



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE
HAMBURGUESAS SALUDABLES DE LA EMPRESA MOLINOS
DEL MUNDO”**

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

Presentado por:

**Lucia Maycle Becerra Pando
Julissa Lisette Chimpén Villalobos
Joe Jhancarlo Pinares Florian**

Asesora: Carla Pennano Villanueva

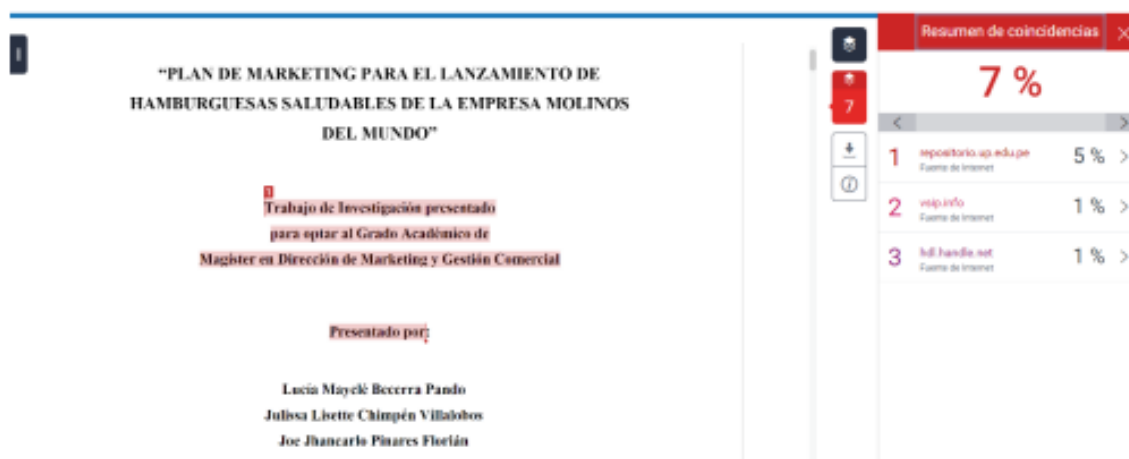
[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)

Lima, abril de 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Carla Pennano deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE HAMBURGUESAS SALUDABLES DE LA EMPRESA MOLINOS DEL MUNDO" presentado por Doña Lucía Mayclé Becerra Pando, Doña Julissa Lisette Chimpén Villalobos y Don Joe Jhancarlo Pinares Florián, para optar el Grado de Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial fue sometido al análisis del sistema antiplagio Safeassign del programa Blackboard el 05 de marzo de 2024 dando el siguiente resultado:

COLOCAR CAPTURA DE PANTALLA



The screenshot displays a plagiarism report interface. On the left, the title of the work is shown: "PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE HAMBURGUESAS SALUDABLES DE LA EMPRESA MOLINOS DEL MUNDO". Below the title, the text reads: "Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magister en Dirección de Marketing y Gestión Comercial". The authors are listed as: "Presentado por: Lucía Mayclé Becerra Pando, Julissa Lisette Chimpén Villalobos, Joe Jhancarlo Pinares Florián". On the right side, a sidebar titled "Resumen de coincidencias" shows a similarity score of 7%. Below the score, a list of sources is provided:

Rank	Source	Percentage
1	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	5 %
2	vsp.info Fuente de Internet	1 %
3	hd.hardio.net Fuente de Internet	1 %

Fecha: 05/03/2024

RESUMEN EJECUTIVO

La finalidad de la presente investigación es desarrollar un plan de marketing para el lanzamiento de hamburguesas saludables de la empresa Molinos del Mundo, una empresa dedicada exclusivamente a la fabricación y comercialización de productos saludables y libres de gluten.

La empresa ha asumido el compromiso de mejorar la vida de las personas y de que ellas dispongan de distintas alternativas saludables de alimentación. Siguiendo este compromiso, se ha realizado un análisis del entorno, la industria y la empresa, identificando la oportunidad que existe actualmente. Además, se considera que en el mercado no existe mucha competencia, ya que solo existen entre cinco y seis marcas, y los interesados conocen las marcas comerciales que desarrollan un producto similar. Esta oportunidad permitiría lograr una importante consolidación en un mercado en el cual ya se participa y surgir positivamente en el negocio de hamburguesas saludables.

El valor diferencial del proyecto consiste en aplicar la estrategia de diferenciación frente a la competencia: aquella consiste en la variedad de ingredientes peruanos que se mezclan, ofreciendo alternativas para personas veganas y personas que opten por una alimentación saludable en la que reduzcan su porcentaje de consumo cárnico; además, se genera valor agregado en cada una de las recetas de hamburguesas debido a su valor nutricional.

Finalmente, es pertinente comentar que, frente a la coyuntura actual, la cual se debe aprovechar, las expectativas de aceptación son muy elevadas debido a la novedosa opción presentada en cuanto a las presentaciones y sabores. Este hecho demanda diseñar un adecuado planeamiento para entregarle al cliente más de lo que espera.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	ii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	2
1.1 Análisis del macroentorno (PESTEL)	2
1.1.1 Factor político-legal.....	2
1.1.2 Factor económico	3
1.1.3 Factor social	4
1.1.4 Factor tecnológico	5
1.1.5 Factor ecológico	6
1.1.6 Conclusiones del análisis del macroentorno	6
1.2. Análisis del microentorno.....	7
1.2.1 Identificación, características y evolución del sector de alimentos saludables.....	7
1.2.2 Análisis de la industria: cinco fuerzas de Porter	9
1.2.3 Análisis de los competidores	11
1.2.4. Conclusiones del microentorno.....	12
1.3 Análisis interno de la empresa	13
1.3.1 Canvas e idea de negocio.....	13
1.3.2 Idea de negocio	14
1.3.3 Propósito, visión, misión y objetivos	15
1.3.4 Organización y estructura	16
1.3.5 Productos que ofrece la empresa.....	16

1.3.6 Cadena de valor	16
1.3.7 Matriz FODA	17
CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	21
2.1 Objetivos de la investigación	21
2.1.1 Objetivo general	21
2.1.2 Objetivos específicos	21
2.2 Metodología	22
2.2.1 Investigación cualitativa o exploratoria	22
2.2.2 Investigación cuantitativa	25
2.3 Estimación de la demanda	28
2.4 Conclusiones	30
CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	31
3.1 Objetivos de marketing	31
3.2 Estrategia genérica	31
3.3 Estrategia de crecimiento	31
3.4 Estrategia de segmentación de mercado	32
3.4.1 Geográfica	32
3.4.2 Demográfico	33
3.4.3 Psicográfica	34
3.4.4 Conductual	34
3.5. Estrategia de posicionamiento	35
3.6. Estrategia de marca	35
3.7. Estrategia de clientes	35
CAPÍTULO IV. TÁCTICAS DE MARKETING	37
4.1. Estrategia de producto	37

4.1.1 Propuesta de valor	37
4.1.2 Características de los productos	37
4.2 Estrategia de precios.....	40
4.2.1 Precios de la competencia.....	41
4.3 Estrategia de plaza.....	45
4.3.1 Canales de marketing	45
4.3.2 Niveles de canal	45
4.4 Estrategia de promoción	46
4.4.1 Promoción.....	46
4.5 Estrategia de personas	49
4.5.1 Reclutamiento y selección de las personas	49
4.5.2 Formación y desarrollo del talento.....	49
4.5.3 Evaluación del rendimiento y comportamiento	50
4.6 Estrategia de procesos	50
CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN.....	52
5.1 Proyección de ventas	52
5.2 Presupuesto de gastos.....	55
5.3 Costo de ventas	56
5.4. Estado de ganancias y pérdidas.....	58
5.5 Flujo de caja.....	59
5.6 Conclusiones	59
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA.....	63
ANEXOS	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	
Factores políticos-legales	3
Tabla 2.	
Factor económico	4
Tabla 3.	
Factor social	5
Tabla 4.	
Factor tecnológico	5
Tabla 5.	
Factor ecológico	6
Tabla 6.	
Matriz FODA	19
Tabla 7.	
Objetivos específicos	21
Tabla 8.	
Entrevistas – <i>Insights</i>	23
Tabla 9.	
Principales hallazgos.....	24
Tabla 10.	
Ponderación de grados de exposición.....	28
Tabla 11.	
Ponderación de resultados de encuesta.....	29
Tabla 12.	
Delimitación de demanda potencial.....	29
Tabla 13.	
Estimación de la demanda.....	29
Tabla 14.	
Principales objetivos de marketing.....	31

