza de la organización

a. Organigrama

Se elabora un organigrama para Gipsy Perú con tipo de sociedad S.A.C. (Sociedad Anónima Cerrada) mostrando las áreas principales, así como las áreas de soporte.

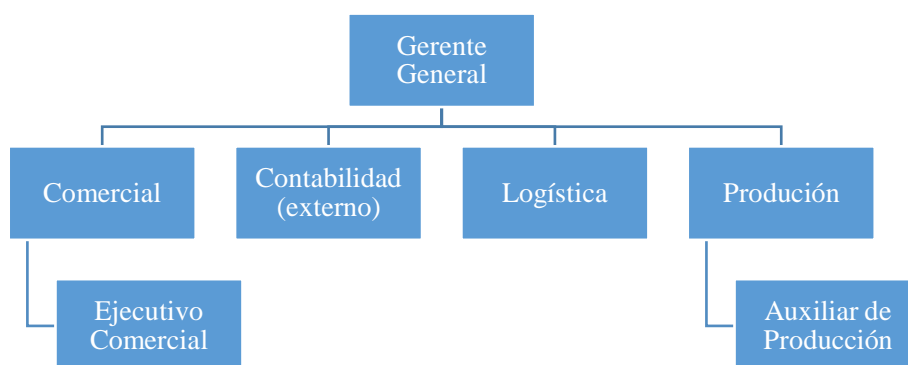


Figura 2. Organigrama de Gipsy.

1.5.2. Productos y servicios

Descripción de los productos

Gipsy tiene tres presentaciones de producto: barras, bites y granolas.

Asimismo, cuenta con 2 sabores que se componen de los siguientes ingredientes:

Cacao & Peanut: Base de cereales andinos (quinua, cañihua y kiwicha), higo deshidratado molido, panela, pasta de cacao y maní natural molido.

Blueberry & Almond: Base de cereales andinos (quinua, cañihua y kiwicha), higo deshidratado molido, panela, arándanos deshidratados molidos y almendras tostadas molidas.

Las barras tienen una presentación de 40 gr de peso neto y sus dimensiones son 8 cm de largo, 4 cm de ancho y 2 cm de alto. El empaque es de papel y el tamaño de la barra es ideal para saciar el hambre o antojo en un momento determinado.



Figura 3. Presentación de empaque de barras Gipsy.

Los bites son cubos pequeños fáciles de comer de forma independiente y son ofrecidos en empaque de 40 gr peso neto. Cada cubo mide aproximadamente 2 cm de largo, 2 cm de ancho y 2 cm de alto. El empaque es una bolsa tipo *ziploc*, dando la facilidad de cerrar nuevamente el empaque y almacenar correctamente el producto.



Figura 4. Presentación de empaque de bites Gipsy.

Las granolas son una masa ligera y graneada con algunos trozos de ingredientes amelcochados, dando una textura agradable al paladar. Son ofrecidas en presentación de 330 gr, peso neto, y el empaque es una bolsa tipo *ziploc*, ofreciendo la facilidad de consumir parcialmente el contenido y conservar el alimento de forma correcta.



Figura 5. Presentación de empaque de granola Gipsy. Fuente:

Matriz FODA

Es importante mencionar que la empresa, al ser un emprendimiento, tiene capacidades limitadas. Sin embargo, se enfocará en su modelo disruptivo e innovador tanto en su producto, como el canal (módulo de confianza), para lograr crecer y ser sostenible en el tiempo.

Tabla 9.
Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
Sabores únicos en el mercado. (Arándanos y Almendras / Cacao y Maní).	Bajo volumen de producción. (Sujeto a planta externa).
Insumos naturales. Productos libres de saborizantes o preservantes artificiales.	Poco conocimiento de la marca. Marca nueva.
Sin Gluten.	Presupuesto limitado.
Bajos costos fijos.	Pocas acciones de <i>marketing</i> .
Dinamismo en la toma de decisiones.	Poca variedad de productos.
Productos libres de octógonos.	Poder de negociación bajo.
Acciones directas B2B.	Alta dependencia de proveedores en algunos insumos.
Empaques biodegradables y reciclables (en desarrollo).	
Oportunidades	Amenazas
Incremento de demanda de alimentos saludables (83% de <i>millennials</i> en Perú afirmaron tener una alimentación saludable) Ipsos Global Trends. (2017). New Consumer, New Research, New Business.	Medidas más estrictas sobre octógonos en <i>snacks</i> .
Tendencia en el cuidado de la salud y hábitos alimenticios.	Ingreso de productos similares de empresas multinacionales.
Ingreso a establecimientos educativos por restricción de productos “chatarra”.	Productos de marca privada en el canal moderno.
Desarrollo de nuevos formatos para niños.	Incremento de costos de producción que no se puedan controlar.
Aparición de tiendas especializadas en alimentación natural.	
Pocas barras de buen sabor.	

Diagnóstico situacional

El incremento de demanda de alimentos saludables en Perú es una gran oportunidad para el modelo de negocio de Gipsy. Siendo este cambio que vive la sociedad actualmente, no solo una manifestación y preocupación social latente, sino también cuando es el propio gobierno el que ha generado leyes que nos hacen ser más conscientes del tipo de alimentos que consumimos, siendo el mejor ejemplo la obligatoriedad del uso de octógonos, lo que en cierta medida encauza la conducta del comprador, y que ha cambiado los procesos dentro de las mismas empresas cuyos productos se han visto afectados.

De igual manera, la generación *millennial* muestra preocupación por una buena alimentación, lo cual ha generado una brecha entre la oferta y la demanda, ya que muchas veces el deseo de seguir estas tendencias saludables se ven limitados por la falta de ubicaciones donde se puedan adquirir alimentos saludables, obligando a los consumidores a tener que asignar mayores recursos, como tiempo y dinero, para poder encontrar productos acorde a sus necesidades. Los productos saludables aún no se han masificado y no se pueden encontrar en todo tipo de tiendas.

Capítulo 2. Investigación de Mercados

2.1. Objetivos de la investigación

2.1.1. Objetivo general

Validar la aceptación del modelo de negocio de Gipsy entre el público objetivo.

2.1.2. Objetivos específicos

Véase la tabla 10.

Tabla 10.
Objetivos específicos

Objetivos específicos	Fuentes secundarias	Focus group	Entrevistas en profundidad	Encuestas
Conocer la industria de barras saludables (competencia, canales, fabricantes líderes, proveedores)	x		x	x
Conocer el perfil del cliente y los segmentos más atractivos; sus hábitos, actitudes y percepciones acerca de su estilo de vida y alimentación.	x	x	x	x
Validar propuesta de valor: atributos para el usuario final y empresa		x	x	x
Estimar la demanda: precio, frecuencia de compra, cantidad, disposición de compra.				x

2.2. Metodología

La investigación de mercados propuesta presenta dos etapas: la primera, en el marco de una investigación exploratoria, tiene como foco conocer de manera preliminar comportamientos, hábitos y actitudes sobre el consumo de alimentos saludables del *target* y

sus preferencias por los *snacks* en barra. Para ello, se utilizó fuentes secundarias, entrevistas a expertos, investigación netnográfica y *focus group*. Posteriormente, en una segunda etapa se realizó la investigación concluyente, bajo la herramienta de encuestas y un muestreo por conveniencia, con la cual se buscó conocer la factibilidad del proyecto aterrizando una proyección de demanda.

2.3. Fuentes secundarias

Los hallazgos encontrados en las fuentes secundarias son los siguientes:

Tabla 11.
Hallazgos de fuentes secundarias

Fuente	Estudio	Hallazgos
Higuchi (2015)	Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima	<ul style="list-style-type: none"> • Hay 2 características importantes que demuestran mayor aceptación hacia las tiendas de alimentos orgánicos y saludables: Contar con ingresos medios y altos, y una educación superior. • En Perú el consumidor valora 2 elementos clave en un alimento, que sea natural y fortificado. La oferta es poca en el país. • Hay confusión entre denominación orgánico y natural, el consumidor les otorga la misma valoración. Un producto orgánico tiene un proceso controlado y evita el uso de químicos, hormonas, antibióticos entre otros. Un producto natural es aquel extraído de la naturaleza. • El procedimiento orgánico implica mayores costos, relacionados al proceso de producción. • Se pueden identificar 3 grandes grupos de consumidores: <ol style="list-style-type: none"> a. Los altamente involucrados. Se preocupan por la salud y el planeta y funcionan como <i>influencers</i>.

Fuente	Estudio	Hallazgos
		<p>b. Nivel medio. Desde aquellos preocupados por el medio ambiente y hábitos de consumo responsable, hasta los de involucramiento intermitente.</p> <p>c. Nivel inferior. No se preocupan por el medio ambiente a menos que amenace su estilo de vida. Prácticos, racionales y privilegian el ahorro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los productos orgánicos vienen creciendo en su demanda en la canasta de los limeños. • El crecimiento económico del país generaría un cambio en las costumbres alimentarias y empuja una mayor apertura de tiendas orgánicas y naturales. • Los principales obstáculos para el crecimiento del mercado orgánico son: <ul style="list-style-type: none"> d. Falta de disponibilidad y abasto. e. Poca confianza y conocimiento del producto. f. Diferencia de precios en comparación con productos convencionales. • Hay 3 conclusiones importantes: <ol style="list-style-type: none"> 1. Hay un traslape entre la denominación de saludable y orgánico, reforzado por el <i>marketing</i> que presenta productos naturales como orgánicos. 2. “Los factores más importantes en la compra de estos productos son la seguridad alimentaria y la contribución a la salud”. 3. Los ingresos medios/altos y una educación superior, favorecen la tendencia y la hacen replicable en regiones del país con dichos factores.

Fuente	Estudio	Hallazgos
Journal of Consumer Behavior (2007)	Who are the Organic Food Consumers? A Compilation and Review of why People Purchase Organic Food	<p>Hay 9 razones por las que el consumidor prefiere productos orgánicos: son más saludable, mejor sabor, preocupación por el medio ambiente, seguridad de los alimentos y bienestar animal; apoyo a la economía local, la salubridad, vinculado a la nostalgia y moda.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asimismo, hay 6 factores que generan rechazo: por precios elevados, poca disponibilidad, escepticismo ante certificaciones y etiquetas orgánicas, falta de acciones de <i>marketing</i>, por los alimentos de consumo actual y defectos cosméticos.
Debates IESA (2011)	El Consumo Saludable	<ul style="list-style-type: none"> • Los requisitos nutricionales de los consumidores dependen de variables como: edad, peso, estatura, actividad física, condiciones genéticas y metabólicas. • Una persona de un nivel de educación superior tiene una mayor capacidad para elegir un consumo de alimentos saludable. • Hay 3 razones importantes que marcan la preferencia por productos orgánicos: la salud, mejor calidad y respeto al medio ambiente.
Asociación Agraria Jóvenes Agricultores (2012)	Perfil del consumidor de alimentos ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Los principales problemas para no optar por estos productos son su precio y baja disponibilidad. • Los consumidores de lo ecológico mantienen esta característica en diferentes categorías distintas a la de los alimentos, sobre todo la de electrodomésticos (responsabilidad en el ahorro de energía).
Arellano Marketing. (s.f.). Recuperado de: https://goo.gl/UnblTb	Los estilos de vida en Perú	<p>Dentro de los 6 estilos de vida en Perú, hay 3 estilos que calzan más con el perfil objetivo, con mayor poder adquisitivo y actitud proactiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los Sofisticados valoran la imagen personal y

Fuente	Estudio	Hallazgos
<p>Nielsen. (Febrero, 2017). Recuperado de http://www.nielsen.com/latam/es/insights/news/2017/La-revolucion-en-los-alimentos.html</p>	<p>La revolución en los alimentos</p>	<p>están al tanto de nuevas tendencias. Además, buscan identificarse con los productos que compran.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las Modernas son mujeres que buscan productos que les faciliten las tareas del hogar. Les gusta estar a la moda y buscan surgir económicamente. Les gusta proyectar y cuidar una buena imagen. • Los Formalistas trabajan principalmente en empresas. Son los segundos en adoptar nuevas tendencias pero les gusta la tecnología. <p>Las personas buscan alimentos y bebidas que sean menos agresivos con sus cuerpos, cambiando el estilo de vida y sus dietas hacia lo saludable.</p> <p>Según estudio, 62% de personas que buscan opciones saludables están dispuestas a pagar más por alimentos y bebidas que no contengan ingredientes “indeseables”.</p> <p>El 72% prefiere alternativas producidas localmente y que sean naturales.</p> <p>Un factor clave de éxito es la interacción y experiencia del comprador con la marca. La tecnología juega un factor relevante para conectar con las personas.</p>
<p>Kantar World Panel (Noviembre, 2016). Recuperado de https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/Crece-el-consumo-de-bebidas-y-snacks-en-el-trabajo</p>	<p>Crece el consumo de bebidas y <i>snacks</i> en el trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El consumo de alimentos en el trabajo conforma el 14% del gasto de alimentos fuera del hogar. • Los momentos más frecuentes de consumo de alimentos en la oficina son el desayuno (31.6%), media mañana (23.1%) y media tarde (16.6%). • El 48% de consumos en horario de oficina se realizan en máquinas expendedoras.

Fuente	Estudio	Hallazgos
Euromonitor International (2020b)	Health and Wellness in Peru	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia reciente hacia la preferencia de ingredientes ancestrales y naturales, basada en la percepción de beneficios saludables y arraigo cultural con el Perú; que ha sido observado de manera prevalente entre <i>millennials</i>.
Ipsos Opinión y Mercado (2019)	Informe de Alimentación y Vida Saludable	<ul style="list-style-type: none"> • El 95% “picaría algo” entre comidas, siendo las opciones más recurrentes las frutas, yogur, frutos secos o golosinas. • El 55% de limeños afirmó haber considerado en su alimentación el consumo de productos <i>light</i> o <i>diet</i>.
Ipsos Global Trends (2017)	New Consumer, New Research, New Business	<ul style="list-style-type: none"> • El 85% de <i>millennials</i> en el Perú es digital, y el 78% utiliza redes sociales. • En un 83%, los <i>millennials</i> en el Perú afirmaron tener una alimentación saludable • Los gustos particulares hacen que el alimento indulgente sea subjetivo.
Global Alimentaria (2019).	Alimentos indulgentes: el placer frente a la contención y la salud	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos mandatorios para alimentos indulgentes: sabor y experiencia de consumo. • Factores de hedonismo, sociabilidad y precio favorecen su consumo • El equilibrio entre un antojo y comer sano es recurrente en el estilo de vida de muchos. • Si el beneficio de salud está presente, a pesar del nivel calórico, mejorará su aceptación.
El Economista América (2019).	Cepal: Perú es el segundo país donde se trabaja más horas semanales en América Latina	<ul style="list-style-type: none"> • Perú es el segundo país con más horas trabajadas por semana en América Latina y Caribe con 61.3 horas - solamente por detrás de México (69.3 horas).

2.3.1. Conclusiones de las fuentes secundarias

- Un mayor nivel educativo e ingreso económico medio/alto son variables que permitirán segmentar al público, así como identificar potenciales nuevos mercados.
- La razón de compra más importante para el consumo de un alimento saludable es su contribución al bienestar de las personas. Asimismo, también se relaciona con una mayor responsabilidad con el medio ambiente; no obstante, los alimentos indulgentes –en varios casos percibidos como saludables–, han logrado aceptación por la “menor culpa” que generan al ser consumidos.
- La dificultad de acceder a puntos de venta de este tipo de productos es uno de los mayores obstáculos para adquirirlos.
- El consumo de alimentos en horario de oficina viene creciendo, abriendo una oportunidad para ofrecer productos saludables alineados con las expectativas de los compradores que hoy buscan alimentos con menos ingredientes artificiales.
- Van a ser necesarias mayores acciones de *marketing* para el desarrollo de la categoría saludable, ya que a la fecha tienen un déficit en el aspecto promocional.
- Los segmentos de productos saludables varían según estudios, pero convergen en la idea de que hay un gran sector de consumidores que buscan el equilibrio entre la comida sana y el otorgarse un antojo.
- En el Perú, el 85% de *millennials* es digital, valoran las tendencias saludables y se conoce que es el segundo país con más horas laboradas a nivel Latinoamérica y Caribe. Por ello, se infiere que la comunicación de marca debe considerar las horas de permanencia fuera del hogar y el uso del móvil u otros dispositivos electrónicos.