Tabla 15.	
	Ponderación de NSE..... 33
Tabla 16.	
	Ponderación por Zona NSE..... 33
Tabla 17.	
	Ponderación de Lima Metropolitana por NSE 34
Tabla 18.	
	Cinco niveles de producto de las hamburguesas Molinos del Mundo 39
Tabla 19.	
	Sabores por categoría de hamburguesas 40
Tabla 20.	
	Estimación de la demanda año 1 53
Tabla 21.	
	Estimación de la demanda para los primeros cinco años..... 53
Tabla 22.	
	Porción de venta por año por tipo de hamburguesas 53
Tabla 23.	
	Estimación de venta por tipo de hamburguesa 54
Tabla 24.	
	Estacionalidad y estimación de cantidades de hamburguesas..... 54
Tabla 25.	
	Estimación de gastos anual (en soles)..... 55
Tabla 26.	
	Estimación de costo de ventas anual (en soles)..... 56
Tabla 27.	
	Estado de ganancias y pérdidas 58
Tabla 28.	
	Flujo de caja 59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	
Organigrama de Molinos del Mundo	16
Figura 2.	
Cadena de valor de Molinos del Mundo	17
Figura 3.	
Tipo de alimento fuente de proteína	25
Figura 4.	
Disposición para probar el producto.....	26
Figura 5.	
Precio	26
Figura 6.	
Atributos más valorados en las hamburguesas	27
Figura 7.	
Frecuencia de compra.....	27
Figura 8.	
Grado de exposición de marketing.....	28
Figura 9.	
Canal preferido de compra.....	28
Figura 10.	
Empaque de hamburguesas.....	40
Figura 11.	
<i>Price brand ladder</i> de hamburguesas veganas	42
Figura 12.	
<i>Price brand ladder</i> de hamburguesas saludables	43
Figura 13.	
Canales de venta.....	45
Figura 14.	
Presentación en redes sociales	47

Figura 15.	
GANTT de hamburguesas saludables	48
Figura 16.	
Proceso de compra de hamburguesas	50
Figura 17.	
Estacionalidad de hamburguesas (miles de unidades).....	54
Figura 18.	
Porción de ventas y rebates	57

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.

CANVAS	67
--------------	----

INTRODUCCIÓN

En el mundo, cada vez toma mayor importancia la inclusión de una alimentación saludable para mejorar la calidad de vida de las personas. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), una dieta saludable contribuye con la protección de la malnutrición, y enfermedades no transmisibles como cáncer, diabetes o enfermedades cardiovasculares. El aumento de alimentos procesados y los cambios en los estilos de vida han influenciado en que se modifiquen los hábitos alimentarios de las personas en la actualidad (OMS, 2018).

Ante este cambio en los hábitos, existen más empresas que se preocupan en colaborar con mejorar los hábitos saludables y ofrecer productos dietéticos que contribuyan en reducir la incidencia de enfermedades relacionadas a una mala alimentación. En el Perú, al igual que en el mundo, el número de personas veganas y vegetarianas – las pioneras en seguir este tipo de alimentación –, es cada vez mayor. El 10% de la población es vegetariana y está interesada en seguir consumiendo productos de proteína vegetal; el 6% es vegana; el 23%, flexitariana; y un 5%; pescetariana. Todos estos grupos están relacionados por su preocupación por disminuir el consumo de alimentos procesados y, sobre todo, su consumo cárnico (Jugo, 2020).

Dado este entorno, Molinos del Mundo es una empresa líder en el Perú en alimentación dietética que actualmente está ampliando su oferta de alimentos saludables, con el lanzamiento de hamburguesas exclusivamente veganas y hamburguesas con proteína animal para ofrecer mayor variedad de productos a estos grupos de personas que ya han decidido mejorar su alimentación y la calidad de vida de sus familiares.

CAPÍTULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 Análisis del macroentorno (PESTEL)

Se utilizó el análisis PESTEL para identificar el contexto actual y los factores externos en los que se desarrolla la empresa al momento de lanzar los nuevos productos y ampliar su portafolio en el mercado peruano. Se analizaron los factores políticos-legales, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

1.1.1 Factor político-legal

Al igual que con algunos países de la región como Chile, Argentina y Ecuador, existe un interés por parte del Gobierno peruano en contribuir en la mejora de la alimentación. Es por ello que, en el 2013, se promulgó la Ley de Promoción de Alimentación Saludable, que se enfoca en proteger la salud pública, mediante políticas de educación, fomento de actividad física y supervisión de la publicidad e información de alimentos con el objetivo de disminuir las enfermedades vinculadas al sobrepeso y obesidad (Comex Perú, 2020).

Actualmente, el Perú se encuentra en la segunda fase de implementación de la norma, que exige la impresión de los octógonos en los empaques con el fin de alertar a los consumidores de los ingredientes perjudiciales para la salud como la sal, las grasas y los azúcares. En línea con la implementación de esta ley, según el estudio realizado por IPSOS en 2019 *Alimentación y vida saludable en Lima*, el 85% de las personas revisa los octógonos de los productos que compra (Ipsos, 2019a).

Es así que en el país se está desarrollando una cultura orientada al consumo de productos más naturales que favorezcan la correcta alimentación de la población, con la reducción del consumo de alimentos procesados. Si bien existe un terreno importante para desarrollar las categorías con este tipo de productos, la coyuntura actual del Perú ha generado un panorama de incertidumbre en el que se ha desacelerado la inversión privada en el país (América Económica, 2022). A continuación, en la Tabla 1, se presenta el análisis del factor político-legal.

Tabla 1**Factores políticos-legales**

FACTOR	FUENTE	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
Ley de promoción de alimentación saludable enfocada en proteger la salud pública, y supervisión de la publicidad e información de alimentos.	Comex Perú, 2020	Oportunidad	Fomentar la ley para promover el consumo de alimentos saludables y libres de octógonos para incrementar la demanda de los productos.
Implementación de la segunda fase de la ley de alimentación saludable, en la cual se establecen mayores parámetros para ingredientes perjudiciales para la salud.	Ipsos, 2019a	Oportunidad	Prestar atención al incremento de demanda ante la implementación de la fase más rigurosa de alimentación saludable.
Incertidumbre en el país debido al contexto político que ha generado una desaceleración en la inversión privada.	América Económica, 2022	Amenaza	Estar pendiente del contexto político y su impacto en los proyectos de ley relacionados a la viabilidad del negocio.

Nota. Elaboración propia, 2022.

1.1.2 Factor económico

Durante los últimos años, en el país y la región de Latinoamérica se ha experimentado un crecimiento importante del mercado de alimentación saludable. Según la consultora Nielsen, el 90% de los peruanos está interesado en consumir alimentos saludables o productos que beneficien su salud, y están más dispuestos a pagar por ello; sin embargo, la oferta en los supermercados es aún deficiente. En dicho estudio, además, se indica que el 80% de los peruanos de clase media alta adquieren este tipo de productos en los *retailers* debido a que encuentran mayor variedad que en un mercado tradicional (Ochoa, 2019). En el Perú, las cifras de la cantidad de personas que han cambiado sus hábitos de alimentación van en crecimiento: el 10% de la población es vegetariana; el 23%, flexitariana; el 6%, vegana; y el 5%, pescetariana (Jugo, 2020).