2.4. Netnografía

Se realizó una búsqueda de información de las 4 marcas más vendidas en canal saludable, a través de artículos de prensa, contenido en redes sociales y web. Al respecto, no se obtuvo información de la marca “Granada Bar”.

Tabla 12.
Hallazgos de observación netnográfica

Área	Mamalama	Ande Bar	Q Foods
Objetivos futuros	Ingresar al mercado internacional de la región como Colombia y Chile (ADEX. 2018: 6).	Desarrollarse en formatos modernos respetando la esencia de marca (compromiso social ambiental) ⁷ .	Mayor cobertura en el canal tradicional y posicionarse en el moderno. Entrada a mercados del medio oriente. ⁸ .
Estrategia actual	Dirigido a segmentos que valoren lo saludable sin sacrificar sabor, a través de una variedad 100% natural ⁹ .	Desarrolla <i>snacks</i> funcionales con insumos peruanos ¹⁰ , 100% naturales ¹¹ y sencillos de reconocer.	Penetración en el canal moderno apalancado en su desarrollo de línea. La quinua como distintivo principal en todos sus formatos y comunicación.
Mix	5 sabores distintos (incluyen “ <i>superfoods</i> ”). ¹²	1) Barra energética: 2 sabores, alto en calorías y 4g de proteína (sensación de saciedad). 2) Barra ligera: 2 sabores; <i>snack</i> entre comidas.	1) Barra energética: 2 sabores, alto en calorías (270), fibras y proteínas. 2) Barra regular: 4 sabores, bajo en azúcar, sodio y grasas (ideal para un antojo) ¹³ .

⁷ Universidad de Lima. (16 de diciembre de 2019). Emprendimiento ULima ganó reto bio del Ministerio de la Producción. RED DE GRADUADOS. <https://www.ulima.edu.pe/departamento/red-de-graduados/noticias/emprendimiento-ulima-gano-reto-bio-del-ministerio-de-la>

⁸ Samir Abugattas, en su entrevista con *Emprende Trome* (10 de abril de 2019). El ‘boom’ de los granos andinos de ‘Q foods’.

⁹ Entrevista realizada por EMPRENDEDORESTV, un canal de internet relacionado al mundo del emprendimiento, a Natalie Prutsky, General Manager & Co-Funder de Mamalama.

¹⁰ Lima Orgánica. (2018, 27 de setiembre). Entrevista a Margarita Briceño - ANDE BAR [video]. <https://www.youtube.com/watch?v=6I3go568DkU>

¹¹ Margarita Briceño, dueña de ‘Ande Bar’, en su entrevista por el diario *Trome*.

¹² Extraído de la página web de Mamalama. Véase en: <http://mamalamasnacks.com>

¹³ Extraído de la página web de Q’Foods. Véase en: <https://qfoods.pe/#sobreNosotros>

Canales	Tiendas saludables y presencia reciente en canal moderno ¹⁴ . Realizan <i>delivery</i> .	Canal saludable, y recientemente en Vivanda y Plaza Vea ¹⁵ .	Presencia en 700 puntos de venta ¹⁶ .
Capacidades	Certificación de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura). Buscan obtener la certificación HACCPP y Gluten-Free de NSF (Perú exporta 2018: 6).	- Integrantes de Kunan ¹⁷ . - Abastecimiento directo (Satipo y Ayacucho). - Barras se prensan al frío ¹⁸ .	Uso de insumos 100% peruanos: quinua (Junín y Puno). La compran en granos y el tratamiento se realiza en Lima ¹⁹ .
Redes Sociales	Facebook: 18k / Instagram: 10k	Facebook: 11.4k / Instagram: 3.3K	Facebook: 20k / Instagram 4k

¹⁴ Post publicitario de Mamalama Video Startup Peru. Véase en: <https://www.youtube.com/watch?v=YaJ59Lzy-QI>

¹⁵ Entrevista realizada por Yanbal, bajo su plataforma Deemprededor a Margarita Briceño, Gerente General de Ande Bar.

¹⁶ Samir Abugattas, en su entrevista con Emprende Trome (10 de abril de 2019). El 'boom' de los granos andinos de 'Q foods'.

¹⁷ Entrevista realizada por Yanbal, bajo su plataforma Deemprededor a Margarita Briceño, Gerente General de Ande Bar.

¹⁸ Margarita Briceño, dueña de 'Ande Bar', manifestó en su entrevista por el diario Trome.

¹⁹ Samir Abugattas, en su entrevista con Emprende Trome (10 de abril de 2019). El 'boom' de los granos andinos de 'Q foods'.

Tras la investigación netnográfica, se puede inferir que, Quinoa Bars es la más competitiva por factores de cobertura, precio, desarrollo de línea, y capacidades de manufactura y logística; aunque, en temas de relaciones públicas y *marketing*, esté muy a la par con Mamalama.

En esa línea, se considera importante tomar a manera de ‘*benchmark*’ la comunicación de las dos últimas mencionadas –sobre todo en redes sociales–, las acciones de cadena de suministros –que soporten la credibilidad de la marca Gipsy en sus fases de elaboración–, y a nivel de cartera, enfocar los productos (y por ende su comunicación) al territorio de *snacking* específico.

2.5. Entrevista a expertos

- a. Perspectiva de empresa: Carla Melgar (Recursos Humanos Banco Cencosud) /Luciana Olaechea (Gerente de GDH Interseguro)

Tabla 13.
Hallazgos de expertos en empresas

Área	Principales hallazgos
Valoración de clima y cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Parten desde la estrategia de negocio para co-construir la de RR.HH.: las acciones se enmarcan en los valores organizacionales. • Dar confianza, credibilidad y <i>engagement</i> en el equipo es clave para RR.HH. • Colaboradores valoran equilibrio entre vida personal-laboral. • Identificación como empresa <i>millennial</i>: 80% en Banco Cencosud, al 36% en Interseguro. • Segmentación: adaptan los beneficios no solamente por generación, sino por sus perfiles, condiciones económicas, familiares, etc.
Sobre GPTW y programas internos	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración por la alimentación saludable, medio ambiente y pausas activas. Se aplican 2 encuestas anuales de clima laboral. • GPTW: como estrategia se tiene instaurado mejorar o renovar el puesto, reafirmando las buenas prácticas sostenidamente. • Orgullo: ser parte del <i>ranking</i> es motivo de orgullo; y proyecta a <i>stakeholders</i> la gestión enfocada en personas. • Beneficios y desarrollo: becas, cuponerías “con propósito” (vinculadas a salud

Área	Principales hallazgos
Perspectivas generales sobre módulo de confianza	<p>y familia), celebraciones basadas en valores –“somos compañía” o “aprendemos y avanzamos”, en el caso de Interseguro–, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integridad: valor que puede estar alineado al método de pago Gipsy. No obstante, los colaboradores podrían pensar que los “están probando”. • La acogida de ferias y expendedoras saludables hace pensar que los colaboradores aceptarían la propuesta. • El módulo luce <i>ecofriendly</i>, y sí puede estar alineado con los valores de la empresa y un comportamiento ético
Sugerencias /Mejoras	<ul style="list-style-type: none"> • Control: RR.HH. podría verse perjudicado ante omisiones de pago. • Modalidad de pago: incompatible por ser Yape / alternativa: Plin o colocar Yape como un pago adicional. • Venta ligada a comunicar el atractivo del estilo saludable dada la competencia en comedores y/u oficinas.
Presencia de módulo de confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación: “han logrado dar vuelta a la propuesta no solo quedándose en un producto saludable, sino entendiendo la necesidad de RR.HH. de comunicar los valores organizacionales”. • Tienen distintas preocupaciones y estructura familiar, forma de vida, preferencias respecto a la generación x.
<i>Millennials</i> en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Es desafiante para ellos convivir con otros grupos de edad y prefieren una organización dinámica con experiencias de aprendizaje. • Buscan retarse a nivel de los proyectos que gestionan y “crecer rápido”. • Buscan tener una opinión, participación, sentirse empoderados, autónomos, y capaces de tomar decisiones.

Conclusiones

- El modelo confianza calza con los propósitos del área de RR.HH. en materia de valores organizacionales y cultura en una empresa GPTW.
- Para mejorar la tasa de aceptación, se deben revisar alternativas de pago (sobre todo en aquellas del rubro bancario) y establecer con claridad que el soporte de Gipsy es suficiente para liberar de responsabilidad al área de RR.HH. ante omisiones de pago.

- La aceptación de la alimentación saludable y de una vida con “mayor equilibrio” son características clave de RR.HH. en las GPTW.
- b. Perspectiva de marca líder del sector: María Fernanda Sánchez (*Category Manager* Cereal Bar)

Tabla 14.
Hallazgos expertos de la categoría

Área	Principales hallazgos
Perspectivas y tendencias del mercado saludable	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado saludable, asociado a un producto con beneficio funcional especializado, es nicho y tiene penetración mínima. • Lo saludable ha venido en crecimiento, y su alta valoración permite que las personas estén dispuestas a pagar un ticket mayor. • La Ley de Alimentación Saludable: obligó a redefinir producto/fórmula (base láctea de “indulgencia”) • Consumidores más pendientes del valor nutricional: las calorías son de interés común y están más “interiorizadas” respecto a otros aportes nutritivos.
<i>Snacks</i> saludables y barras	<ul style="list-style-type: none"> • El beneficio funcional del producto responde a una definición del territorio de <i>snacking</i>: naturalidad, <i>wellness</i>, ‘<i>permissible indulgence</i>’²⁰ energía, mejoramiento, control, balance, saciedad, etc. • Importancia de categoría: el aporte nutricional es lo que el consumidor valora más en Cereal Bar, respecto a <i>snacks</i> regulares. Esto marca el potencial de la categoría para Molitalia.

²⁰ Conceptualmente, la indulgencia permisiva –aterrizada al plano alimenticio– habla de “darse un gusto con productos poco saludables, pero que generen menos culpa, a través del consumo de cantidades o porciones más pequeñas o la combinación entre ingredientes indulgentes con otros más saludables”. <https://www.mintel.com/blog/food-market-news/permissible-indulgence-a-key-opportunity-for-us-cookie-industry>

Área	Principales hallazgos
Competencia y canales	<ul style="list-style-type: none"> • Hoy es más difícil explotar diferenciadores dada la alta competencia de marcas nacionales e importadas. • Canal tradicional: en la actual “batalla general de marcas”, hay barras para todo tipo de ocasión, y formatos que van desde los de manufactura artesanal/caseros hasta a granel. • Los precios tan bajos en cruceiro han generado preocupación incluso en marcas consagradas. <p>Bodegueros prefieren invertir en marcas que garanticen rotación, versus marcas nuevas sin respaldo o trayectoria.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal moderno: proceso de ingreso es mucho más estructurado y engorroso (codificación del producto, pruebas de calidad, restricción con la vida útil, abastecimientos, etc.). • Poder de negociación: de no aceptar el precio y descuento que piden, otorgan una mala posición en góndola; lo que compromete la visibilidad y exhibición entre las marcas de renombre importadas que están exclusivamente en este canal.
Comunicación y consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Target</i> de comunicación y medios: chicos de edades entre 18 y 25 años. Uso intensivo de redes sociales. • Perfil de consumidor CT: desconocen marcas importadas de barras y ello reduce su abanico visual a las marcas locales y en gran medida, a asociar una Cereal Bar con la categoría • Perfil de consumidor CM: más opciones de franjas de precio y esto va de la mano con la disposición de pago: hay quienes pagan 5 soles por una caja, y otros, en menor medida, hasta 10 soles por una unidad.
Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Pensar en el territorio de posicionamiento específico para el producto y explotar los beneficios en función a los ingredientes que mejor representen su propuesta de valor • Compararse con las marcas de canal saludable y elegir un <i>target</i> que valore los beneficios del producto para su estilo de vida y no tanto el precio más económico.

2.6. Hallazgos de entrevista a clientes

Durante las preguntas en las entrevistas en profundidad, se consideraron:

- a. El triángulo basado en la teoría del modelo vincular (Bilancio 2000) que pone foco en el sujeto (potencial cliente Gipsy), objeto (*snack* saludable), ideal (lo que “mueve” al consumo) y, de manera complementaria, la influencia del “otro” (familia, compañeros de trabajo).
- b. “La naturaleza de las influencias situacionales” (Assael 1999) que se clasifican en situación de consumo, de compra, y comunicación.

Tabla 15.
Hallazgos de entrevistas a consumidores

Nº	Tipo	Entrevista a consumidores
1	<i>Heavy user</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante poder entender la información nutricional que muestra el empaque, la compra puede depender de ello. • Consume lo más natural posible y asocia la marca con algo divertido, ‘hippie’. • Es de alta utilidad ya que es más fácil de llevar y comer que una fruta. • Suele consumir la barra a media mañana o a media tarde. • Se posiciona como un antojo saludable de alta practicidad porque no requiere preparación. • Es importante que la comunicación mantenga coherencia con lo natural y saludable. Elementos como muñecos o diseños muy recargados dan la apariencia de artificial. • No solo lo consume ella sino también su hija, trata de trasladar sus costumbres a su familia.
	<i>Insight</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante cuidar nuestra alimentación y la de nuestros hijos, una dieta con alimentos sanos contribuye a una mejor calidad de vida.

Nº	Tipo	Entrevista a consumidores
2	Consumidor de barras promedio (no ha consumido Gipsy)	<ul style="list-style-type: none"> • Trata de tener una dieta balanceada en líneas generales, aunque se da por temporadas. • Tiene posicionada a Natural Valley como una opción recomendada por nutricionista. La consume cuando puede. • Consume Cereal Bar en lugar de alguna galleta para saciar el antojo sin culpa. • El atributo más importante para consumir una barra saludable es el sabor. • Otro atributo importante es la sensación de saciedad y que cuente con ingredientes sanos. • Para el consumo es importante la practicidad/inmediatez. Mucho más rápida de consumir, discreta y sutil. • “La gente hoy en día es más consciente de lo saludable y de su aspecto físico, pero no tiene el recurso del tiempo para lograr ese consumo saludable”. • El ir a comer un <i>snack</i> es para pararte de tu sitio. El módulo de venta desencadena una serie de experiencias. • En la mañana las personas están muy ansiosas. Comer un <i>snack</i> es un <i>relief</i>, un <i>break</i>, una pequeña pausa; y un <i>boost</i>. • Prefiere comprar en <i>packs</i>. El costo de consumir una unidad todos los días sería muy elevado. • La agitada rutina y mi falta de constancia no me permiten mantener buenos hábitos alimenticios, ni ayudan al deseo por mantener mi aspecto físico. Así, mientras encuentre productos que me aporten satisfacción, saludablemente y con menor culpa, estaré más tranquilo conmigo mismo para continuar con mis quehaceres. • El ritmo de vida laboral acelerado me tiene en una búsqueda usual de momentos para relajarme. Así, cualquier cosa, desde ir a la máquina <i>vending</i> hasta atender una llamada, es excusa para pararme del sitio y despejarme.