A pesar de que existe una creciente demanda de alimentos saludables, el precio de los productos importados se ve afectado por el incremento en los costos de importación como el flete, pasando de un 4% hasta un 12% del valor CIF, lo que se refleja en el precio de venta al público de tales productos importados. En la Tabla 2, presentada a continuación, puede revisarse el análisis del factor económico.

Tabla 2**Factor económico**

FACTOR	FUENTE	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
Existe un crecimiento en el mercado de alimentación saludable en la región. El 90% de los peruanos tiene interés en el consumo de alimentos que beneficien su salud y están más dispuestos a pagar por ellos.	Ochoa, 2019	Oportunidad	Enfocar la comunicación en la importancia y los beneficios del consumo de alimentos saludables.
En el Perú, las cifras de personas que cambian sus hábitos alimenticios están en aumento: el 10% de la población es vegetariana; el 23%, flexitariana; el 6%; vegana; y el 5%, pescetariana.	Jugo, 2020	Oportunidad	Observar el incremento en el consumo de alimentos saludables para ofrecer el <i>mix</i> idóneo de productos.
Los costos de importación se han incrementado, de 4% a 12% del valor CIF, efecto que se observa en el aumento de los precios de alimentos importados.	Cámara de Comercio de Lima [CCL], 2022	Amenaza	Revisar constantemente los costos de importación y evaluar la decisión más adecuada de importación para evitar su traslado a los precios finales al consumidor.

Nota. Elaboración propia, 2022.

1.1.3 Factor social

La sociedad cada vez toma más consciencia del tipo de alimentos que consume. Los hábitos de consumo han ido cambiando a lo largo de los años y, actualmente, se ha generado una gran tendencia al consumo de alimentos saludables, reforzada por la crisis global por la pandemia de COVID-19. En el Perú, según un estudio realizado por la empresa de investigación Opinaia Research en 2020, los alimentos a base de plantas (*plant-based*) y vegetales son la nueva revolución sustentable (Zoom Empresarial, 2020).

Uno de los puntos más destacados del informe reveló que cerca de un tercio de la región nunca había consumido alternativas *plant-based*. Sin embargo, el estudio evidenció la alta predisposición a consumir alimentos preparados a base de plantas y vegetales; en el caso del Perú, un 89% se consideró interesado y solo un 11% señaló directamente que no estaba interesado en consumir este tipo de productos.

Respecto de los factores de decisión, el principal motivo de compra de los productos elaborados a base de plantas y vegetales fue que el 73% de los peruanos prefiere comer más sano y cuidar de su salud; el 41%, porque son productos más nutritivos; y el 20%, para tener un mix de alimentos en su vida cotidiana. No obstante, el principal motivo de no consumirlos son el precio elevado (56%) y la poca facilidad de encontrar el producto en el punto de venta (González, 2020). El análisis del factor social se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3**Factor social**

FACTOR	FUENTE	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
Existe un crecimiento del estilo de vida saludable, reforzado por la crisis global a causa de la pandemia de COVID-19. En Perú, los alimentos <i>plant-based</i> y los vegetales son la revolución sustentable, con un 89% de peruanos interesados en consumir este tipo de productos.	Zoom Empresarial, 2020	Oportunidad	Brindar una propuesta diferenciada de productos, considerando el interés del público objetivo en consumir productos a base de plantas y vegetales.
Dentro de los principales motivos de no consumir productos elaborados a base de plantas, figuran su elevado precio (59%) y la escasa facilidad de encontrarlos en los puntos de venta (40%).	González, 2020	Amenaza	Realizar una adecuada estrategia de precios y logística para contrarrestar los factores que no permitirían incrementar la cantidad de clientes potenciales.

Nota. Elaboración propia, 2022.

1.1.4 Factor tecnológico

Gracias a las herramientas brindadas por la tecnología y a la aceleración de las empresas en su evolución digital, los consumidores pueden acceder de manera más fácil y rápida a la información de productos saludables, y conocer más sobre las marcas que trabajan basadas en la reducción del consumo de carne y lácteos, y organizaciones con una filosofía fundamentada en el consumo sostenible. Según el Banco Mundial, el Perú es uno de los principales países con mayor avance en transformación digital; así, el gasto en tecnologías de la información mejoró con una inversión de USD 1,100 millones en servicios de tecnología de la información en 2021 (Perú es el quinto país en inversión en Tecnologías de la Información en Latinoamérica, 2022). Asimismo, se han desarrollado diversas plataformas digitales en las cuales se pueden encontrar una amplia variedad de oferta de productos elaborados a base de plantas y vegetales, y a base de proteína animal. En la Tabla 4, se presenta el análisis del factor tecnológico.

Tabla 4**Factor tecnológico**

FACTOR	FUENTE	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
Perú es uno de los principales países de la región con mayor inversión en tecnologías de la información.	Perú es el quinto país en inversión en Tecnologías de la Información en Latinoamérica, 2022	Oportunidad	Identificar las nuevas tecnologías que puedan aportar al desarrollo de productos saludables en el país.
La transformación digital de empresas permite un mejor acceso a la información de los productos ofrecidos.	Perú es el quinto país en inversión en Tecnologías de la Información en Latinoamérica, 2022	Oportunidad	Usar plataformas digitales: Facebook e Instagram, para comunicar propuesta de valor.

Nota. Elaboración propia, 2022.

1.1.5 Factor ecológico

Actualmente, la sustentabilidad ambiental tiene como aliados estratégicos a aquellas personas que han reducido su consumo de productos derivados de animales, en especial los cárnicos. Dentro de este grupo, se encuentran los veganos, los vegetarianos, los pescetarianos, entre otros. Su decisión se debe principalmente a que la crianza de animales para la producción de alimentos genera una gran cantidad de desechos como dióxido de carbono (CO₂) que afectan el medioambiente. Según un reciente informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), “el sector ganadero genera más gases de efecto invernadero: un 18% más de CO₂ que el sector del transporte” (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2006, párr. 1). En ese sentido, existen organizaciones no gubernamentales (ONG) como Greenpeace que trabajan para disminuir el consumo cárnico y proteger los animales y el medioambiente, lo que ha generado que las empresas dedicadas a la alimentación se preocupen en producir alimentos con menor cantidad de carne y/o con menos ingredientes derivados de animales. En la Tabla 5, se presenta el factor ecológico.

Tabla 5

Factor ecológico

FACTOR	FUENTE	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
Se incrementaron las organizaciones que trabajan en la concientización de las consecuencias en el medioambiente derivadas del consumo de alimentos derivados de animales. El sector ganadero genera más gases de efecto invernadero que el sector transporte.	Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2006	Amenaza	Enfocar la oferta de productos saludables elaboradas a base de plantas, vegetales y proteína animal sin considerar la carne.

Nota. Elaboración propia, 2022.

1.1.6 Conclusiones del análisis del macroentorno

Del análisis del entorno macroeconómico, se concluye que existe una oportunidad para innovar con este tipo de productos debido a que el nicho de mercado al que se apunta sí busca cambiar su alimentación. Dado el contexto político económico, no todas las empresas están optando en desarrollar un producto innovador enfocado a este segmento; ante ello, Molinos del Mundo cuenta con la experiencia de importar productos saludables y el conocimiento para desarrollar productos locales que cumplan con los parámetros de alimentación saludable.

Por otro lado, en Perú no existe inversión que permita el desarrollo de estos productos por la tecnología con los que se produce; por lo tanto, se encuentra una oportunidad en importar las hamburguesas veganas y maquilar las hamburguesas de proteína animal.

1.2. Análisis del microentorno

Se analizará la evolución del sector de comida saludable y sus diversos componentes que influyen o impactan en la idea de negocio de hamburguesas saludables y veganas, tales como las corrientes de alimentación saludable, la presencia de la comida saludable en el retail y la percepción de los peruanos sobre mantener una alimentación saludable.

1.2.1 Identificación, características y evolución del sector de alimentos saludables

Dentro del sector de comida saludable, se han desarrollado diferentes corrientes de alimentación saludable que surgieron como efecto de la latente demanda de los consumidores que, desde hace unos años, buscan ya no solo una alimentación que sacie su apetito de forma práctica y rápida, sino que también resulte beneficiosa para su salud. Entre estas corrientes, figuran las siguientes:

- **Slow food:** es un movimiento de alcance internacional que no solo busca realzar la importancia del alimento bueno, limpio y justo, sino también proteger y valorizar la diversidad alrededor de la alimentación para fomentar cadenas cortas de valor (Slow Food Peru, 2020). En el Perú, este movimiento ha recibido reconocimiento oficial desde 2003; sin embargo, tal distinción ya la mantenía desde 1989 en Italia como respuesta a la cultura *fast food*.
- **Smart food:** esta tendencia surge como opción a la demandante vida laboral al ofrecer una comida equilibrada cuando no se puede preparar una real comida sustanciosa. Consiste en el consumo de productos como batidos o barras nutricionales, cuya cantidad de nutrientes y calorías varía según el objetivo nutricional de cada persona (Cubí del Amo, 2022).
- **La comida rápida saludable o fast good:** consiste en brindar un servicio de comida rápida de calidad para una demanda que busca prontitud sin renunciar a una alimentación saludable. En el mercado peruano, este tipo de comida se puede pedir en tiendas virtuales y físicas, que ya ofrecen productos que fomentan disminuir el consumo cárnico.

Todas estas corrientes ofrecen opciones para los consumidores que buscan cambiar sus costumbres alimenticias y migrar a una alimentación más saludable; así, es visible que el mercado de consumo de alimentos saludables se ha incrementado durante los últimos años.

Otro factor importante dentro del crecimiento de la demanda de comida saludable se evidencia en el comportamiento del consumidor, que, según una encuesta de Nielsen en 2017, viene

modificándose debido a que sabe qué prefiere y qué evita en los alimentos que consume. Ocho de cada diez peruanos, según la encuesta, evitan los alimentos con sabores, conservantes y colores artificiales, pues los consideran dañinos para la salud o la de su familia. Asimismo, el estudio demostró que, deseando una alimentación más saludable, los consumidores incluyen granos, huevos, pescados, mariscos y aves (¿Qué factores incrementan el interés del consumidor peruano en la comida saludable?, 2016).

El estudio reveló que al menos un 39% de consumidores buscan una nueva experiencia de sabor al comprar comidas formuladas y que desean disponer en góndola de productos naturales (68%), bajos en grasa/sin grasa (62%), bajos en azúcar/sin azúcar (59%) y sin colores artificiales (54%). La búsqueda de este tipo de alimentos genera que los *retails* cubran esta demanda incrementando la oferta con una variedad de productos alimenticios sanos.

Por otro lado, en un estudio emprendido por Kantar World Panel en 2019, se halló que el 54% de los hogares peruanos se considera saludable o muy saludable; del mismo modo, un estudio de 2017 realizado por Nielsen determinó que el 90% de los consumidores peruanos aseguraba que pagaría más por alimentos que prometían beneficios a la salud (Kantar, 2019; Lima Orgánica: "el mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público", 2017).

Asimismo, según un estudio realizado por Datum en 2018, el 68% de los encuestados consideró que comer sano es parte de una vida saludable. Tal cifra indica que el consumo de alimentos saludables es importante para generar el cambio de hábitos deseado por los consumidores peruanos. Sin embargo, el estudio reveló también que el 25% consideraba que era difícil hacerlo, pues implicaba mayor gasto; el 19%, que no disponía del tiempo para mantenerlo; y el 12%, que la comida chatarra era más accesible (Datum presenta estudio sobre "vida saludable", 2018). Los resultados de la encuesta demostraron que es necesario contar con un producto al alcance del consumidor peruano que quiere cambiar sus hábitos alimenticios, que sea fácil de preparar y que no le quite tiempo de su vida cotidiana. Por los motivos expuestos, una opción de hamburguesas saludables dentro de los alimentos que se consumen de forma diaria tiene un gran potencial de mercado, sobre todo si se encuentra como un alimento común dentro de la góndola de los hipermercados, y se ofrece a un precio asequible y con una variedad de sabores que permita a los que quieren cambiar su dieta hacerlo de una forma parcial o total.

1.2.2 Análisis de la industria: cinco fuerzas de Porter

- **Poder de negociación de los clientes supermercado y consumidor (bajo)**
 - Con respecto al nicho de mercado, es un segmento bastante exclusivo/descremado. El enfoque del producto se centra en los niveles socioeconómicos (NSE) A y B, que abarcan clientes muy bien informados.
 - Existen pocos puntos de venta para la compra del producto (supermercados, tiendas especializadas), debido a que la cobertura depende de los establecimientos.
 - Todas las marcas se consideran iguales: no hay diferenciación.
 - Se encuentra bajo el condicionamiento del *retail* o tiendas especializadas las condiciones comerciales como rebate y tasas logísticas, además de una propuesta de inversión de *trade marketing*.

En conclusión, el producto se encuentra enfocado al segmento A y B, con clientes muy bien informados, conocedores de la categoría y de muchos de los productos ofrecidos en ella. Para muchos de ellos, su primera opción de compras son las tiendas especializadas, por lo cual es un punto a favor tener presencia y consolidarse en dicho canal, sin descuidar el canal *retail*, que es el principal canal de exposición de los productos a todos los segmentos de clientes.

En cuanto a los competidores, muchos de ellos ofrecen los mismos sabores de hamburguesas, en su mayoría con los mismos ingredientes o variados. Marcar la diferencia es un reto ya que, ante un cliente informado y un producto similar, se podría concretar con relación a la novedad en los ingredientes, el tamaño, el tiempo de cocción y las presentaciones. La competencia genera una mayor presión por estar siempre un paso adelante, presentando un producto innovador y a un costo competitivo.

- **Poder de negociación de los proveedores, proveedor de insumos y/o materiales (medio)**
 - Existen pocos proveedores en el mercado nacional.
 - Molinos del Mundo es reconocido en el mercado como una empresa comercializadora de productos saludables.
 - Exclusividad o *first to market*.
 - El proveedor decide el precio.

En conclusión, pese a que la tendencia va en aumento en cuanto a un consumo de comida más saludable, son pocas las empresas y/o empresarios que arriesgan por este negocio. Son las empresas ya consolidadas en el mercado o con experiencia las que cuentan con productos saludables, contando aún muy pocos proveedores. Por tanto, existe poca oferta de proveedores. Esto aún no permite ampliar las opciones de proveedores con quienes se pueda negociar precios, productos y tiempos de entrega o sustituirlos en caso de que no cumplan con los requerimientos, generando de alguna manera dependencia.

- **Amenaza de nuevos competidores entrantes (media-alta)**

- Existen pocas marcas en el mercado ni una marca diferenciada, siendo consideradas como iguales.
- A pesar de que San Fernando es una marca reconocida en el mercado, las hamburguesas de pollo que comercializa no son reconocidas por los clientes como hamburguesas saludables: siguen asociadas a las hamburguesas convencionales.
- Las potenciales empresas pueden diversificar portafolio, adaptando a su gama de productos una línea saludable.
- No hay amenaza de tiendas físicas de las marcas competidoras.

En conclusión, al ser un nicho de mercado, en la actualidad solo existen entre cinco a seis marcas en el mercado peruano. Las marcas que comercializan hamburguesas veganas tienen presencia en su mayoría en las tiendas especializadas y muy pocas en *retail*, a comparación de las marcas que comercializan las hamburguesas saludables, que se encuentran en los principales *retails*, tiendas especializadas y, en algunos casos, bodegas. Es poco probable que nuevas marcas veganas ingresen al mercado peruano, puesto que solo el 6% de la población peruana es vegana, motivo por el cual no es un mercado tan atractivo para nuevos emprendimientos o ingresos.