2.6.1. Hallazgos de entrevistas a nutricionistas

Tabla 16.
Hallazgos de expertos nutricionistas

N°	Tipo	Hallazgos
1	Nutricionista especialista en trastornos de conducta alimentaria	<ul style="list-style-type: none"> • Comer saludable no necesariamente es eliminar lo “no saludable” sino lograr un correcto balance entre el 90% de alimentos naturales y 10% de alimentos procesados. • Los planes de alimentación se deben armar en función a lo que el paciente tiene disponible en su día. • Los <i>snacks</i> saludables son utilizados en trastornos de conducta alimentaria como anorexia, bulimia porque el paciente no desea comer platos grandes de comida. El uso de <i>snacks</i> permite romper esa barrera para que el paciente logre comer lo que el cuerpo requiere. • Los <i>snacks</i> saludables también son utilizados para tratar trastornos de conducta alimentaria como obesidad, ya que el paciente puede saciar el antojo o las ganas de comer con un alimento sano y natural. • La OMS recomienda un máximo de 25 gr azúcares procesados al día. • La grasa saturada y la grasa trans no es recomendada bajo ningún escenario. • Los <i>snacks</i> altos en proteína son los más recomendados a incluir dentro de un programa de alimentación regular. • Los frutos secos contienen grasas saludables que son recomendados para consumo diario de forma moderada. • Los <i>snacks</i> que contienen azúcares añadidos o endulzantes artificiales deben ser consumidos en bajas cantidades. • Los <i>snacks</i> con grasas saludables y altos en proteína brindan más saciedad al tener un proceso digestivo más lento. • En personas que llevan ritmo ajetreado es más fácil consumir <i>snacks</i> personales de fácil transporte.
2	Nutricionista especialista en deporte de alta competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Los <i>snacks</i> entre comidas son recomendados para personas que desempeñan actividad física, al menos 30 minutos al día. • El producto que mejor se adhiere a la dinámica de los deportistas son las Barras de Cereales por ser prácticas de llevar y ofrecen un buen sabor. • Los deportistas que suelen hacer más horas de actividad física suelen perder el hambre y es necesario tener un <i>snack</i> cerca para evitar el dejar de comer.

N°	Tipo	Hallazgos
		<ul style="list-style-type: none"> • Los <i>snacks</i> que se consumen antes y después de realizar actividad física, deben ser bajos en grasa. • Para los deportistas de largo aliento como ciclistas o maratonistas, los <i>snacks</i> recomendados deben tener alto contenido de glucosa y fructosa. • Los <i>snacks</i> saludables son ideales para completar la cantidad necesaria de macronutrientes en la dieta diaria de un deportista. • Los <i>snacks</i> más recomendados son los que sean fuente de proteínas y bajos en grasa. • Para personas que realizan baja actividad física es recomendable consumir <i>snacks</i> saludables que contengan fibra para controlar los niveles de glucosa y genera saciedad.

2.6.2. Hallazgos de los *focus group*

Los *focus group* se desarrollaron de manera virtual con participantes que cumplan con las características del público objetivo. A los participantes se les consultó de manera abierta sobre sus percepciones al respecto de los *snacks* saludables, así como una serie de preguntas para que puedan comentar al respecto y generar diálogo entre ellos, con el objetivo de encontrar detalles y conocer sus preferencias de compra y consumo. Asimismo, se les presentó el producto de manera virtual y se observaron las diferentes reacciones que tuvieron en cuanto al precio, empaque, forma del producto, entre otros.

Tabla 17.
Hallazgos de focus group

Temas	Hallazgos
Actitudes y Percepciones sobre <i>snacks</i> saludables	<ul style="list-style-type: none"> • El <i>snack</i> saludable está asociado a una opción nutritiva que quita el hambre en momentos específicos del día. • Percibido como natural, de bajas calorías, no dañino (sin aditivos, bajo en grasas y azúcares, libre de octógonos). Es un antojo permisible. • Los beneficios del <i>snack</i> saludable: Satisfacer un antojo, de fácil portabilidad y consumo (no ensucia, ni requiere de utensilios). • Percepción de que la mayoría de opciones actuales no tiene gran sabor, siendo este un atributo importante. • Los consumidores perciben que en la categoría de productos saludables a mayor precio hay mayor calidad, es decir, es más saludable el producto, más orgánico. • La mayoría coincide en que el momento de consumo es a media tarde o a media mañana, entre comidas para combatir el hambre. Se espera un <i>boost</i> de energía, para complementar el día con algo más saludable. • Los problemas más recurrentes son: <ul style="list-style-type: none"> - Dificultad en su adquisición debido a que existen pocos puntos de venta. - Precios elevados comparativamente con productos de la categoría que no sean saludables.
Comportamiento de compra y consumo	<ul style="list-style-type: none"> • La lectura de la información nutricional es media, dado que no se vio un patrón de total interés por este. • Se identifican asociaciones de ingredientes como granola, frutos secos, y porcentajes menores en calorías, que con su presencia, proyectan una imagen de superioridad respecto a las golosinas, galletas o <i>snacks</i> regulares. • Las frecuencias de consumo son variadas, pueden ir desde 1 vez a la semana hasta de manera diaria • Algunos productos sustitutos son frutos secos, fruta, yogurt, barras de cereal, galletas de cereal, avena. • El producto se percibe como bastante natural.
Evaluación de concepto	<ul style="list-style-type: none"> • Respecto del empaque y los colores, la mayoría coincidió en que el morado del sabor de arándanos calza muy bien con el ingrediente, pero la respuesta fue contraria en el caso del sabor de cacao. Se mencionó, no obstante, que el empaque al ser “limpio” y no saturado de colores o carga en la etiqueta, da la imagen de saludable.

Temas	Hallazgos
	<ul style="list-style-type: none"> • El logo tuvo opiniones divididas. Algunos afirmaron que el color negro proyecta elegancia y calidad, pero otros lo asociaron de manera negativa dado el <i>feeling</i> saludable que la marca quiere proyectar. Así también, para uno de los participantes, los colores usados deberían ser “más vivos”. • Algunos tienen una idea vaga del nombre, pero no les es muy clara su definición. • Poder probar el producto es una acción requerida por casi todos los participantes, para despertar su interés. • Genera agrado que el producto sea natural y que la marca sea pro ambiente. • A nivel de comunicación es importante que se destaquen los insumos con los que se prepara la barra, y a su vez cuales son las propiedades que aportan estos mismos y el producto en general. Es importante recalcar lo natural, lo orgánico, y su procedencia. Que no hable de valores nutricionales, sino en cómo me ayuda la barra día a día. • La intención de compra y disposición de pago es muy alta. El precio percibido por la barra saludable de Gipsy se encuentra en el rango de S/5 y S/15, siendo más repetitivo el rango de S/5 a S/8. • Un punto de venta importante son las tiendas especializadas como La Sanahoria o Flora y Fauna. Asimismo, por su practicidad Tambo sería un local con buena cobertura, pero sienten que la marca no habla con lo que ofrece Tambo. Ya que este producto se siente de otro tipo de calidad, superior.

2.7. Fuentes primarias

2.7.1. Encuesta

Tabla 18.
Hallazgos de encuesta

Área	Principales hallazgos
Perfil del comprador	<ul style="list-style-type: none"> • El 82.9% de encuestados se encuentran en el rango de edad de 25 a 35 años. • Trabajan en distritos como San Isidro, La Molina, Miraflores y Surco, con ingresos familiares superiores a S/ 7,500. • El comprador promedio pertenece al NSE A, B y C+.
Hábitos de consumo	<ul style="list-style-type: none"> • El 95.9% consume algún tipo de <i>snack</i> entre comidas (saludables, comunes o fruta). El 60.5% lo hace para satisfacer el hambre o antojo.

Área	Principales hallazgos
Preferencia de consumo	<ul style="list-style-type: none"> • El 74.2% tiene el hábito de consumir <i>snacks</i> en barra y del resto, el 30.2% afirma no consumirlos porque no los encuentra fácilmente. • El consumidor promedio come de 1 a 2 barras a la semana, ya sea a media mañana o media tarde. • Al momento de probar un <i>snack</i> en barra, las razones de compra se basan en el sabor, ingredientes y textura. Por otro lado, la acción de compra se decide considerando aspectos de precio, variedad de sabores y practicidad. • Para ser considerado dentro de las opciones de compra, el <i>snack</i> en barra debe comunicar el uso de ingredientes bajos en azúcar, nutritivos y libre de octógonos.
Disposición de compra	<ul style="list-style-type: none"> • El 76.8% de personas que consumen <i>snacks</i> en barra están dispuestos a probar los productos Gipsy. • 44.1% desearía encontrar los productos en cafeterías del trabajo/dentro de la empresa, 7% en máquinas expendedoras dentro de oficinas y 17.8% en tiendas de conveniencia.

2.7.2. Conclusiones de las fuentes primarias

- El terreno de posicionamiento a nivel de producto que Gipsy adoptará dentro de las múltiples clasificaciones de *snacks* (*wellness*, orgánico, energía, etc.) será el de **nutritivo** en combinación con la noción de *permissible indulgence*, ya que se busca conquistar la preferencia de clientes que no son *heavy user* de lo orgánico o saludable, sino de perfiles promedio que tienen acercamientos con lo saludable. Estos últimos porque reconocen su importancia y asocian a las barras de dicho corte con lo nutritivo (a través de ciertos ingredientes), pero se basan normalmente en dietas flexibles en tanto combinan su régimen alimenticio con antojos ocasionales o frecuentes.
- Para los elementos de posicionamiento y comunicación, se deberán considerar beneficios emocionales que sugieran momentos gratos de un “respiro” de la rutina, acompañados de un bocadillo que además de nutrir, cumple con la satisfacción de un

antojo de ínfima culpa (asociado a un mantenimiento o mejora del físico personal, sensación saludable u otros). Se han identificado 2 momentos claros en los que se da el consumo de *snacks*, a media mañana y a media tarde.

- Lograr el equilibrio entre satisfacción de hambre y antojo debe ser prioridad en la formulación en tanto son los motivos principales según la encuesta.
- Gipsy lleva una propuesta de canal saludable a un canal con perfiles de clientes promedio, los cuales son atractivos en tanto tienen un involucramiento medio respecto a lo saludable, pero que, al reconocer su importancia, y contar con disposición económica, pueden costear barras de alto valor si la propuesta presenta conceptos de conveniencia, sabor, nutrición y personalización.
- En el empaque destacarán las funciones de los diferentes insumos con los que se elabora la barra Gipsy. Por ejemplo, los beneficios de consumir cacao, almendras, quinua, entre otros.
- A mediano plazo el canal de ventas será exclusivo en el módulo de confianza, ya que logra solucionar un problema del consumidor, dada la dificultad que tienen de encontrar puntos de venta de productos de esta categoría. El módulo además cumple una función de refuerzo de valores, temas prioritarios en los que trabajan las áreas de Recursos Humanos de diferentes empresas, lo que genera sinergias entre Gipsy y dichas compañías.
- Se posicionará a la barra saludable Gipsy como una opción *premium*, con un precio en el rango inferior de este segmento de la categoría. Se resaltarán el hecho de ser una opción de gran calidad y accesible, “al alcance de tu mano”.
- Dado que las personas desean tener estos productos en casa y compartirlos con la familia, se crearán *packs* de productos para la venta por *delivery*.

- Se creará un sistema de “compra recurrente” el cual abastece a las familias de forma automática y de forma periódica.
- Se harán pruebas de producto, con el objetivo de modificar la receta de ambas barras y agregar fibra (salvado de trigo, salvado de avena, entre otros) como insumo recomendado para personas con baja actividad física, generando mayor saciedad.
- A largo plazo el módulo abrirá la opción de incluir nuevos emprendimientos para lograr variedad de productos.

2.7.3. Estimación de la demanda

Para el cálculo del mercado total, de 191,422, se consideraron los datos obtenidos de colaboradores por tamaño de empresa, según información del listado Great Place To Work 2017-2019, como se muestra en la tabla 19.

Tabla 19.
Empresas pertenecientes al ranking GPTW

Clasificación de empresas por número de colaboradores	N° de empresas pertenecientes al ranking GPTW 2017-2019	N° de colaboradores totales
Entre 20 y 250	27	3,329
Entre 250 y 1000	19	9,886
Más de 1000	37	178,207
TOTAL	83	191,422

Nota: Elaboración basada en GPTW 2017-2019.

Luego, como se indica en la tabla 20, se aplicaron los criterios y filtros pertinentes para la estimación de la demanda.

Tabla 20.
Criterios y filtros estimación de demanda

Ítem	Cantidad	Fuente
Universo-empresas GPTW 2017-2019 (100%)	191,422	GPTW 2017-2019
Esfuerzo comercial inicial (18%)	35,030	Gipsy
<i>Millennials</i> en empresas GPTW 2017-2019 (65.81%)	23,053	GPTW 2017-2019
Empresas en San Isidro y Miraflores (50.6%)	11,665	Encuesta
NSE A, B y C+ (36%)	4,199	Ipsos Perú
Segmento F1 Estilo de Vida (74%)	3,112	Encuesta
Público objetivo F2 predisposición (77%) F3 precio (73%)	1,728	Encuesta
Venta mensual en unidades (frecuencia 5.9141)	10,267	Encuesta
Venta anual en unidades	123,200	Gipsy
Venta en valor (S/.5)	S/ 616,000	Gipsy

Nota: Elaboración basada en GPTW 2017-2019.

Tras reducirse el universo inicial a 4,199 personas, se aplicaron los filtros mandatorios provenientes de la encuesta (estilo de vida, predisposición, precio), para obtener así un público objetivo de 1,728; base que finalmente, se utilizó para el cálculo de la venta inicial con la frecuencia mensual obtenida (5.941 unidades). De esta manera, Gipsy proyecta una venta inicial de 10,267 barras mensuales, 123,200 anuales, lo que equivale a 616, 000 soles para el primer año.

Capítulo 3. Planeamiento Estratégico

3.1. Estrategias genéricas

La estrategia de Gipsy estará dentro de una estrategia genérica de enfoque. Esto debido a que la empresa no tiene la capacidad logística ni financiera para poder realizar acciones masivas como parte de su lanzamiento, y debe aprovechar al máximo sus recursos.

Asimismo, dentro de la estrategia de enfoque, se estará adoptando una postura de diferenciación, ya que, a través de las diversas acciones de *marketing*, el objetivo es posicionar a las barras saludables Gipsy como un producto con atributos diferentes en el mercado, tanto funcionales como de sabor.

Tabla 21.
Estrategia genérica

Objetivo Estratégico	Ventajas estratégicas		
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos	
Solo un segmento	Enfoque diferenciación	Enfoque liderazgo	

Nota: Elaboración basada en *Estrategia Competitiva*, de Porter (2009).

Para que esta diferenciación logre su objetivo se debe trabajar en factores como:

- Reforzar en el mensaje atributos diferenciadores de la barra saludable Gipsy.
- Naturaleza saludable del producto (destacar valores como ingredientes naturales, *gluten free*, sin ingredientes de origen animal, libre de octógonos, etc.).
- Mística de la marca Gipsy.
- Lotes pequeños de producción con carácter artesanal.
- Empaque responsable con el medio ambiente.

3.2. Estrategia de crecimiento

3.2.1. Penetración de mercado

Al ser un producto nuevo en el mercado, desarrollaremos la penetración de mercado como estrategia de crecimiento incrementando participación con los productos actuales. A través de esta estrategia buscaremos atraer a personas que busquen una opción saludable al momento de adquirir un *snack* y que actualmente encuentren una opción en el mercado. En complemento, realizaremos un esfuerzo comercial para ofrecer el módulo de confianza a empresas que estén en línea con los valores de la marca y de esta forma ser la opción preferida por las personas que buscan *snacks* saludables, pero que no siempre tienen uno cerca.

3.2.2. Nuevos canales de venta

En un inicio las barras saludables Gipsy se venderán solo a través del módulo de confianza, debido a las limitaciones logísticas y de presupuesto. Sin embargo, en paralelo se va a implementar una *landing page* para poder medir las posibilidades de establecer un canal de venta directo al mediano plazo.

En la *landing page* se propondrá a los usuarios adquirir membresías mensuales de pago recurrente, a cambio de cajas de barras saludables Gipsy, las cuales se entregarán a domicilio y contarán con un precio menor al ser una compra de volumen de barras más alto que el de una unidad.