Sí existe la posibilidad de encontrar mayores competidores en el mercado de hamburguesas saludables; es mucho más factible porque diversas marcas reconocidas optan por esta categoría dentro de su portafolio. Además, los *retails* tienen productos saludables con su marca en el mercado.

- **Amenaza de nuevos productos sustitutos (alta)**

- Variedad de productos sustitutos directos e indirectos

- Productos sustitutos con mejor sabor y mejores precios
- Productos sustitutos considerados dentro de la canasta básica familiar

En conclusión, se considera que las hamburguesas de carne son el principal competidor de esta categoría; sin embargo, no representan una competencia directa, ya que el público objetivo son personas que optan por una alimentación más saludable, reduciendo el consumo de carne y reemplazando esta proteína por una que sea de mayor beneficio para la salud como la trucha, pavo, pollo orgánico. Por tanto, se considera que los productos alternativos serían aquellos que producen las marcas reconocidas, tales como San Fernando, Avinka, Sanua, Della Natura, y los *retails*, como Wong, Tottus, Plaza Vea, considerando que estén dentro de los parámetros de alimentación saludable, por ejemplo, libres de octógonos.

- **Rivalidad entre los competidores (intensidad baja)**
 - Son necesarios alto capital inicial y altos activos fijos para ingresar a la industria.
 - No hay marca posicionada.
 - Existen pocos competidores en el mercado.

En conclusión, no existe rivalidad entre las marcas: cada una se posiciona bajo el mismo concepto de comida saludable. Ninguna sobresale en el mercado a pesar de compartir tiempo en él con otros productos que sí son reconocidos dentro de su categoría. En algunos casos, son consideradas iguales por el consumidor, y la diferencia es marcada por la cantidad de porciones y/o sabores.

1.2.3 Análisis de los competidores

- **Hamburguesas DellaNatura:** fue fundada en 2009 para satisfacer una demanda insatisfecha de productos vegetarianos y veganos. Actualmente, produce localmente y comercializa sus diversos productos a través de los principales hipermercados y mayoristas. A su vez, cuenta con una tienda virtual con la cual atiende de forma directa a los consumidores. La empresa maneja diferentes productos, todos enfocados al mercado vegano y vegetariano: hamburguesas, albóndigas, *nuggets* y milanesas.
- **Hamburguesas Sanua:** surgió como una opción de alimento natural sin preservante, colorantes ni saborizantes no solo para adultos sino para todas las personas que busquen una alimentación saludable. Actualmente, se encuentran en diferentes hipermercados (Tottus, Metro, Wong, Plaza Vea) y cuentan también con una tienda virtual en su propia página web. Ofrece diferentes presentaciones de hamburguesas y

minihamburguesas en distintos sabores: (i) hamburguesas de quinua y chía, (ii) hamburguesas de garbanzo y espinaca, y (iii) hamburguesas de frijoles negros y quinua.

- **Congelados San Fernando:** forman parte de la familia de productos San Fernando, que incluye en su *mix* las hamburguesas de pollo, que compiten indirectamente con la oferta de productos de proteína animal que se ofrecerá. La presentación trae 14 unidades con un peso neto de 965 gramos, lo cual brinda por unidad un aproximado de 69 gramos. Actualmente, se venden estas hamburguesas en todas las cadenas de supermercados como un producto cárnico; no obstante, debido a sus componentes, su presentación no se incluye entre los productos saludables con los que el proyecto intenta competir.
- **Preparados Avinka:** forman parte de la familia de preparados Avinka; dentro de su *mix*, aparecen las hamburguesas *premium* de pollo, que también compiten de forma indirecta con la presentación de productos de proteína animal de Molinos del Mundo. Debido a su presentación *premium* de cuatro unidades con un peso neto de 400 gramos, son considerados un competidor indirecto. Este producto también se vende en las cadenas de supermercados; a su vez, se comercializa a través de la página web de Avinka Delivery.

1.2.4. Conclusiones del microentorno

Existe una gran oportunidad para Molinos del Mundo para consolidarse en la categoría de hamburguesas saludables. La actual tendencia de consumir alimentos que cuidan la salud conduce al cliente a informarse y buscar empresas reconocidas y comprometidas con el tema de salud. Es muy importante que el canal tenga la disposición de incluir este tipo de productos.

Aunque en las tiendas especializadas existe una fuerte presencia, es de suma importancia mantenerse y consolidarse en el *retail*, ya que brinda exposición a todos los segmentos. En efecto, pese a existir mayor competencia con las marcas, esta situación empuja a pensar en variedad e innovación del producto para generar más atracción e interés en el cliente.

Hoy en día, existe una demanda insatisfecha en cuanto a la oferta de hamburguesas de proteína animal, debido a que las dos marcas más sobresalientes ofrecen los mismos sabores. No tienen una diferencia marcada, lo que puede ser aprovechado con nuevos productos o combinaciones de nuevos sabores e ingredientes para captar la atención no solo de este público insatisfecho, sino de aquel que aún no conoce o no decide probar las hamburguesas saludables.

1.3 Análisis interno de la empresa

1.3.1 Canvas e idea de negocio

- **Segmento de clientes:** está conformado por hombres y mujeres de los niveles socioeconómicos A y B que se encuentran en los rangos de edad de 26 a 45 y que viven en las zonas de Miraflores, San Isidro, Surco y La Molina. Son personas que desean alimentarse de manera más saludable, con sustitutos de la hamburguesa convencional, buscando que les aporte sobre todo una mayor cantidad de proteína, y con las cuales quieren suplir y/o reducir el consumo de carne animal. En este grupo, además, se encuentran deportistas y personas con problemas de salud como colesterol alto, triglicéridos o hígado graso.
- **Propuesta de valor:** las hamburguesas saludables aportan sabor, con la mezcla de ingredientes funcionales para el caso de las veganas y con proteína animal diferente a la carne para las hamburguesas saludables. Además, en el caso de las hamburguesas veganas, aportan tres veces más proteínas que las elaboradas a base de carne roja, son fáciles y rápidas de preparar en tan solo ocho minutos con una vida útil de 18 meses, y no necesitan refrigerarse. Con respecto a las hamburguesas saludables de proteína animal, contienen una mayor cantidad de proteína por porción al ser combinadas con ingredientes peruanos.
- **Canales:** las hamburguesas serán vendidas en el canal moderno, principalmente en autoservicios en las tiendas clústeres A y B de las cadenas Cencosud, Supermercados Peruanos y Tottus, y en tiendas especializadas como Flora y Fauna, La Zanahoria y Organa. La principal fuente de ingresos es la venta de las hamburguesas saludables, las cuales representan para Molinos del Mundo un margen promedio de 35% y para el canal el 30%.
- **Relación con los clientes:** comprende la negociación con los compradores de los supermercados y tiendas especializadas, la empresa de maquila para las hamburguesas de proteínas y la empresa exportadora para las hamburguesas totalmente veganas. Se debe fidelizar a los consumidores con promociones y descuentos intensivos en todos los canales de venta.
- **Estructura de ingresos:** la principal fuente de ingresos es la venta de las hamburguesas saludables, que representan para Molinos del Mundo un margen promedio de 35% y para el canal el 30%.

- **Actividades claves:** como principales actividades de marketing, se realizará un programa de lanzamiento de producto y promoción en redes sociales y canales de venta. Para el monitoreo del proyecto, se hará seguimiento y controles a la empresa maquiladora y exportadora.
- **Recursos claves:** para llevar a cabo el proyecto de negocio, los principales recursos clave son la fuerza de ventas de Molinos del Mundo, el personal administrativo y el personal de la empresa maquiladora. Además, ante el crecimiento de la transformación digital, es importante contar como recursos clave las redes sociales y, posteriormente, la web.
- **Aliados clave:** Ante el giro del negocio, los principales aliados son las cadenas de supermercados, la empresa maquiladora y la Dirección General de Salud Ambiental (Digesa).
- **Estructura de costos:** comprende la importación de los tres sabores de hamburguesas desde Chile; la maquila para las tres hamburguesas de proteína animal más ingredientes funcionales que se elaborarán en Perú; la comercialización de los productos en las cadenas de supermercados y tiendas especializadas en los que se consideran conceptos como rebate, *fee* logístico, no devolución, entre otros; y las inversiones de marketing para una estrategia 360°.

Como principales KPI para medir la rentabilidad del negocio, figuran el análisis *sell in*, *sell out*, el porcentaje de participación en góndola, y las importaciones versus otras marcas.

1.3.2 Idea de negocio

El modelo de negocio de Molinos del Mundo toma como base a sus clientes: cadenas de supermercados, tiendas especializadas y consumidor final. Para este nicho de mercado al que se dirige, representa un producto práctico, lleno de sabor y con una mayor cantidad de nutrientes que las hamburguesas tradicionales. Molinos del Mundo vende las hamburguesas de proteína animal bajo el mismo nombre y las importadas elaboradas íntegramente en base a plantas, bajo la marca The Live Green CO, que se caracterizan por la tecnología Charaka, en la cual se aprovechan todos los beneficios funcionales de las plantas con las cuales se producen. El canal a través del cual se comercializarán será el canal moderno, en las tiendas clústeres A y B de las tres principales cadenas de supermercados, que cubren las zonas de residencia del público objetivo.

En cuanto a la relación con el canal, Molinos del Mundo propone conceptos que sean rentables y generen ganancias para ambas partes en los acuerdos comerciales y logísticos, con productos con un margen por encima de la categoría y con inversiones en el punto de venta que finalmente se trasladarán en promociones y degustaciones que permitan fidelizar al consumidor final con la marca. Los ingresos se generarán por la venta de sus seis sabores de hamburguesas; para el caso de las veganas, son porotos negros y champiñones, lentejas y *mug moringa*, jengibre y garbanzos. Para la opción de hamburguesas a base de proteína animal serán tres: trucha y camote, pavo y quinoa, pollo orgánico y lentejas. Por lo tanto, Molinos del Mundo busca entregar un alimento que aporta más proteínas y nutrientes con menos grasas saturadas, añadiendo texturas y sabores, con un producto superior a los existentes en el mercado.

1.3.3 Propósito, visión, misión y objetivos

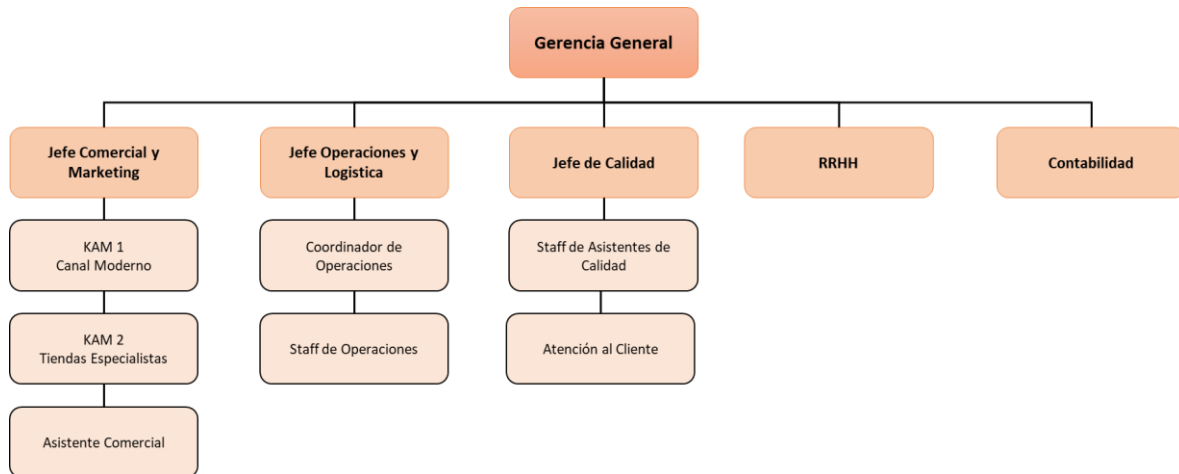
- **Propósito:** la misión de Molinos del Mundo es ofrecer a sus clientes, a través de la comercialización y producción de hamburguesas saludables, sabor, nutrición y practicidad, para mejorar la calidad de alimentación de sus clientes, con la visión de posicionarse como la marca número uno de hamburguesas saludables en el mercado peruano.
- **Misión:** “Ofrecemos a nuestros clientes la oportunidad de mejorar sus hábitos de alimentación con la comercialización y producción de seis tipos de hamburguesas saludables que resultan de una mezcla de alimentos basados en tres plantas y proteínas junto con tres ingredientes peruanos que ofrecen sabor, nutrición y practicidad”.
- **Visión:** “Convertir a Molinos del Mundo en la marca número uno comercializadora y productora de hamburguesas saludables en el mercado peruano, superando las expectativas de nuestros principales clientes”.
- **Objetivos:**
 - Mejorar la calidad de vida de los peruanos.
 - Ofrecer alternativas saludables al consumidor peruano que busca reemplazar o disminuir su consumo cárnico.
 - Dinamizar la categoría de hamburguesas saludables al ofrecer un portafolio de productos con mayor tiempo de vida útil, fáciles de preparar y con opciones veganas o con proteína de más sabores peruanos.

1.3.4 Organización y estructura

A continuación, en la Figura 1, se presenta el organigrama de Molinos del Mundo.

Figura 1

Organigrama de Molinos del Mundo



Nota. Elaboración propia, 2022.

1.3.5 Productos que ofrece la empresa

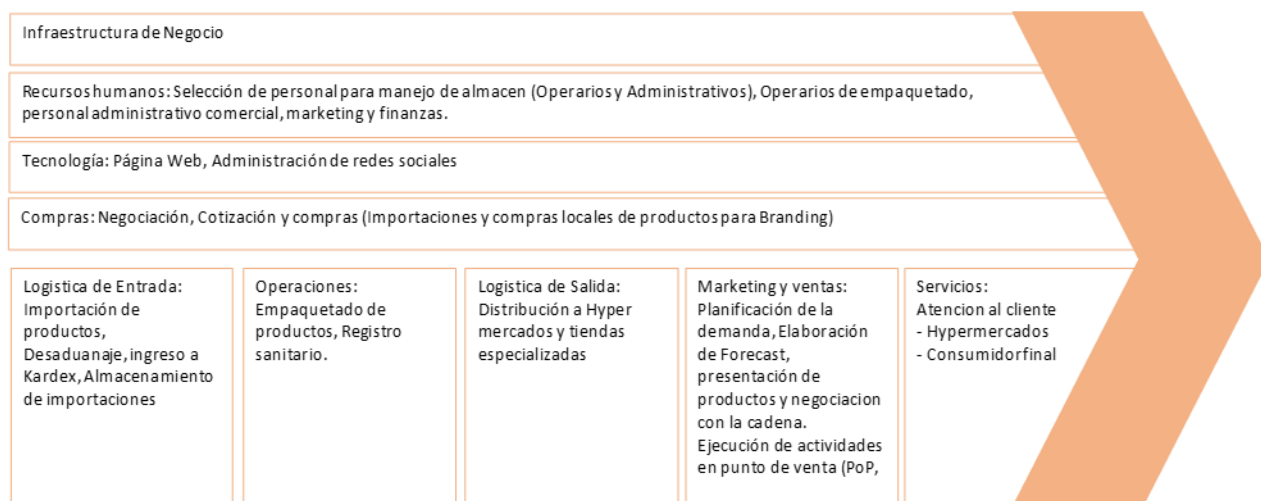
Molinos del Mundo es la empresa número uno en Perú de alimentos sin gluten. Está dedicada exclusivamente a la fabricación, importación y comercialización de productos saludables y dietéticos. La empresa oferta productos dietéticos con la misión de mejorar la calidad de vida de los peruanos. Molinos del Mundo comercializa de manera exclusiva las siguientes marcas nacionales e importadas: Molinos del Mundo®, Mi Tierra®, Santiveri®, The Live Green Co® y Wild Protein®.