Asimismo, se empezará a estudiar las opciones de canales de venta modernos como La Sanahoria o Flora y Fauna, como posibles opciones a largo plazo, previo estudio de rentabilidad y costo-beneficio.

3.2.3. Objetivos de *marketing*

Los objetivos de *marketing* planteados se basan en dos públicos: usuario final y empresas. Para el primero, Gipsy formula objetivos de recordación de marca y crecimiento en

ventas. En el segundo, se enfoca en ampliar la presencia de módulos en empresas y construir un vínculo de fidelidad con ellas.

Tabla 22.
Objetivos de marketing

Objetivos	Indicador	CP	MP	LP	Herramienta
Estar en el <i>top 5</i> de recordación del <i>target</i> en la categoría de <i>snacks</i> saludables	Cantidad de personas que recuerdan Gipsy / Cantidad total de encuestados	60%	70%	80%	Encuestas a clientes del mercado objetivo
Crecimiento en ventas respecto al periodo anterior	(ventas sin IGV/Ventas sin IGV del periodo anterior)- 1	-	10%	10%	Estado de resultados
Incrementar la cobertura de empresas del segmento en Lima	(N.º Total de empresas coberturadas/ N.º Total de empresas coberturadas del periodo anterior) -1	Año 1: -	Año 2: 10% / Año 3: 10%	Año 4: 10%	BBDD Gipsy
Mantener la fidelización de las empresas	(N.º de empresas que renuevan el módulo / N.º de empresas del periodo anterior) – 1	Año 1: 90%	Año 2: 90% / Año 3: 90%	Año 4: 90%	BBDD Gipsy

3.3. Estrategia de segmentación

Se han buscado perfiles de consumidor similares a quienes podemos dirigir las acciones de *marketing* y obtener los resultados de venta esperados. Por lo que hemos dividido nuestra segmentación en dos aspectos diferentes:

3.3.1. Segmentación del consumidor

Es aquel individuo que compra las barras Gipsy para su consumo propio. Son hombres y mujeres de 25 a 35 años que tienen, o buscan tener, estilos de vida saludable, por lo que tienen una preferencia mayor de consumo de alimentos de este tipo de origen.

Este segmento se enmarca bajo el grupo generacional de *millennials* ya que, como dice Kotler y Keller (2016), tienen un alto nivel de conciencia social y se preocupan por el medio ambiente. Algunos patrones encontrados durante la investigación muestran que les importa mucho que estos productos sean elaborados con ingredientes naturales y no tengan octógonos. Incluso los productos saludables los han posicionado, por dicha naturaleza, en un rango de mayor precio. La segmentación está definida bajo las siguientes variables:

- **Geográfica:** Lima moderna.
- **Demográfica:** Edad: Entre 25 y 35 años.
- **Socioeconómico:** NSE: A y B.
- **Psicográfica:** Prefieren consumir productos de origen natural y con la menor cantidad de ingredientes artificiales de ser posible. Tienen un mayor grado de conciencia sobre el cuidado del medio ambiente. Estilos de vida: Sofisticados y Modernas. Arellano (2017).
- **Conductual:** Cuando pueden compran en lugares como La Sanahoria o Flora y Fauna.
 - Intentan mantener una alimentación saludable.
 - Sensibilidad baja al precio. Mayor precio es igual a con mayor calidad.
- **Generacional:** *Millennials*.

Tabla 23.
Variables y características del segmento consumidor

Variable	Características del segmento
Mercado potencial	Personas de estilo de vida moderno que tienden, o buscan tener, hábitos de alimentación saludables.
Mercado objetivo	<i>Millennials</i> (hombres y mujeres) de 25 a 35 años que buscan productos saludables para satisfacer el ‘hambre’ o antojo a manera de <i>snacks</i> . NSE A, B y C+. Se encuentran dentro de los estilos de vida Sofisticados y Modernas.
Mercado meta	1,728 personas.

3.3.2. Segmentación de empresas

Durante la investigación se ha hallado que hay una brecha entre demanda de alimentos saludables y el acceso a ellos. Esto debido a que los puntos de venta de dichos productos no son masivos y solo pueden encontrarse muy pocos en Lima Metropolitana. Ante ello Gipsy propone el módulo de confianza, el cual les brinda a los consumidores acceso a estos productos en su propio centro de trabajo, bajo un modelo de negocio innovador en el cual el trabajador y la empresa refuerzan los valores de honestidad y confianza, entre otros, de la institución.

Ello se hace tangible en la manera de pago. En los módulos el pago es virtual y Gipsy no puede llevar el control de quien tomó o consumió el producto, es una acción que solo depende del comprador. Por ello reforzamos en la comunicación su nombre de “módulo de confianza”. Gipsy confía en las personas para que realicen los pagos por lo consumido, generando un ambiente de confianza y honestidad entre Gipsy, la empresa donde está instalado el módulo, y sus colaboradores. Para ello, se han agrupado a las empresas bajo las siguientes variables:

Tabla 24.
Variables y características del segmento empresa

Variable	Características del segmento
Tamaño de la empresa	Mínimo de 40 trabajadores por piso. Que sean parte de ‘empresas más valoradas’ o ‘Great place to work’.
Compras	Que cuente con oficina de RR.HH.
Ubicación geográfica	Lima y Callao

3.4. Estrategia de posicionamiento

Gipsy plantea un posicionamiento por beneficios, ya que presenta preceptos de buen sabor y nutrición sin culpa, para usuario final; y, de refuerzo de la comunicación interna de

valores, para empresas. En ambos casos, lo novedoso del modelo de confianza resulta atractivo por la experiencia de compra que genera.

Cliente: “Gipsy, un mordisco de sabor y satisfacción al alcance de tus manos”, es el posicionamiento que la marca pretende alcanzar en la mente del consumidor. Para ello, se muestra a continuación una declaración de posicionamiento que incluye puntos clave (según Whitehill (2005), estos son: elementos del mercado objetivo, nombre de la marca, marco de referencia con beneficios y atributos, y punto de diferencia sostenible y emocional):

- “Para aquellos con una dinámica intensa en el día a día, cuyo tiempo y alimentación deben estar en sintonía, Gipsy es el *snack* ideal porque tiene un gran sabor, un buen balance de nutrientes, y ahora está al alcance de tus manos a través de nuestros módulos de confianza. Con Gipsy, es posible darte un gusto sin culpas”.

Empresa: Gipsy se posicionará como “el módulo de *snacks* saludables que comunica más que un producto”. A continuación, se muestra la declaración de posicionamiento:

- “Para empresas que buscan reforzar valores organizacionales de honestidad, transparencia y confianza en sus colaboradores, Gipsy trae un módulo que ayuda a promoverlos bajo el marco de sus objetivos organizacionales. Esto, a través de un espacio novedoso de alimentos saludables orientados al bienestar de los trabajadores”.
- “Con el módulo de confianza de Gipsy, nos comunicamos más”.

3.5. Estrategia de marca

Como se menciona en Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz (2004, p. 316), uno de los componentes importantes de una marca es que sea “fácil de pronunciar, reconocer y recordar”, lo cual Hernández y Maubert (2009, p. 220) complementan sosteniendo que, el nombre debe “ser corto, agradable a la vista y adaptable a cualquier medio publicitario”, en tanto estos puntos contribuyen al objetivo de otorgar una marca a un producto específico. Así, se eligió “Gipsy”, palabra en inglés que en castellano significa “Gitano”, y que busca evocar

su significado esencial: “hombre de diferentes razas”; en tanto calza con la cultura peruana y al ser escogido en inglés, resulta más fácil de pronunciar y no denota género.

3.5.1. Personalidad

Gipsy es una marca expresiva, moderna, joven, divertida, cercana y (un poco) rebelde. Proyecta una personalidad hippie, amigable, alegre, preocupado por el entorno, centrado en detalles, comprometido, responsable, de corte artesanal y simple.

3.5.2. Colores de la marca

Los colores fueron elegidos tomando en cuenta los insumos de cada producto. Por un lado, el morado hace referencia al color del arándano, transmitiendo sentimientos de calma, tranquilidad, estabilidad, relajación y espiritualidad. Por otro lado, el rosa hace referencia al color de la cáscara del cacao, transmitiendo sentimientos de elegancia, suavidad, romanticismo y delicadeza.

3.5.3. Tipografía

La tipografía es ligera, dinámica y de fácil lectura.

3.5.4. Mantra de marca

El mantra definido para Gipsy contribuye a un mejor entendimiento de la esencia de marca, y muestra puntos relevantes como los de diferencia y sus justificadores.

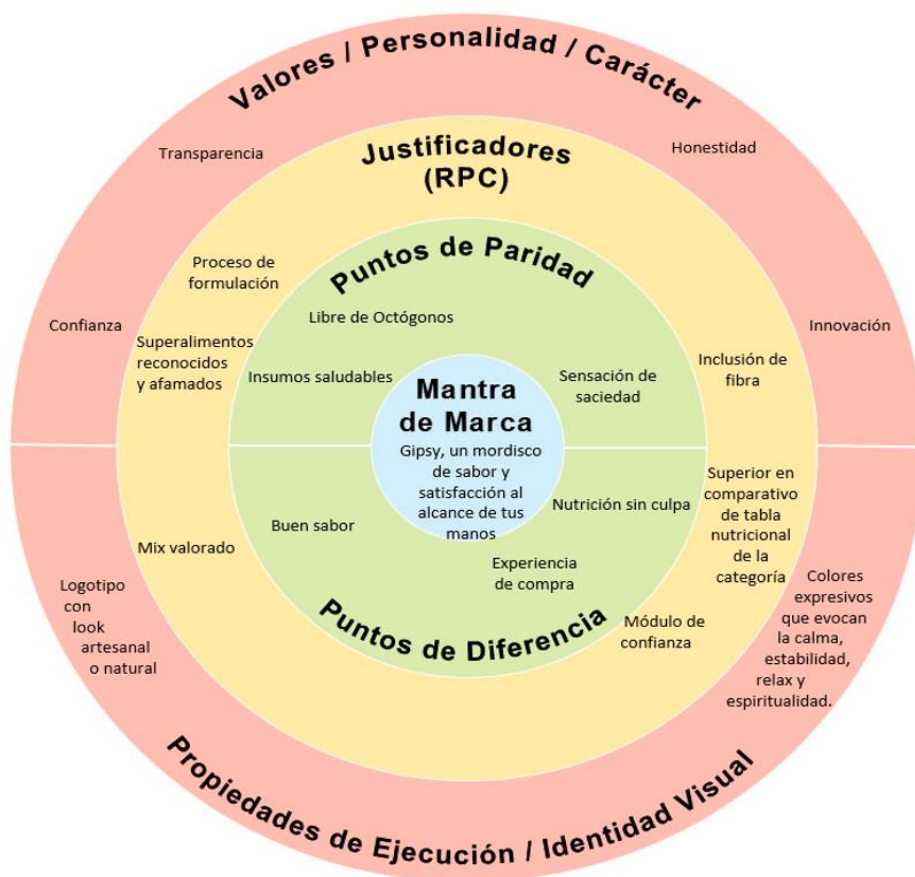


Figura 6. Mantra de marca Gipsy.

Cabe resaltar que, probar una barra de Gipsy, no solo es una experiencia de compra atractiva dado el modelo de confianza, sino que, al estar preparada con insumos cuidadosamente seleccionados y balanceados, proporciona un gran sabor que nutre sin culpa. En ese sentido, los consumidores, pueden adquirirla de manera sencilla y conveniente en los módulos ubicados en su empresa.

3.6. Estrategia de clientes

Al lanzarse las barras saludables Gipsy a través de un modelo innovador, el módulo de confianza, tenemos dos actores principales con quienes debemos interactuar y desarrollar acciones separadas: Cliente empresas y Clientes consumidores.

Al ser un producto de lanzamiento limitado, no masivo, a través del módulo de confianza, en un inicio se contará con pocos clientes empresa. Por ello la estrategia de clientes empresa se enmarca dentro del *marketing* relacional, bajo un trabajo similar al de un

key account manager, a cargo del gerente general y el asesor comercial. Se buscará desarrollar vínculos comerciales duraderos con cada uno de los clientes.

El objetivo, a largo plazo, será hacer crecer la relación comercial, para que una vez contemos con información histórica de consumo de producto identifiquemos, diferenciamos e interactuemos con nuestros clientes más rentables.

Hacia el cliente consumidor, con quien no se podrá trabajar a nivel personalizado, dirigiremos acciones con mensajes más generales enmarcadas en el *marketing* digital. Apelando a su conciencia saludable y preocupación por el cuidado del medio ambiente.

Es importante destacar que el valor para cada uno de estos clientes es diferente:

Cliente empresa: Implementar y medir acciones de valores en la empresa a través de un modelo innovador, amigable y que hace *match* con sus colaboradores.

Cliente consumidor: un antojo saludable de gran sabor y sin culpa al alcance de la mano para ese momento de respiro.

Tabla 25.
Estrategias de clientes (empresas/consumidores)

	Empresas	Consumidores
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Instalar módulos de confianza Gipsy en la mayor cantidad de empresas GPW. - Desarrollar acciones conjuntas sobre valores. - Establecer y mantener relaciones a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar conocimiento de la marca en la mente de los consumidores de barras saludables. - Generar deseo de contar con un módulo en oficina. - Interacción en redes sociales.
KPI	<ul style="list-style-type: none"> - Módulos instalados/total de empresas GPW - Acciones llevadas a cabo/cantidad de empresas con módulo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de marca/Total de consumidores de la categoría. (Muestra representativa). - Solicitudes recibidas. - Interacción por post / # de <i>posts</i>.

	Empresas	Consumidores
	- Duración de la relación comercial.	
Tipo	B2B	B2C
Estrategia	<i>Push</i>	<i>Pull</i>
Características del contacto	<ul style="list-style-type: none"> - Alto relacionamiento entre el representante de la empresa y el de Gipsy. - Trato personalizado. - Enfoque centrado en la satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo relacionamiento. - Acciones indiferenciadas. - Comunicación no personalizada.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Marketing</i> relacional. - Prospección de clientes. - Llamadas en frío. - Reuniones y entrevistas. - Seguimiento personalizado a cada cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto enfoque en publicidad de lanzamiento para el conocimiento del producto. - Sorteos y activaciones online. - Activaciones en empresas. - Promociones generalizadas.
Herramientas	- CRM.	<ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales. - A largo plazo: CRM

Capítulo 4. Tácticas de *Marketing*

4.1. Estrategia de producto

La estrategia de producto está orientada a marcar un diferencial entre Gipsy y las demás barras saludables en base a su gran sabor, a los insumos utilizados, sin preservantes ni saborizantes, cero octógonos y presentación en empaque reciclable.

La marca se posiciona como una opción sana, deliciosa y natural que puede ser consumida incluso por públicos más especializados como personas veganas, al no contener ningún insumo de origen animal.

Las barras Gipsy son un bien perecedero, de conveniencia, tanto de uso común como de impulso.

4.1.1 Niveles de producto

- **Nivel 1:** Beneficio básico. Saciar el hambre ante un antojo.
- **Nivel 2:** Producto genérico. Barra saludable en presentación personal.
- **Nivel 3:** Producto esperado. Barra saludable que aporte vitaminas y nutrientes.
- **Nivel 4:** Producto ampliado
 - Las barras saludables Gipsy se encuentran dentro de esta categoría.
 - Buscan ir más allá de los niveles anteriores al ofrecer diferenciales como el sabor, insumos y empaque.
 - Excede las expectativas del cliente con:
 - 2 presentaciones de único y gran sabor en el mercado.
 - Insumos naturales, sin gluten, sin saborizantes ni preservantes y libre de octógonos.
 - Empaque reciclable.
- **Nivel 5:** Producto potencial
 - Como producto potencial buscamos ampliar la gama de sabores, incluir otros

ingredientes naturales, pero siempre manteniendo su característica natural.

El empaque de las barras Gipsy son de papel impreso a colores con recubrimiento interno de plástico para evitar el contacto directo del producto con el papel. Con esta presentación queremos resaltar los colores característicos de la marca, al mismo tiempo que reforzamos nuestro compromiso con el cuidado del medio ambiente.