1.3.6 Cadena de valor

La cadena de valor permite identificar las actividades primarias del negocio y las actividades de soporte. En el caso de la empresa que comercializa productos de alimentación saludable, las actividades primarias son las de logística, operaciones, marketing y ventas, y servicio al cliente. Sobre estas actividades primarias, se detallan sus actividades inherentes (ver Figura 2).

Figura 2

Cadena de valor de Molinos del Mundo



Nota. Elaboración propia, 2022.

1.3.7 Matriz FODA

• **Fortalezas**

- Empresa consolidada y certificada en Perú como la primera planta totalmente libre de gluten y dedicada a la producción, la importación y la comercialización de productos saludables y dietéticos.
- Empresa reconocida en el canal moderno como aliado estratégico de la oferta de productos con valor agregado para el público que busca alimentación saludable.
- Cadena de suministro desarrollada que permite ofrecer precios competitivos. Cuenta con una planta de producción y tecnología propia.
- Cartera de clientes manejada exclusivamente por el jefe de canal para la apertura de nuevos canales de distribución.
- Molinos del Mundo comercializa de manera exclusiva marcas nacionales e importadas dedicadas a la alimentación saludable, tales como Mi Tierra, Santiveri, entre otras.
- Primera empresa peruana en introducir en el mercado hamburguesas de proteína animal con alimentos funcionales.

- **Oportunidades**

- Actualmente, en el mercado, solo hay menos de cinco competidores de hamburguesas veganas.
- Dos competidores están consolidados en la categoría de hamburguesas; sin embargo, están más identificados en el rubro de comida rápida.
- Con respecto a la oferta actual de hamburguesas saludables, estas son clásicas y entre los competidores no se observa mayor diferencia: las combinaciones y presentaciones son iguales.
- Existe un mayor interés por la alimentación saludable; en efecto, a un 82% de la población le interesa mucho.
- Las personas disponen de menor tiempo para la elaboración de sus alimentos, por lo que buscan alimentos que sean más rápidos de preparar.
- Los canales/compradores cada vez buscan nuevas oportunidades de negocio para diversificar su portafolio saludable.
- Se está diversificando el producto, ampliando la oferta del producto a los segmentos de personas que optan por una alimentación saludable.
- Se observa un incremento de ferias saludables en Lima Metropolitana cada fin de semana.

- **Debilidades**

- Dentro de su portafolio de hamburguesas veganas, su principal proveedor es The Live Green Co, una marca nueva en Perú y recientemente lanzada en el mercado de alimentos veganos, por lo que aún no es reconocida, a diferencia de su principal competidor (Sanua).
- Molinos del Mundo es una empresa reconocida en el mercado de alimentación saludables; sus hamburguesas saludables son nuevas en el mercado, a diferencia de sus competidores, tales como San Fernando o Avinka, que tienen mayor tiempo y reconocimiento en el mercado.
- El producto de nicho (por *ticket* promedio) tiende a codificarse en el PDV como clúster A. El ticket promedio es de S/ 17.
- Existe una variedad de productos sustitutos en la opción de hamburguesas

saludables.

- **Amenazas**

- Existen productos sustitutos, como la proteína de soya, pero demandan más tiempo en preparación, al menos quince minutos.
- Es posible la aparición en el mercado nacional de otros productos importados de similares características que encarecerían o disminuirían considerablemente el precio.
- Actualmente, el país atraviesa recesión económica y un contexto político incierto.
- El descenso del producto bruto interno (PBI) de 11.1% en 2020 ocasionó serios efectos en empleo e ingresos. Esto ha acarreado una disminución en volumen del sector económico en el cual se enfoca la empresa (NSE A y B)
- El incremento en el precio de los insumos encarece el producto final. Según el estudio realizado por Opinaia (Zoom Empresarial, 2020), un 56% considera que el motivo principal por el cual los encuestados no compran alimentos en base a plantas y vegetales es el precio elevado.
- Se presenta una escasez de materia prima debido a los diferentes ecosistemas del Perú. La población está expuesta a diferentes desastres naturales, lo que deriva en muchos fenómenos climáticos que pueden generar escasez de ciertos productos.

El resumen del análisis FODA se presenta en la matriz FODA (ver Tabla 6).

Tabla 6

Matriz FODA

FORTALEZAS / OPORTUNIDADES	DEBILIDADES / OPORTUNIDADES
La tendencia saludable ha contribuido a que muchas empresas dedicadas a la producción, importación y comercialización de productos saludables reciban un mayor incremento en su demanda, optando por ampliar su portafolio. Para Molinos del Mundo, ello es una oportunidad de reforzar su posicionamiento dentro del mercado saludable y a la vez ampliar su oferta con dos líneas de hamburguesas: saludables y veganas.	Las hamburguesas de la línea vegana que ofrece Molinos del Mundo provienen de un proveedor que es nuevo en el mercado peruano, a diferencia de otros que pueden ser más reconocidos en el mercado peruano. Sin embargo, al ser un proveedor nuevo le asegura ser un proveedor exclusivo de Molinos del Mundo, por lo que se podría aprovechar dicha ventaja frente a sus competidores.
Molinos del Mundo tiene una ventaja al contar con planta de producción propia, que facilita todos los procesos hasta llegar al cliente final. Actualmente, además del canal tradicional, tiendas especializadas, existe la opción de ferias saludables. Aparte de los clientes que consideran la alimentación saludable como su primera opción, también aparecen aquellos dispuestos a probar por primera vez o cambiar sus hábitos, con lo cual la empresa tiene una gran oportunidad de desarrollar su línea de alimentos saludables, ampliar su portafolio e ingresar de manera rápida y segura al mercado.	Muchas personas tienen el concepto erróneo de que la alimentación saludable es costosa. Pese a que su costo es mayor al alimento convencional, aparte de que los productos sustitutos pueden propiciar que menos personas opten por escoger estos productos como primera opción, para aquellas personas que ya siguen un régimen de alimentación establecido o tomaron la decisión de cambiar sus hábitos de comida, no cabría la duda de optar por dicha oferta saludable.

FORTALEZAS / OPORTUNIDADES	DEBILIDADES / OPORTUNIDADES
En el mercado, existen menos de cinco competidores para cada línea de hamburguesa que Molinos del Mundo ofrece a sus clientes. Existen dos competidores por cada línea reconocidos por los consumidores y posicionados en la mente de muchos de ellos; sin embargo, ninguno de ellos marca la diferencia, siendo considerados iguales por los consumidores. Así, Molinos del Mundo se propone introducir en el mercado un producto totalmente innovador en sabores, combinaciones con productos peruanos, tales como quinua, lentejas, trucha. Ofrecerle al cliente un producto rico y saludable con sabores que marquen la diferencia entre sus principales competidores es el propósito para ser reconocida y posicionarse en la mente del cliente como una primera opción de consumo.	El portafolio de hamburguesas es muy amplio; se reduce si se trata de hamburguesas saludables. Se apunta a un segmento cuyos clientes están bastante informados, por lo cual es a ellos a quienes se les ofrece un producto nuevo, con sabores diferentes, hamburguesas sabrosas y jugosas en todas las combinaciones. El trabajo más complejo es con aquellos nuevos clientes que están cambiando sus hábitos de consumo y optan por una alimentación saludable. Dentro de la oferta, el valor diferencial debe ser la hamburguesa saludable de buen sabor. Marcar la diferencia con los demás será el reto al que se enfrenta la empresa.
FORTALEZAS / AMENAZAS	DEBILIDADES / AMENAZAS
Concretar alianzas estratégicas para afianzar a los pocos proveedores de marca que se comercializa tanto nacionales e importados a fin de asegurar el abastecimiento en todos los canales.	Al ser las hamburguesas saludables en su mayoría un producto de nicho (A y B), la crisis actual que atraviesa el país golpea la estabilidad económica en todos los sectores de la población. Ello constituye un riesgo para todos los productos que se podrían ofrecer, por ser algunos importados y tener insumos con mayor costo.
Contar con planta propia para la producción es de sumo valor, ya que se podrían revisar los procesos a fin de evitar pérdidas y realizar mejoras que puedan no solo ayudar en tiempos de atención y cantidad de producción, sino también en costos que ayuden a mantener sus costos u optimizarlos.	Los productos sustitutos serán una amenaza constante en el negocio. Por ello, desde el inicio, Molinos del Mundo deberá resaltar su propuesta de valor, que debe estar plasmada desde la presentación de las hamburguesas, el precio y los sabores. Son puntos básicos que servirán para la identificación de la marca.