En la parte frontal mostramos los ingredientes principales de cada barra, los ingredientes más predominantes y el peso neto.

Los artes muestran un trazo de tipo artesanal con colores en estilo acuarela y tonos pasteles. Esto nos ayudará a reforzar el mensaje de que nuestros productos son producidos en lotes pequeños, cuidando la calidad de los ingredientes y los detalles.



Figura 7. Diseño de empaque de barras Gipsy.

Fuente: Gipsy (2019).

En la parte posterior se muestra la información nutricional del producto, el detalle de los ingredientes, la fecha de vencimiento, código de barras e información de producción.

A principios de 2020 se iniciaron pruebas para trabajar con un empaque metálico con mejores prestaciones y resistencia al medioambiente. Este empaque brinda la facilidad de repeler el agua y suciedad y permite ser reciclado para la fabricación de latas.



Figura 8. Empaque de barras reciclable Gipsy.

Fuente: Gipsy emprendimiento empresarial base de la investigación.

Sabores estudiados en el mercado:

4 segmentos: Chocolates, Neutros / Vainillas, Frutados y Cereal con beneficio funcional distinto - GIPSY

4.2. Estrategia de precio

Gipsy comercializará sus barras a través de una estrategia de precios de “liderazgo de producto-calidad” (Kotler & Keller, 2016, p. 469), ya que será percibido como un producto de alto valor –similar a las barras “*premium*” del canal saludable–, pero con un precio asequible dentro del segmento (ver la figura 9). En esa línea, Gipsy estaría entrando al mercado con un precio de S/ 5, respaldado por un 73% de los encuestados, quienes, según nuestra investigación, están dispuestos a pagar entre S/ 5 y S/ 7; lo que es, 32% por encima de Mamalama (producto referente del segmento masivo en una tienda especializada como Flora y Fauna), y 23% por debajo del producto más económico del segmento *Premium* (Quinoa Energy Bars) en el mismo canal.

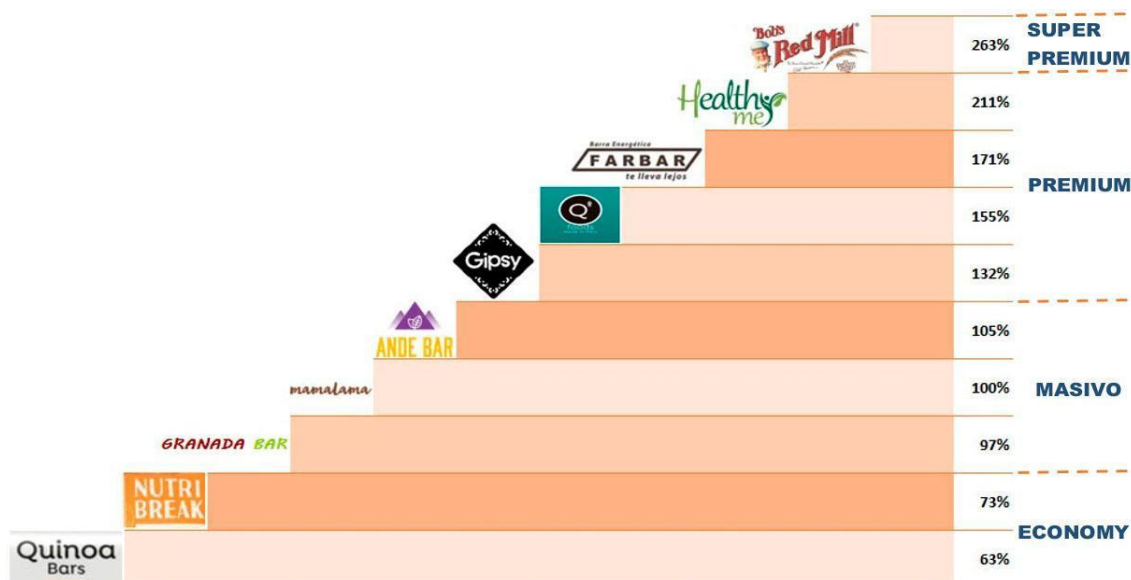


Figura 9. Price brand ladder, categoría de barras en canal saludable

Para la determinación de las franjas *economy*, *masivo*, *premium* y *superpremium*, se tomaron en cuenta, también, los precios competitivos que Gipsy encontraría de estar en supermercados y tiendas de conveniencia, dada su cercanía con el *target* y la preferencia de un 34.7% de los encuestados por encontrar este tipo de productos en dichos canales. Así, se identificó que, en supermercados existe:

- Escasa presencia de formatos unitarios (Nature Valley es la única marca junto a otras de *snacks* regulares, de impulso, cerca de la caja).
- Poca presencia de marcas del canal especializado (solo se encontraron Quinoa Bars y Mamalama).

Esto, responde a misiones de compra propias del *shopper* de supermercado que adquiere packs y que, en consistencia con los liderazgos de *participación de mercado* de Cereal Bar, y otros importantes, se identificaron posiciones en góndola más atractivas (en lo visual y números de *sku's*) respecto a Mamalama o Quinoa Bars (solo disponible en unidad), además de un precio promedio de S/ 13.66 por caja de 7 unidades, lo que unitariamente resulta en S/ 1.95 por barra para el comprador (apéndice 4).

Por el lado de las tiendas de conveniencia, se identificó un precio promedio de S/ 3.2 (un tanto alto por la presencia de la transnacional Mars con la marca Be Kind en solo uno de

los puntos visitados) y además, la presencia de la marca Quinoa Bars (de canal especializado). Cabe resaltar que, Gipsy de encontrarse en este canal con el precio designado, estaría 92% por encima de Nature Valley y 6 veces más que el líder del mercado Cereal Bar (apéndice 5).

Esto permite identificar que, en un *price brand ladder* de tiendas de conveniencia, Gipsy se situaría en una franja *superpremium* poco conveniente por su limitada capacidad competitiva respecto de marcas de alta rotación y un precio promedio bajo; y en supermercados, en una situación similar dada la inclinación marcada hacia las marcas ‘*mainstream*’ entre los hogares peruanos (según Perú Retail, en el orden del 73% de las preferencias)²¹. Finalmente, como se mencionó líneas atrás, Gipsy, se sitúa al inicio de la franja *premium*, en el caso de tienda especializada; siendo la prioridad en el corto y mediano plazo, tomar la referencia de precios identificados en dicho canal (como marco comparativo) debido a la presencia de:

- Un precio promedio por barra superior (S/5.23).
- Presencia de marcas comparables por estrategia y atributos.
- Marcas en camino a la consolidación (bajo *awareness* y recordación).

4.3. Estrategia de plaza

El grado de exposición será selectivo ya que se cuenta con un presupuesto reducido, lo que hace imposible una exposición intensiva. También porque por las características del modelo de negocio se trata de un segmento nicho que no requiere de una exposición intensiva. Atenderemos un menor número de puntos de venta, dentro de nuestras capacidades logísticas, cumpliendo con los volúmenes requeridos por cada empresa.

²¹ Perú Retail (2019). ¿Por qué los hogares peruanos prefieren las marcas propias de supermercados? 28 de octubre. <https://www.peru-retail.com/peru-hogares-marcas-propias-supermercados/>

Tabla 26.
Estrategia de plaza

	Empresas	Consumidores
Estrategia	<i>Push</i>	<i>Pull</i>
Objetivo	Empujar las barras Gipsy a través de las empresas.	Atraer potenciales clientes a que soliciten el módulo en empresas.
Medio	Fuerza de ventas	Contenido <i>on-line</i>
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> - La fuerza de ventas tendrá que contactar empresas que cumplan con el perfil del módulo de confianza. - Se realizará presentación del módulo y los principales beneficios para la empresa. - Culmina con la instalación y colocación del módulo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se mostrará contenido en las redes sociales de Gipsy que busquen atraer a potenciales consumidores e impulsarlos a solicitar la instalación de un módulo en sus empresas.

4.3.1 Módulo de confianza

El módulo de confianza es un canal de venta innovador que nos permite llevar el producto hasta el consumidor, sin intermediarios, sin comisiones, y de una manera más directa y de fácil acceso, cerrando la brecha ante uno de los obstáculos más importantes para adquirir productos saludables: pocos puntos de venta en Lima.

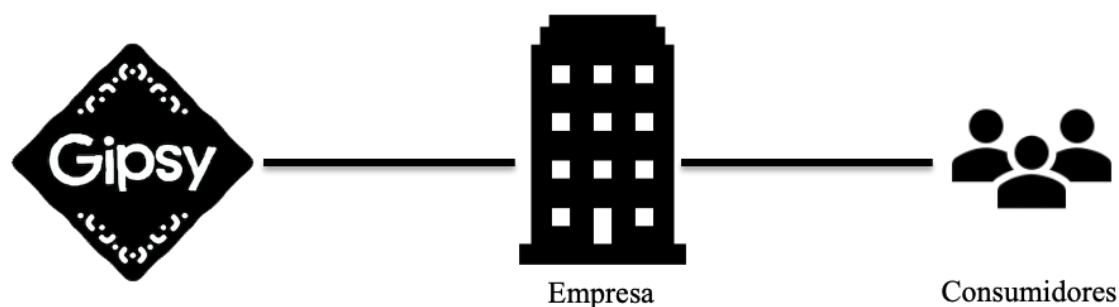


Figura 10. Canal de llegada al consumidor.

Este módulo se instala en las empresas buscando mantener una relación de largo plazo con la institución, alineándose con los objetivos de cultura organizacional, siendo un aliado en la ejecución y reforzamiento de la comunicación y valores de la compañía. Es un módulo ubicado dentro de oficinas donde los trabajadores disponen de *snacks* saludables Gipsy y el pago se realiza por transferencia directa a Gipsy a través de plataformas tipo Yape del BCP.



Figura 11. Prueba 1 de módulo Gipsy en empresas.
Fuente: Gipsy emprendimiento empresarial base de la investigación.

Es importante destacar que es sostenible en el tiempo porque se alinea con los valores de las organizaciones en donde está presente y crece con ellas mismas. Sobre el aspecto logístico, Gipsy es responsable de realizar la reposición de productos asegurando el *stock* necesario. Es conveniente asignar a una persona dentro de la empresa con quien coordinar nuestras visitas periódicas ya que se estima realizar reposición de producto de manera semanal o según se requiera acorde a la información obtenida.

4.4. Estrategia de promoción

Para el lanzamiento de las barras saludables Gipsy en el canal corporativo hemos diferenciado tres momentos clave para lograr los objetivos de *marketing*.

4.4.1 Campaña de lanzamiento

En la campaña de lanzamiento se engloban las acciones previas necesarias para lograr generar conocimiento de las barras saludables Gipsy, tanto por los futuros consumidores

como las empresas donde se buscará instalar el módulo. El enfoque estará en que estas acciones apoyen y den soporte al momento de contactar a las empresas para empezar a realizar las negociaciones y poder contar con el módulo instalado en el lanzamiento.

El gerente general y el asesor comercial serán responsables de gestionar la relación con el cliente, con quien se buscará dirigir las acciones a las áreas de Recursos Humanos, encargadas de gestionar temas relacionados con los valores de la empresa y sus colaboradores. Esto lo podremos enmarcar bajo el concepto de relaciones públicas de *marketing*, como señalan Wilcox, Cameron y Xifra (2012), ya que a través de ellas buscaremos conseguir los objetivos de *marketing* y ventas del negocio.

La publicidad estará centrada en canales digitales, siendo nuestras plataformas elegidas de comunicación al consumidor Facebook e Instagram a través de *influencers* y avisos dirigidos al segmento con mensajes que los incentive a contactarse con Gipsy para solicitar información sobre el módulo.

Sitio web

Este comunicará información de la marca que servirá principalmente como soporte e información del producto. Destacará algunas características del producto como:

- Insumos de fabricación. Detalle de cada elemento que forma parte de la barra natural, así como de sus diferentes beneficios para el consumo humano.
- Procedencia peruana. Mostrar la historia y mística del producto.
- Responsabilidad medioambiental. Informar acerca de cómo las barras saludables Gipsy, a través de su empaque, ayudan a reducir la huella de carbono.
- Destacar su origen natural, factor saludable y libre de octógonos.

4.4.2 Campaña de crecimiento

Se buscará incrementar la cantidad de empresas y consumidores que conocen el formato del módulo de confianza, así como la barra saludable Gipsy. Además, las acciones

tendrán como objetivo hacer crecer el consumo de las barras saludables, y el poder colocar más módulos de confianza dentro de las empresas en las que ya se trabaja.

En las empresas que cuenten con módulos de confianza se realizarán acciones de degustación, promociones especiales a lo largo del año (aniversario, integraciones, celebraciones, etc.), promoción a través de la intranet o medios de comunicación interna. Además, el módulo tiene que hacer sinergia con el lugar donde esté ubicado para que se integre al ambiente donde se encuentra, y que no se sienta como un elemento externo, deberá estar siempre activo y actualizado.

Instagram

En esta etapa se trabajarán mensajes que muestren visualmente al producto y se le relacione con factores importantes como: Salud, natural, honestidad y confianza. Los objetivos serán incrementar la base de seguidores de la red social, lo cual se buscará lograr a través de sorteos, historias, y mensaje de *influencers* relacionados a temas de alimentación saludable, nutrición, así como cuidado de la salud.

Ferias empresariales

Gipsy participará en las ferias empresariales donde se puede probar el producto con el segmento objetivo, y tener contacto con empresas en la que podría instalarse el módulo de confianza, con el objetivo que dé inicio a la relación comercial.

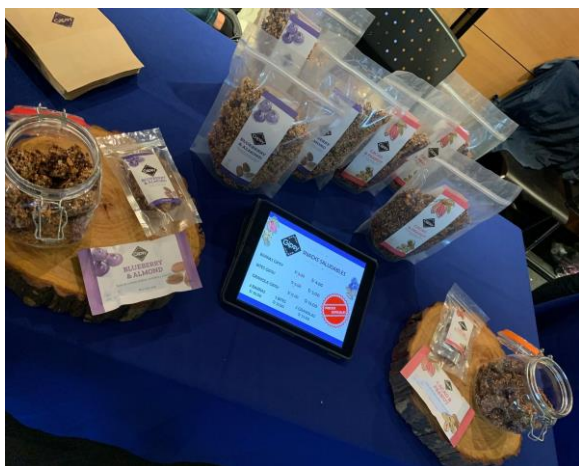


Figura 12. Prueba en ferias empresariales

Fuente: Gipsy emprendimiento empresarial base de la investigación.

4.4.3 Campaña de mantenimiento

El objetivo es mantener a los clientes actuales (consumidores y empresas) a través de acciones que permitan fidelizarlos. Se brindarán descuentos especiales, y se realizarán encuestas para medir el grado de satisfacción de modo que se puedan tomar acciones necesarias para incrementar su deseo de continuar consumiendo las barras saludables Gipsy. Con las empresas se buscará estar presentes en eventos internos (ver el apéndice 1).

4.5. Estrategia de personas

4.5.1. Fuerza de ventas

Teniendo en cuenta lo particular del módulo, el primer contacto para la ubicación de este se realiza entre la fuerza de ventas de Gipsy y el área designada de las empresas. De parte de Gipsy el gerente general y el asesor comercial son quienes serán responsables de gestionar, mantener y hacer crecer la relación con el cliente. Asimismo, por parte del cliente se buscará dirigir las acciones primeramente a las áreas de Recursos Humanos, ya que son las encargadas de gestionar temas relacionados con los valores de la empresa y sus colaboradores. Es importante destacar que esto se lo podremos enmarcar bajo el concepto de relaciones públicas de *marketing* (Wilcox, Cameron y Xifra, 2012), ya que a través de ellas buscaremos conseguir los objetivos de *marketing* y ventas del negocio.

4.5.2. Gestión humana

Reclutamiento y selección

- El objetivo general será evaluar el proceso de reclutamiento de personal para formar parte del equipo de Gipsy Perú.
- El objetivo específico será analizar la selección, evaluación y contratación de personal, así como conocer las técnicas a utilizar en el proceso.

Reclutamiento

En este proceso se realizará la búsqueda de candidatos con la intención de obtener el

mejor perfil alineado a la empresa. Buscamos desarrollar un proceso de búsqueda muy minucioso para dar con el candidato correcto, no solo para cumplir con las expectativas y perfil del puesto, sino para que el candidato forme parte de la empresa asegurando su permanencia. Las fuentes que utilizaremos para identificar candidatos serán:

- LinkedIn.
- Recomendación.
- Bolsa de trabajo universitaria.
- Bolsa de trabajo tercera (Aptitus, Bumeran, Computrabajo).

Selección

Este proceso contempla la elección de potenciales candidatos dentro del universo de candidatos reclutados. Según el perfil del puesto, se seleccionan potenciales candidatos que cumplen con dicho perfil. Para ello, se realizarán entrevistas telefónicas para conocer a los candidatos y comunicar las expectativas de la vacante. De esta forma evitamos malos entendidos al momento de continuar dentro del proceso de selección. A continuación, se selecciona un grupo final de tres candidatos a los que les aplicaremos pruebas que nos ayuden a conocer, con más detalle, sus conocimientos, posible desempeño, inteligencia y personalidad. Los tres candidatos pasarán por entrevistas presenciales con los responsables de cada área y se validarán sus referencias laborales.

Al analizar los resultados finales, elegiremos al candidato con potencial dinámico, proactivo, capacidad de liderazgo y toma de decisiones, facilidad para el aprendizaje, creativo en la solución de problemas, entre otras aptitudes requeridas. Finalmente, se invitará al candidato elegido a formar parte del equipo de trabajo, debiendo llenar fichas internas de registro para su archivo.

4.5.3 Capacitación, motivación y evaluación del desempeño

Capacitación

Se programarán capacitaciones mensuales con la intención de cubrir cualquier brecha entre el desempeño deseado en el puesto y el desempeño del colaborador. De esta forma ofrecemos al trabajador las herramientas y conocimientos necesarios para el cumplimiento de objetivos. Los temas de la capacitación estarán orientados al buen manejo de alimentos, control de inventarios, reforzamiento de valores institucionales y acciones comerciales.

Motivación

Para el logro de objetivos y reducir la tasa de rotación de personal, se debe motivar al equipo de trabajo utilizando diversas estrategias para lograr la satisfacción, comodidad y bienestar de los resultados.

Respecto de los factores intrínsecos:

- Se realizarán comités bimestrales, en donde se comunicará el alcance de objetivos, felicitando y reconociendo públicamente a los trabajadores que hayan aportado mayor esfuerzo en el logro de dichos objetivos.
- De forma mensual, se elegirá al colaborador del mes, tomando como variables de elección la puntualidad, buena disposición para el trabajo en equipo, valores y alcance de objetivos.

Respecto de los factores extrínsecos:

Se celebrarán las festividades más representativas del año tales como:

- Cumpleaños de los colaboradores: se realizará un anuncio entre los colaboradores para la celebración del cumpleaños del colaborador, ofreciendo torta y decoración en su día.
- Día de la Madre, Día del Padre y Fiestas Patrias: se realizará un brindis al final de la jornada laboral, previo al Día de la Madre o Día del Padre, entregando un mensaje de apoyo y aliento, agradeciendo además el formar parte de la empresa.

- Navidad: se jugará al amigo secreto con la intención de integrar y fortalecer los lazos amicales dentro del equipo, generando un ambiente de confraternidad.

Evaluación de desempeño

Se evaluará el desempeño del equipo de trabajo con entrevistas a los responsables de cada área, así como encuestas de evaluación 360 para conocer a profundidad los resultados de cada colaborador.








La evaluación se realizará semestralmente y se tendrá una conversación de retroalimentación con cada colaborador a fin de dar a conocer sus fortalezas y sus puntos de mejora.

4.6. Estrategia de procesos

El proceso de interacción inicia cuando una persona siente ganas de satisfacer el hambre o un antojo dentro del horario laboral. En ese momento, se busca un lugar dentro o fuera de la oficina donde pueda comprar alimentos y se hace un rápido análisis sobre el tipo de alimento que se desea consumir y el tiempo de desplazamiento que se puede tener.

El segundo paso de interacción es la visualización del módulo de confianza dentro de la oficina. Esto despierta la curiosidad e intriga por el tipo de productos que se ofrecen en él. Al caminar hacia el módulo de confianza e interactuar inicia el tercer paso en donde la persona puede ver el material de que está hecho el módulo, los insumos con que están hechos los productos y las diferentes clases de productos que se ofrecen.

Tabla 27.
Estrategia de procesos

EN EL TRABAJO							
MOMENTO	Surge el antojo	Visualizar el módulo	Llegada al módulo	Contacto con el producto	Intención de pagar	Pago	Regreso a las labores
ACCIONES	Buscar un lugar cercano donde comprar	Caminar hacia el módulo	Inspeccionar la formación	Tomar un producto del módulo	Lectura del jalavista informativo	Lectura del QR	Retirarse del módulo de confianza
PENSA-MIENTO	“Tengo tiempo de salir”	“¿Qué venderán ahí?”	“¿Cómo funciona?”	“¿Qué es?”	“¿Cómo pago?”	“¿Cuánto debo pagar?”	“¿Tendrán <i>delivery</i> ?”
	“No tengo tiempo de salir”	“¿Será gratis?”	“¿Qué productos son?”	“¿Qué ingredientes tiene?”	“¿Cuánto cuesta?”	“¿Debo avisar a alguien?”	“¿Habrán más productos o sabores?”
PUNTO DE CONTACTO	“No tengo tiendas cerca”	“¿Es lo que quiero?”	“¿Qué presentaciones hay?”	“¿Cuánto cuesta?”	“¿Alguien registra mi compra?”	“¡Interesante!”	
		Módulo de confianza	Módulo de confianza	Empaque del producto	Jalavista de instrucciones	Jalavista de instrucciones	
EMOCIONES							

Frente al módulo de confianza puede tomar los productos y considerar la compra, entrando en contacto con el jalavista informativo donde se muestran los precios de todos los productos, así como la modalidad de pago por aplicativo móvil. El procedimiento de pago será escanear el código QR impreso en el jalavista desde la aplicación YAPE, ingresar el precio del producto según corresponda y escribir el nombre de la empresa.



Figura 13. Imagen de aplicativo YAPE cuando se realiza el pago.
Fuente: Gipsy emprendimiento empresarial base de la investigación.

El registro de venta se realizará en cada empresa de forma semanal. Se hará un contraste entre la cantidad de producto entregado en el módulo inicialmente y la cantidad de producto repuesto. De esa forma se conocerá el monto de venta por empresa y se contrastará con el número de transferencias de dicha empresa.

Puede suceder que una persona compre un producto y realice la transferencia sin especificar el nombre de la empresa. En ese caso, se utilizará un segundo cuadro de venta con la cantidad total de producto entregado en empresas en una determinada semana y el monto total registrado como ingreso en la cuenta bancaria en la misma semana.

Al momento de probar este mecanismo en la práctica, logramos corroborar que la desviación promedio a lo largo de 3 semanas es 2.26%, representando un total de S/ 67 del total.

4.7. Estrategia de proactividad (evidencias físicas)

El módulo de confianza es un estante con 3 niveles. Tiene una altura de 170 cm, 31 cm de ancho y 16 cm de profundidad.

En cada nivel o repisa se muestran los productos al alcance de la mano de las personas que deseen adquirirlos.

El primer nivel está a 74 cm de altura, el segundo nivel a 104 cm de altura y el tercer nivel a 134 cm de altura. En la parte posterior del módulo tiene una cenefa alta de 26 cm la cual funciona como respaldo para los productos y como espacio disponible de comunicación.

Cada nivel tiene una etiqueta indicando el nombre del producto, facilitando su reconocimiento. De igual manera, encontramos *stickers* con el logo distintivo Gipsy en la parte frontal y laterales del módulo.



Figura 14. Módulo de confianza Gipsy, medias y espacios.
Fuente: Gipsy emprendimiento empresarial base de la investigación.

El jalavista informativo es de papel bond impreso a colores, “enmicado” en plástico y sujeto a un lado del módulo con cinta adhesiva doble contacto. Aquí se detalla el nombre y precio de los productos ofrecidos, las instrucciones de pago, el código QR YAPE y un número de contacto en caso deseen conversar con un representante de la empresa para realizar alguna consulta.



MÓDULO DE CONFIANZA

Snacks Saludables
Leva lo que desees y páganos por aplicación

Gipsy

LISTA DE PRECIOS

Barritas Blueberry & Almond 40 gr	S/ 5
Barritas Cacao & Peanut 40 gr	S/ 5
Bites Blueberry & Almond 40 gr	S/ 6
Bites Cacao & Peanyt 40 gr	S/ 6
Granola Blueberry & Almond 330 gr	S/ 17
Granola Cacao & Peanut 330 gr	S/ 17

ENTRA A TU APP  **ESCANEA & PAGA** 

Al Yapear coloca el Nombre de tu Empresa en "Escribe una nota"

¿Necesitas otro medio de pago? Escríbenos al  920-670-157

Figura 15. Jalavista informativo del módulo de confianza.

Fuente: Gipsy emprendimiento empresarial base de la investigación.

Luego de las pruebas realizadas, comprobamos que el modelo de negocio cumple con las expectativas del segmento objetivo. La dinámica es ágil, simple y fuera de lo común, captando el interés de las personas dentro de la oficina.

Capítulo 5. Implementación y control

5.1. Proyección de ventas

La información detallada para la estimación de demanda es el resultado de un análisis del mercado objetivo esperado, acompañado de un estudio descriptivo mediante encuestas. Esta información se utiliza para calcular la proyección de las ventas anuales según el modelo de negocio de módulo de confianza. Los indicadores más relevantes para la proyección de ventas pueden verse en el apéndice 2.

5.2. Proyección de capacidad instalada

La producción de barras Gipsy se realizará en la planta de producción de la facultad de Industrias Alimentarias de la Universidad Agraria La Molina, en donde se utilizará equipo industrial. Los equipos requeridos son una marmita de 300 litros, una mesa de acero quirúrgico y una prensa hidráulica. El equipo de producción asignado determinará el ritmo y la capacidad de producción necesarios para cumplir con la demanda anual proyectada, tomando en consideración las siguientes variables:

Sobre el módulo de confianza, cada módulo tiene capacidad para 50 barras: 25 barras sabor arándanos y almendras y 25 barras sabor. Adicionalmente, el módulo cuenta con espacio para 30 bites y 2 granolas.

Según el consumo esperado y el tamaño de la empresa en número de trabajadores, se estima instalar dos módulos de confianza por empresa con frecuencia de reposición semanal.



Figura 16. Módulo instalado en oficina

Fuente: Gipsy emprendimiento empresarial base de la investigación.

5.3. Presupuesto de gastos

El presupuesto de gastos comprende todas las salidas de dinero que son necesarias mes a mes, y año a año, para el correcto funcionamiento de la empresa, en base a la proyección de ventas mencionada. Este cumple con alcanzar las metas proyectadas y su aplicación obedece al logro de los objetivos de *marketing*.

Tabla 28.
Presupuesto de gastos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Presupuesto de Producción	99,858.99	109,924.39	120,858.86	132,558.41	142,712.92
Insumos	86,607.74	95,337.47	104,820.94	114,967.96	123,774.97
Empaque	13,251.25	14,586.93	16,037.93	17,590.45	18,937.95
Mano de Obra de Directa/Indirecta	108,120.00	108,120.00	108,120.00	108,120.00	108,120.00
Auxiliar de Producción y empaque (D)	25,320.00	25,320.00	25,320.00	25,320.00	25,320.00
Auxiliar de Producción y empaque (D)	25,320.00	25,320.00	25,320.00	25,320.00	25,320.00
Jefe de Producción (I)	57,480.00	57,480.00	57,480.00	57,480.00	57,480.00
Gastos Administrativos	145,606.17	145,606.17	145,606.17	145,606.17	145,606.17
Contador externo	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Celular línea	610.17	610.17	610.17	610.17	610.17
Gerente general	88,440.00	88,440.00	88,440.00	88,440.00	88,440.00
Asistente comercial	24,120.00	24,120.00	24,120.00	24,120.00	24,120.00
Alquiler de oficina	25,428.00	25,428.00	25,428.00	25,428.00	25,428.00
Servicios LAT	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Capacitación al personal	504.00	504.00	504.00	504.00	504.00

Útiles de Oficina	504.00	504.00	504.00	504.00	504.00
Gastos generales Fabricación	44,755.69	47,603.15	50,043.83	53,908.23	55,942.13
Celular	915.25	915.25	915.25	915.25	915.25
Alquiler de planta	25,830.51	28,677.97	31,118.64	34,983.05	37,016.95
EPP'S (cascos, indumentaria, guantes)	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Alquiler de almacén	15,254.24	15,254.24	15,254.24	15,254.24	15,254.24
Cortador de barras	272.00	272.00	272.00	272.00	272.00
Selladora de calor	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00
Mantenimiento de prensa hidráulica	762.71	762.71	762.71	762.71	762.71
Utensilios de producción	212.00	212.00	212.00	212.00	212.00
Capacitación al personal	338.98	338.98	338.98	338.98	338.98
Gastos de ventas	105,841.42	109,340.72	113,360.01	117,449.72	121,871.17
Acciones de promoción	28,095.80	31,499.43	34,988.85	38,341.76	43,614.32
Módulo de confianza	4,322.03	4,449.15	4,957.63	5,720.34	5,084.75
Repartidor/degustación	24,254.30	24,248.33	24,252.57	24,247.58	24,192.03
Repartidor/degustación	24,254.30	24,248.33	24,252.57	24,247.58	24,192.03
Repartidor/degustación	24,254.30	24,248.33	24,252.57	24,247.58	24,192.03
Gastos de representación (regalos) - Visitas venta	304.75	291.21	299.90	288.94	240.08
Mantenimiento de correo	355.93	355.93	355.93	355.93	355.93
Gastos de distribución	8,286.44	10,801.13	10,924.29	11,022.60	11,171.19
SOAT al año	932.20	1,398.31	1,398.31	1,398.31	1,398.31
Mantenimiento x 1000 km	338.98	508.47	508.47	508.47	508.47

Mantenimiento bimestral	2,033.90	3,050.85	3,050.85	3,050.85	3,050.85
Mochilas cuadradas	-	84.75	84.75	84.75	84.75
Casco	-	677.97	677.97	677.97	677.97
Reposición de módulos de confianza	3,050.85	3,050.85	3,050.85	3,050.85	3,050.85
Celular (línea)	915.25	915.25	915.25	915.25	915.25
Gasolina mensual	1,015.25	1,114.69	1,237.85	1,336.16	1,484.75
TOTAL DE GASTOS SIN IGV	512,468.71	531,395.56	548,913.16	568,665.12	585,423.58

5.4. Presupuesto de inversiones

Las inversiones se realizan al contado y es importante remarcar que Gipsy tiene poco CAPEX dado que, la gran parte de necesidades para la fabricación, se alquila y se dispone gracias a las facilidades ofrecidas por la Universidad Agraria de La Molina.

El alquiler de la planta se considera desde los gastos preoperativos, así como las inversiones necesarias para la distribución (motos) y para el proceso productivo (prensa hidráulica).

Tabla 29.
Presupuesto de inversiones (3 meses)

Concepto	Total S/.
Maquinaria	1694.92
Costos de producción	3703.39
Gastos comerciales	20440.61
Administrativos	8864.41
Gastos de distribución	9567.80
Sueldos	34500.00
Total de inversión	78771.12

La tabla completa puede verse en el apéndice 3.

5.5. Flujo de caja económico

El flujo de caja económico incorpora las categorías de ingresos y salidas de la siguiente manera:

Ingresos

- Ingresos operativos: se consideran los ingresos que tiene la empresa a través de los módulos de confianza, así como los generados por las ventas en ferias laborales.

Salidas

- Pagos de insumos: costo de la materia prima para elaborar los 2 tipos de sabores de barras saludables Gipsy.
- Pagos de remuneraciones: comprende a todo el personal de la empresa. Aquí se encuentran quienes forman parte del aspecto productivo, administrativo y ventas.
- Aportaciones y tributos salariales: conformados por los gastos asociados a los trabajadores.
- Pagos de fabricación, administrativos, ventas y distribución: Todos los pagos de cada área se han detallado por separado para tener una mejor visión del movimiento del dinero.
- Otros: pagos a cuenta de impuesto a la renta de tercera, liquidación de impuesto a la renta de tercera, pagos de IGV.

Tabla 30.
Flujo de caja económico

	Preoperativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operativos		616,478.25	677,622.00	744,897.75	818,940.75	900,361.88
Cobros de ventas módulos	-	611,678.25	672,822.00	740,097.75	814,140.75	895,561.88
Cobros de ventas ferias laborales	-	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Salidas Operativas		- 605,103.34	- 630,274.15	- 683,633.07	- 733,302.01	- 775,484.21
Pagos de compras de insumos	- 2,187.20	- 102,197.13	- 102,136.98	- 122,688.62	- 134,504.19	- 148,162.80
Pagos de remuneraciones	- 25,102.52	- 168,480.67	- 168,467.32	- 168,476.79	- 168,465.63	- 171,936.26

Aportaciones y tributos salariales	- 13,953.75	- 123,755.52	- 124,957.93	- 124,961.12	- 124,957.30	- 124,919.80
Pago de conceptos generales de fabricación	- 4,623.09	- 68,387.18	- 73,323.27	- 77,915.45	- 84,307.43	- 88,297.48
Pago de conceptos administrativos	- 10,460.00	- 38,471.76	- 38,471.76	- 38,471.76	- 38,471.76	- 38,471.76
Pago conceptos de ventas	- 23,631.66	- 39,795.23	- 43,724.48	- 48,283.01	- 53,070.27	- 58,190.33
Pagos conceptos de distribución	- 3,129.16	- 6,178.00	- 9,145.33	- 9,290.67	- 9,406.67	- 9,582.00
Pago a cuenta de impuesto a la renta de tercera	-	- 7,113.89	- 3,608.26	- 9,747.61	- 22,899.72	- 29,288.84
Liquidación de impuesto a la renta de tercera	-	-	-	- 9,115.98	- 14,687.85	- 14,142.27
Pago de IGV	-	- 50,723.97	- 66,438.82	- 74,682.06	- 82,531.19	- 92,492.66
Variación de CAPEX	- 12,400.00	-	- 5,200.00	-	-	-
Variación de Working capital	- 4,512.61	-	-	-	-	-
Flujo de caja operativo económico	- 100,000.00	11,374.91	42,147.85	61,264.68	85,638.74	124,877.67

5.6. Estado de pérdidas y ganancias

Como se mencionó en este capítulo, el incremento anual de ventas es de 10%, y los cobros por este concepto se realizan al contado. Además, los costos fijos unitarios se reducen de manera considerable debido al mencionado incremento, lo cual conlleva a una mejora en eficiencias, como se puede apreciar observando el crecimiento del margen bruto y operativo en 8% y 22% (periodo 2021-2025), respectivamente.

Por otro lado, es necesario remarcar que, los gastos por sueldos representan el 70% de

los gastos operativos, razón por la cual, el proyecto involucra una importante gestión de remuneraciones. En cuanto al margen de beneficio neto, se puede observar un crecimiento progresivo, que en el periodo de análisis es de 15.4%.

Tabla 31.
Estado de resultados

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ventas	522,349.19		574,255.93		631,269.28		694,017.58		763,018.54	
Costo de ventas	249,219.51		252,860.23		267,893.86		283,709.22		301,882.06	
Utilidad Bruta	273,219.68	52%	319,395.70	56%	363,375.42	58%	410,308.37	59%	461,136.48	60%
Gastos de Ventas	112,534.97		119,296.97		123,577.62		127,776.59		132,395.49	
Gasto de sueldos de ventas	72,762.90	22%	72,745.00	13%	72,757.70	12%	72,742.74	10%	72,576.09	10%
Acciones de promoción	28,095.80	14%	31,499.43	5%	34,988.85	6%	38,341.76	6%	43,614.32	6%
Módulo de confianza	4,322.03		4,449.15		4,957.63		5,720.34		5,084.75	
Gastos de distribución	6,998.31		10,247.46		10,517.51		10,615.82		10,764.41	
Otros gastos de ventas	27,046.17		27,046.17		27,046.17		27,046.17		355.93	

Gastos Administrativos	143,206.17		143,206.17		143,206.17		143,206.17		143,206.17	
Sueldos administrativos	112,560.00	27%	112,560.00	20%	112,560.00	18%	112,560.00	16%	112,560.00	15%
Servicios LAT	3,600.00		3,600.00		3,600.00		3,600.00		3,600.00	
Otros gastos administrativos	27,046.17		27,046.17		27,046.17		27,046.17		27,046.17	
Otras partidas operativas	13,759.55		13,759.55		13,759.55		13,759.55		13,759.55	
Utilidad Operativa	3,719.00	1%	43,133.01	8%	82,832.08	13%	125,566.06	18%	171,775.27	23%
Partidas Financieras	-		-		-		-		-	
Utilidad antes de impuestos	3,719.00	1%	43,133.01	8%	82,832.08	13%	125,566.06	18%	171,775.27	23%
Impuesto a la renta	1,097.10		12,724.24		24,435.46		37,041.99		50,673.70	
Utilidad neta	2,621.89	1%	30,408.77	5%	58,396.62	9%	88,524.07	13%	121,101.56	16%

5.7. Simulación

Para realizar la simulación se han tomado en cuenta tres posibles escenarios donde la variable afectada es la frecuencia de compra mensual, lo cual impacta directamente en las ventas al realizar las proyecciones. Se ha tomado dicha variable ya que es un factor externo en el cual podremos impactar con nuestras acciones de *marketing* dirigidas a empresas y al consumidor final.

Para la muestra en un escenario regular la frecuencia de compra de barras Gipsy es de 5.94 barras al mes. Tomando ese punto de inicio, el escenario pesimista asume una reducción de 5% en la frecuencia de compra (5.64), y el escenario positivo un incremento de 5% en la misma frecuencia (6.24).

Tabla 32.
Tabla de simulación

	Escenario pesimista	Escenario Conservador	Escenario optimista
	Frecuencia de venta -5%	Frecuencia de Venta = 100% Estimado	Frecuencia de Venta +5%
FC Año 0	-100,000.00	-100,000.00	-100,000.00
FC Año 1	-8,304.26	11,374.91	29,347.35
FC Año 2	21,733.65	42,147.85	58,710.61
FC Año 3	47,925.85	61,264.68	75,561.16
FC Año 4	71,194.41	85,638.74	103,202.58
FC Año 5	106,451.81	124,877.67	144,419.64
VAN	38,763.55	97,183.66	154,157.82
Cok	15%	15%	15%
TIR	24.61%	39.58%	54.21%

5.8 Control

Para poder realizar un control de los diferentes escenarios se han tomado como indicadores clave los establecidos en los objetivos de *marketing*:

Tabla 33.
Tabla de control

Objetivos	Indicador	Herramienta
Estar en el <i>top 5</i> de recordación del <i>target</i> en la categoría de <i>snacks</i> saludables	Cantidad de personas que recuerdan Gipsy Cantidad total de encuestados	Encuestas a clientes del mercado objetivo
Crecimiento en ventas respecto al periodo anterior	Ventas sin IGV Ventas sin IGV del periodo anterior	-1 Estado de resultados
Incrementar la cobertura de empresas del segmento en Lima	N.º Total de empresas coberturadas N.º Total de empresas coberturadas del periodo anterior	-1 Base de datos Gipsy
Mantener la fidelización de las empresas	N.º de empresas que renuevan el módulo de confianza N.º de empresas del periodo anterior	-1 Base de datos Gipsy

Todos estos KPI se miden con una frecuencia anual y se busca impactar en ellos a través de las acciones de *marketing* propuestas, las cuales afectarán directamente el alcance al consumidor final, así como a las empresas objetivo en las cuales se instalará el módulo.

5.9 Planes de contingencia

Tabla 34.
Detalle de planes de contingencia

Escenario	Herramienta de control	Estrategia
Menor ratio de aceptación en empresas.	N.º de módulos colocados/ N.º de presentaciones a empresas.	<ul style="list-style-type: none"> - Asignar mayor presupuesto a la capacitación comercial - Ampliar la base de datos de empresas, que fuera del GPTW, mantengan valores afines. - Elaborar un plan de rutas costo-eficiente que permita ampliar los límites geográficos de cobertura pensados en primera instancia.
Encarecimiento de insumos	Costos Gipsy	<ul style="list-style-type: none"> - Reajuste de la política de pagos a conveniencia del proveedor. - Generar eficiencias que impacten el costo de ventas. - Pactar convenios de comercialización con cafeterías en empresas para mejorar volumen y diluir los costos.
Disminución en frecuencia de compra	N.º de visitas de reposición por empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar un mayor consumo (proponiendo combinaciones o acompañamientos para disfrutar la barra). - Promover más ocasiones de consumo en el hogar (pensando en la lonchera, o viajes familiares). - Realizar sorteos conjuntos con establecimientos afines a lo saludable (restaurantes, gimnasios, etc.).

Conclusiones

- **Oportunidad de estar presente en el momento en que surge la necesidad:**

La investigación primaria ha mostrado un punto de dolor clave del consumidor al momento de adquirir barras saludables. Los *focus groups* y entrevistas han revelado que la mayoría considera que esta categoría de producto no es fácil de adquirir debido a que los puntos de venta son reducidos en la capital. Asimismo, del universo de consumidores de *snacks* saludables, un 74.9% consume los *snacks* a media mañana, y un 63.7% a media tarde; lo cual hace sentido si vemos que parte de la razón de consumir este producto es satisfacer el hambre entre comidas (33%), satisfacer un antojo (27%), y requerimiento de un *shot* de energía (8,5%). Por ello, el modelo de negocio del módulo de confianza elimina la brecha del punto de compra y está presente en el mismo instante en que la necesidad de saciar esa hambre se presenta, ayudando además en hacer que este proceso de compra sea lo más ágil posible al contar con una menor cantidad de pasos para la compra.

- **Oportunidad de crecimiento en la categoría de barras saludables:**

Como indica el estudio *Sweet Biscuits, Snack Bars, and Fruit Snacks in Peru* (Euromonitor International, 2019), en la categoría de barras, las energéticas y proteicas tienen un crecimiento anual de 50%, y las de fruta y nueces 23%, lo que sumado al creciente consumo saludable, que también impulsa el Estado (por ejemplo, con la obligatoriedad del uso de octógonos), se ve claramente que Gipsy podría elaborar más productos que se alineen con esto, siempre soportado en las preferencias del consumidor.

Otras propuestas de conclusiones:

- **La generación *millennial*:** De la investigación se desprende que la generación *millennial*, no solo es atractiva por su digitalización (85%) y compatibilidad con la

tendencia saludable (83% afirma tener una alimentación alineada a ello), sino también porque a nivel de empresas GPTW su presencia es alta (65.3% aproximadamente). Esto favorece a Gipsy dado que el foco de segmentación implica cierta personalización de su propuesta a este segmento, que claramente no es menor dentro del universo identificado. Además, para comunicar mejor la propuesta, se han considerado las variables de segmentación demográficas y conductuales, expuestas en la estrategia de segmentación del consumidor, que son claves en la aceptación del producto entre el público objetivo (76.8%, según las encuestas). Cabe resaltar que el programa de *marketing* está planeado para atraer a este grupo específico, pero no descarta que otro perfil de consumidor (uno sin tasa de consumo de lo saludable, por ejemplo), pueda verse atraído con la propuesta por presión grupal o sentido de pertenencia.

- **Ingresar las barras en otros canales:** La consecución del objetivo de posicionamiento (formulado en los objetivos de *marketing*) es importante para medir el potencial de Gipsy trasladado a otros canales. Así, la incursión en supermercados y tiendas de conveniencia (96% y 52% de penetración, respectivamente) es también atractiva por la preferencia del consumidor (34.7% según las encuestas), por la penetración mencionada y por el mayor volumen de ventas que podría obtenerse. No obstante, previo a la eventual codificación en estos formatos en un largo plazo, no solo se debe considerar la competencia con fabricantes consolidados, sino también a nivel de cadena valor, los retos en el manejo de proveedores, capacidad de producción y presupuesto de *marketing*, así como, a nivel financiero, los aspectos de liquidez del negocio (las ventas ya no ingresarán al contado), y las exigencias de capital de trabajo que impactarían en los flujos de caja.
- **No hay un solo tipo de consumidor saludable:** Si bien los estudios de las fuentes secundarias revelan que hay 3 tipos de consumidores, según su involucramiento con la

alimentación saludable, en la investigación primaria se encontró que hay nichos con más perfiles, para quienes el mensaje y el producto deberían contar con otras características. Al respecto, se identificó a los de una dedicación semiprofesional en su rutina alimentaria que buscan alimentos que complementen su actividad física, hasta los entusiastas que buscan información un poco más especializada sin llegar al nivel de los anteriores. Así, deberían considerarse, a largo plazo, variaciones más especializadas de las barras Gipsy.

Recomendaciones

- **Desarrollo de cartera de productos:**

Asignar un presupuesto de I+D para el desarrollo de nuevos productos es importante, en tanto las propuestas de *snacks* saludables pueden acomodarse y responder a diversas necesidades (porción controlada, más proteína, menos calorías, etc.) de perfiles saludables o con tendencia a ello. Así, una ampliación en el surtido de productos Gipsy, que proyecte variedad en cuanto a tamaño de barra –de menor gramaje y tique– o una mezcla que priorice un superalimento, permitiría ampliar las posibilidades de venta en el mercado elegido en este proyecto. Cabe resaltar que el factor variedad fue el atributo más valorado, durante la ocasión de compra en punto de venta, según el 52.4% de los encuestados.

- **Retención:**

Usuario final: El esfuerzo comercial debe traducirse en las ventas esperadas, y una de las claves es que el rendimiento de los módulos colocados sea óptimo. En esa línea, implementar acciones de seguimiento para los clientes ya captados –como promociones en el módulo que impulsen el levantamiento de información a través de tabletas–, permitiría el desarrollo de campañas más efectivas. Así, apoyándose Gipsy en una buena gestión de base de datos, las estrategias de retención permitirían garantizar los flujos recurrentes de ingresos por módulo. Esto es importante, sobre todo, teniendo en cuenta el alcance limitado del módulo y la competitividad cada vez mayor en el rubro saludable.

Empresas: La experiencia de compra a través del módulo de confianza cumple con el factor novedoso y atractivo para los clientes, que como se ha explicado, también calza con los propósitos de comunicación interna de las empresas del *target*. No obstante, el modelo es replicable y puede ser mejorado con el uso de tecnología, por lo que se

considera importante, para lograr los objetivos de fidelización en empresas (descritos en el capítulo de estrategia de *marketing*), tener claridad en el argumento de ventas, exponiendo que las políticas a nivel de soporte, servicio al cliente y logística no estresan los lineamientos de proveedores y, al contrario, se pueden adaptar a ellas. Así, Gipsy buscará mejorar la vida media de los módulos colocados a largo plazo, sosteniendo los vínculos formados por la labor comercial.

Referencias

- Acevedo, A. (06 de abril de 2017). COPECOH 2017 – Economía Peruana y Políticas de Gobierno a cargo del Sr. Jorge González. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=w6X8bVuD3ZU>
- ADEX. (2018). El exportador: Natusnacks S.A.C. exportaría este 2018 con su marca ‘Mamalama’. En *Perú Exporta. Boletín semanal*. Del 28 de mayo al 3 de junio. Recuperado de http://www.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2018/06/boletin_semanal_peru_exporta_n256.pdf
- Andina (15 de mayo de 2019). Clase media creció 4.5% en 2018 y alcanzó 14.4 millones de peruanos. Sección economía. *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/seccion-economia%202.aspx/noticia-clase-media-crecio-45-2018-y-alcanzo-144-millones-peruanos-751502.aspx>
- Arellano Marketing. (2017). *Los seis Estilos de Vida*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Asociación Agraria Jóvenes Agricultores. (2012). *Perfil del consumidor de alimentos ecológicos*. Recuperado de https://www.asaja.com/sectoriales/agricultura_ecologica_7/perfil_del_consumidor_de_alimentos_ecologicos_16
- Assael, Henry (1999). *Comportamiento del consumidor*. 6ta, ed. México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). *Memoria anual 2019*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2019/memoria-bcrp-2019.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019a). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2021*. Lima: BCRP.

- Banco Central de Reserva del Perú. (2019b). *Informe Económico*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2019/memoria-bcrp-2019.pdf>
- Bilancio, Guillermo (2018). *Marketing: Las ideas, el conocimiento y la acción*. México: Person Educación de México S.A. de C.V.
- Castelló Martínez, A. y Del Pino Romero, C. (2015). Prescriptores, Marcas y Tuits - El marketing de influencia. *Revista Digital de Marketing Aplicado*, Año VIII, Número 14, 21-50.
- Cepal. (16 de septiembre de 2019). Perú es el segundo país donde se trabaja más horas semanales en América Latina. *El Economista América*. Recuperado de <https://www.economistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/10087750/09/19/Cepal-Peru-es-el-segundo-pais-donde-se-trabaja-mas-horas-semanales-en-America-Latina.html>
- Cóndor, J. (4 de agosto de 2018). El 85% de millennials son digitales, pero solo el 15% compra por Internet. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/85-millennials-son-digitales-15-compra-internet-240580-noticia/?ref=gesr>
- Dakduk, S. (2011). El consumo saludable. *Debates Iesa*, volumen 16, número 4, 59-63.
- Deemprendedor. (14 de abril de 2020). *Snacks con la biodiversidad como insumo*. Recuperado de <https://deemprendedor.com/2020/pe/ande-bar/>
- Diario El Trome (2019). El ‘boom’ de los granos andinos de ‘Q’foods’. Sección Emprende Trome. *El Trome*. Recuperado de <https://trome.pe/emprende-trome/emprende-trome-boom-granos-andinos-q-foods-video-fotos-116744/>
- Diario Oficial El Peruano. (2016). *Decreto Legislativo N° 1269*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-crea-el-regimen-mype-tributario-del-decreto-legislativo-n-1269-1465277-1/>

- Emprendedores al día [Clorinda Velásquez]. (2017). *Mamalama: snacks saludables para Perú y el mundo*. [Archivo de Video]. Emprendedores TV. Recuperado de <https://vimeo.com/218894255>
- Euromonitor. (2013). *Food and beverage ingredients: emerging markets to drive the future*. Información privilegiada brindada a través de la biblioteca de la Universidad del Pacífico.
- Euromonitor. (2019). *Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks in Peru*. Información privilegiada brindada a través de la biblioteca de la Universidad del Pacífico.
- Euromonitor. (2020a). *Better For You Packaged Food in Peru*. Información privilegiada brindada a través de la biblioteca de la Universidad del Pacífico.
- Euromonitor. (2020b). *Health and Wellness in Peru*. Información privilegiada brindada a través de la biblioteca de la Universidad del Pacífico.
- Franco, P. (2019). *Planes de negocios: una metodología alternativa*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Gines, Katty. (2020). Margarita Briceño, dueña de ‘Ande Bar’: “Nuestros productos vienen de la región andina del Perú” | ENTREVISTA. Sección emprende. *Diario El Trome*. 19 de febrero de 2020. Recuperado de <https://trome.pe/emprende-trome/emprende-trome-margarita-briceno-duena-de-ande-bar-nuestros-productos-vienen-de-la-region-andina-del-peru-entrevista-noticia/>
- Global Alimentaria. (1 de mayo de 2019). Alimentos indulgentes: el placer frente a la contención y la salud. [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://www.globalalimentaria.com/blog/alimentos-indulgentes-el-placer-frente-a-la-contencion-y-la-salud#>
- Great Place To Work. (s.f.). *Los Mejores Lugares Para Trabajar en Perú, periodo 2017 al 2019*. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.pe/los-mejores-lugares-para-trabajar/las-mejores/2017>

- Hernández, Clotilde y Maubert, Claudio (2009). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación de México.
- Higuchi, Angie. (2015). Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima. *Apuntes*. (42), 57-89.
- INEI. (2009). *La pobreza y el productor agropecuario. En Perú: Perfil del Productor Agropecuario, 2008*. Lima: Centro de Investigación y Desarrollo del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).
- INEI. (2019a). *Evolución de la pobreza monetaria 2007-2018*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf
- INEI. (2019b). *Resultados de la pobreza monetaria 2018 [presentación de diapositivas]*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/exposicion_evolucion-de-pobreza-monetaria-2018.pdf
- Informe de El Comercio - IPE (2019). Clase media crece en el Perú”. *El Comercio*. 1 de julio de 2019. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/clase-media-crece-en-el-peru/>
- Ipsos Perú (2018). *Desayuno con clientes: “New consumer, new research, new business!” [Presentación de diapositivas]*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/desayuno-con-clientes-new-consumer-new-research-new-business>
- Ipsos (2019). *Alimentación y vida saludable. [Presentación de diapositivas]*. Información privilegiada brindada a través de la biblioteca de la Universidad del Pacífico.
- Johnson, P. (19 de Agosto de 2019). Permissible indulgence a key opportunity for us cookie industry. Sección Food. [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://www.mintel.com/blog/food-market-news/permissible-indulgence-a-key-opportunity-for-us-cookie-industry>

Kantar Word Panel (10 de noviembre de 2016). *Crece el consumo de bebidas y snacks en el trabajo*. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/Crece-el-consumo-de-bebidas-y-snacks-en-el-trabajo>

Kotler, Phillip; Armstrong, Gary; Cámara, Dionisio y Cruz, Ignacio (2004). *Marketing*. 10ma. ed. Madrid, España: Pearson Educación S.A.

Kotler, Phillip y Keller, Kevin (2016). *Dirección de marketing*. 15a ed. México: Pearson Educación de México.

Lima Orgánica (2017). *Entrevista a Margarita Briceño – ANDE BAR*. [Archivo de Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=6I3go568DkU>

Madariaga, B. & Niszow, M. (2019). *Millennials de otro planeta*. Tesis de titulación. Santiago de Chile: Universidad Finis Terrae.

Mamalama Snacks (2020). *Homepage*. Recuperado de <<http://mamalamasnacks.com>>

Mamalama (28 de marzo de 2020). Delivery Autorizado. [Página de Facebook]. Recuperado el 30 de septiembre de 2020 de <https://www.facebook.com/mamalamasnacks/posts/delivery-autorizado-mamalamalovers-para-que-puedan-seguir-comiendo-rico-y-sobre-2362483180710553/>

Nielsen (febrero 2017). *La revolución en los alimentos*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/latam/es/insights/article/2017/La-revolucion-en-los-alimentos/>

Navarro, A. (2020). Nuevas oportunidades de desarrollo: los consumidores multicanales. *Mercado Negro 2020*, Edición N°32, 6-9.

Perú Retail. (11 de junio de 2019). *¿Por qué los hogares peruanos prefieren las marcas propias de supermercados?* Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-hogares-marcas-propias-supermercados/3/>

- Perú Retail. (6 de julio de 2016). *Club Social lanza dos nuevas versiones de galletas integrales*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/club-social-lanza-dos-nuevas-versiones-galletas-integrales/>
- Prutsky, Natalie. (28 de febrero de 2018). Mamalama Video Startup Peru. [Archivo de video]. <https://www.youtube.com/watch?v=YaJ59Lzy-QI>
- Q'Foods (s.f.). *Nosotros*. Recuperado de <https://qfoods.pe/#sobreNosotros>
- Rengifo, J. G. (2017). Ecoética en el Perú. Participación ciudadana en el cuidado y protección del medioambiente. *M+A Revista Electrónica de Medioambiente*, 18(1), 63-78.
- Shaw, Renée, McDonagh, Pierre, Prothero, Andrea, Shultz II, Clifford y Stanton, Julie. (2007). Who are organic food consumers? A compilation and review of why people purchase organic food. *Journal of Consumer Behaviour*. Vol. 6, números 2-3, 94-110.
- Universidad de Lima. (2019). Emprendimiento Ulima ganó Reto Bío del Ministerio de la Producción. *Noticias de red de graduados*. 16 de diciembre de 2019. Recuperado de <https://www.ulima.edu.pe/departamento/red-de-graduados/noticias/emprendimiento-ultima-gano-reto-bio-del-ministerio-de-la>
- Whitehill, K. (2005). *Kleppner Publicidad*. México: Pearson Education.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T. y Xifra, J. (2012). *Relaciones Públicas*. 10ma. ed. Madrid: Pearson Educación S. A.

Apéndice 3. Presupuesto de inversiones

Actividad	Cantidad	Medida	Precio Unit.	P.V. Total	V.V. Total	IGV Total
Maquinaria						
Prensa Hidráulica	1	unidad	2000	2000	1,695	305
Costos de producción						
Capacitación de personal	1	unidad	200	200	169.49	30.51
Celular Línea	4	unidad	30	120	101.69	18.31
EPP'S (cascos, indumentaria, guantes)	2	pack	295	590	500	90
Utensilios de producción	1	unidad	250	250	211.9	38.1
Bandejas de Acero	6	unidad	55	330	279.7	50.3
Estantería de Almacén (acondicionamiento)	2	unidad	200	400	339	61
Cortador de Barras	2	unidad	80	160	135.6	24.4
Selladora de calor	2	unidad	50	100	84.7	25.3
Alquiler de planta	1	meses	720	120	610.2	109.8
Alquiler de almacén	1	meses	1,500	1,500	1271.2	228.8
Gastos comerciales						
Combustible	2.13	galones	15	32	27.12	5
Diseño de Empaques	1	unidad	700	700	593.22	107
Concepto de Marca y logo	1	unidad	1200	1200	1,016.95	183
Análisis Físico-Químico (RS)	2	unidad	448	896	759.32	137
Desarrollo Web	1	unidad	400	400	338.98	61
Dominio Web	1	unidad	50	50	42.37	8
Fotos Profesionales	1	unidad	300	300	254.24	46
Correo: gipsyperu.com	1	unidad	40.08	40.08	33.97	6
Mantenimiento de correo	3	unidad	35	105	88.98	16
Registro de Cuenta Bancaria	1	unidad	100	100	84.75	15
Tarjetas de Presentación	1	millar	50	50	42.37	8
Módulos de Confianza	62	unidad	127.12	7881.35	6,679.12	1,202
Etiquetas de Nombre para Módulo	62	unidad	50	3100	2,627.118644	473
Empaques de Barras	2,836	unidad	0.1	283.6	240.34	43.26
Gastos de representación (regalos)	192	unidad	4.55	1,031.88	874.48	157.41
Acciones de promoción	1		7950.00	7,950	6,737.29	1,213
Administrativos						
Gastos de alquiler de oficina	3	meses	2,500	7500	6,355.93	1,144
Útiles de oficina	1	meses	30	30	25.42	5
Gastos LAT	3	meses	1062	1,062	900	162
Registro de Marca Indecopi	1	unidad	543	543	460.17	83
Celular Línea	4	unidad	30	120	101.69	18
Celular	8	unidad	60	480	406.78	73
Notaría Registro Escritura Pública	1	unidad	517	517	438.14	79
Nombramiento de poderes	1	unidad	35	35	29.66	5
RR.PP. Reserva de Nombre/Razón Social	1	unidad	25	25	21.19	4
Legalización de libros contables	1		30	30	25.42	5
Costo Registral	1	unidad	118	118	100	18
Gastos de distribución						
Motocicleta	2	unidad	5200	10,400	8,814	1,586
Mochilas cuadradas	2	unidad	100	200	169	31
Casco	3	unidad	200	600	508	92
Celular Línea	3	unidad	30	90	76	14
Sueldos						
Gerente General	3	meses	5,500	16,500		
Asistente Comercial	1	meses	1,500	1,500		
Jefe de producción	3	meses	3,500	10,500		
Repartidor/degustación (3)	1	meses	4,500	4,500		
Auxiliar de Producción y empaque (1)	1	meses	1,500	1,500		

Apéndice 4. Tabla de precios – Supermercado

WONG		DESAYUNO		CEREALES Y AVENAS	CÁLCULO DE PRECIO PROMEDIO POR PACK DE 7 UNIDADES (S/.)		
MARCAS	UNIDADES	GRAMOS	PRESENTACIONES	PRECIO DE VENTA / CAJA DE BARRAS	PRECIO/GRAMO	PRECIO POR BARRA DE 27 GRAMOS	PRECIO POR PACK DE 7 BARRAS
Cereal Bar (Molitalia)	8	168	Chips leche / Golden leche / Manzana y canela / Chococereal	3.79	0.02	0.61	4.26
	5	201	Protein Chewy Bars	14.49	0.07	1.95	13.62
	6	210	Sweet & Salty Nut	14.49	0.07	1.86	13.04
Nature Valley (General Mills)	6	210	Fruit & Nut	12.49	0.06	1.61	11.24
	12	253	Crunchy Variety Pack	12.49	0.05	1.33	9.33
	12	253	Crunchy (Cinnamon / Roasted Almond / Oat's n' Honey)	12.49	0.05	1.33	9.33
Life (Alicorp)	6	132	Cranberry	5.99	0.05	1.23	8.58
Frutela (Kellogg's)	6	222	Manzana / Fresa	8.89	0.04	1.08	7.57
Bicentury (Nutrition & Santé)	6	170	Chocolate negro & cereales / Leche & cereales	15.9	0.09	2.53	17.68
		150	Cañihua / Maní / Ajonjolí	7.49	0.05	1.35	9.44
Crosoy	6	150	Ajonjolí y maní / Ajonjolí y linaza / Ajonjolí y maca / Ajonjolí y kiwicha	7.49	0.05	1.35	9.44
	4	100	Pecanas	12.19	0.12	3.29	23.04
	6	150	Ajonjolí y castañas / Ajonjolí y Pecanas	12.19	0.08	2.19	15.36
Nutribreak (Ecoandino)	6	150	Mix de nueces / Aguaymanto	17.49	0.12	3.15	22.04
Mamalama	5	125	Cranberry y chía	17.5	0.14	3.78	26.46
	5	125	Chocolate y maní		0.14	3.78	26.46
Copix Angel (Ali-corp)	6	132	Chocolate y marshmallows	3.69	0.03	0.75	5.28
						Precio promedio (pack de 7 barras)	S/. 13.66
						Precio unitario por pack	S/. 1.95

Apéndice 5. *Ladder* de tiendas de conveniencia

Marca	Ladder %	Precio Unitario (S/.)	
Be Kind	1238%	9.9	
Quinoa Energy Bars	738%	5.9	
Protein Snack	663%	5.3	<i>Superpremium</i>
Gipsy	625%	5	
Delisha Fit	438%	3.5	
Nature Valley (Oat's n' Dark Chocolate)	429%	3.4	
&Joy	400%	3.2	<i>Premium</i>
Quinoa Bars	323%	2.6	
Maní Bar	275%	2.2	
Fruit Manzana Kellogg's	250%	2	
Nature Valley Oat's n' Honey	229%	1.8	Masivo
Crosoy	125%	1	
Life	113%	0.9	
Cereal Bar	100%	0.8	<i>Economy</i>
Copix	63%	0.5	