Nota. Elaboración propia, 2022.

CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1 Objetivos de la investigación

2.1.1 Objetivo general

El objetivo de la investigación es validar la probabilidad de éxito del lanzamiento de la nueva línea de productos hamburguesas saludables de la empresa Molinos del Mundo en el mercado objetivo.

2.1.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos se presentan en la Tabla 7.

Tabla 7

Objetivos específicos

	Objetivos específicos	F.S.	Fuentes primarias			
			Entrevistas	Focus group	Observación	Encuestas
Validar la propuesta de valor	1.1 Identificar los principales factores que influyen en el consumidor al momento de la compra.			x		x
	1.2 Evaluar la aceptación de las hamburguesas saludables.			x	x	x
	1.3 Identificar los principales competidores y productos sustitutos dentro del rubro.		x	x		x
	1.4 Evaluar presentación del producto preferida por los consumidores.			x	x	x
	1.5 Identificar oportunidades de mejora.	x	x	x		x
	1.6. Evaluar el grado de satisfacción del cliente con el consumo de hamburguesas saludables.		x	x	x	x
Conocer el perfil del cliente	2.1 Entender los hábitos de compra de las hamburguesas saludables.	x	x	x		x
	2.2 Identificar frecuencia de consumo de las hamburguesas.	x		x		x
	2.3 Identificar los atributos más valorados de las hamburguesas.	x	x	x		x
	2.4 Identificar el grado de importancia de una alimentación saludable.	x	x	x		x
Estimación de la demanda	3.1 Identificar el nicho de mercado al cual estará orientado el producto.		x	x		x
	3.2 Identificar el rango de precios que el cliente está dispuesto a pagar.		x	x		x
	3.3 Identificar las preferencias de canales de ventas del consumidor final.	x	x	x		x
	3.4 Aproximación de ventas posibles por periodos de tiempo.			x		x
	3.5 Determinar viabilidad del negocio.		x	x		x
Conocer la industria de comida saludable	4.1 Identificar la competencia actual.		x	x	x	x
	4.2 Determinar mercado actual y potencial.	x	x			
	4.3 Identificar las necesidades del mercado actual.	x	x			
	4.4 Identificar precios de venta actual.		x		x	
	4.5 Identificar canales de venta.	x	x		x	
	4.6 Estar en el <i>top of mind</i> de los clientes potenciales como la primera opción de compra de productos saludables				x	x

Nota. Elaboración propia, 2021.

2.2 Metodología

La investigación se ha realizado en dos fases: la primera fase exploratoria y luego la fase concluyente. En la fase exploratoria, se utilizaron fuentes secundarias, y se realizaron cuatro entrevistas con expertos, observaciones en diferentes tiendas especializadas, supermercados y, finalmente, dos *focus groups* con el objetivo de conocer con mayor detalle el mercado, la industria, las preferencias y el perfil del consumidor.

En la fase concluyente, se realizaron dos encuestas al público orientado a la alimentación saludable y al público potencial. Con los resultados obtenidos, se identificaron los hábitos de compra y las preferencias de los consumidores; además, se estimó la demanda, y se proyectaron las ventas, *tickets* promedio y frecuencia de compra.

2.2.1 Investigación cualitativa o exploratoria

En la investigación cualitativa, se buscó entender la conducta del consumidor y sus motivos a través de sus opiniones, creencias, etc. La finalidad de esta investigación es la comprensión de todo lo observado directamente de los consumidores.

- **Focus groups**
 - Tamaño de grupo: seis personas
 - Edad: rango de 26 a 45 años
 - Duración: una hora y treinta minutos
 - Ambiente: registrado por audio y video.
 - Identidad de los participantes: personas con hábitos saludables, veganos, deportistas.
 - Dinámica grupal: nuevas tendencias en alimentación saludable, presentación de las hamburguesas saludables, conversación con los participantes, opiniones y sugerencias.
 - Presentación en un video corto de preparación de hamburguesas.

Se buscó profundizar las características sobre el concepto de las hamburguesas saludables como parte de la alimentación diaria, comprendiendo el procesamiento de los ingredientes. Además, se buscó reconocer e identificar el perfil del cliente que consume comida saludable y observar, evaluar y validar el nivel de aceptación de nuestras hamburguesas.

De acuerdo a los resultados obtenidos de los Focus Group, se concluyó lo siguiente:

- Los consumidores optan por las hamburguesas saludables para reemplazar el consumo de carnes o complementar una comida al día.
 - Los participantes realizan actividades deportivas una a dos veces por semana con el fin de mejorar y mantener un estado de vida saludable.
 - El ritmo de vida del consumidor influye en sus hábitos alimenticios.
 - Como clientes, conocen algunas marcas de hamburguesas saludables y/o veganas.
 - Es importante el tema de la textura, pues los participantes expresaron su deseo de que el producto sea lo más semejante posible a la carne, muy suave, que se deshaga en la boca, que sea poco consistente, y el color importa.
 - Entre las ideas de nuevos sabores de hamburguesas saludables, muchos optaron por ingredientes funcionales peruanos, que otorguen mayor frescura y sabor.
 - Los atributos indicados en las hamburguesas fueron reconocidos por los participantes, que hicieron énfasis en que deben estar acompañados de un empaque ecoamigable y una simbología que las identifiquen como producto saludable. Tales características son fundamentales como primera imagen del consumidor ante un nuevo producto.
- **Entrevistas en profundidad**

A continuación, en la Tabla 8, pueden revisarse los principales *insights* de las entrevistas.

Tabla 8

Entrevistas – *Insights*

Tema	Principales <i>insights</i> de las entrevistas a expertos	Objetivo
Tendencia a la alimentación saludable	“El 90% de personas que compran el producto son madres primerizas que buscan y cuidan el tema de alimentación y salud. Temor a que sus hijos se enfermen por mala alimentación”, José Somocurcio, jefe de <i>trade marketing</i> Gallinas Libres.	2.1 - 2.4
	“Mercado inmaduro en información, pero sí está abierto a querer explorar en productos saludables”, Alissa Eastes, <i>business owner</i> Sanua.	4.2
	“Molinos del Mundo es una empresa reconocida en Perú dentro del rubro de productos saludables. Por lo que todo producto que se encuentra dentro de su portafolio genera confianza con el cliente”, Alissa Eastes, <i>business owner</i> Sanua.	4.6
	“TLGC no solo es una marca, es una compañía especialista en tecnología de comida que, a diferencia de otras, no utiliza ingredientes animales en sus productos, que afectan la salud de las personas y producen enfermedades”, Priyanka Srinivas, CEO y fundadora de The Live Green Co.	2.3 - 1.4
	“Para poder ingresar a Perú, evaluaron alternativas de empresas optando por la que genera mayor confianza en los clientes a través de sus productos saludables [Molinos del Mundo]. TLGC comparte con Molinos del Mundo el objetivo de brindar a sus consumidores alimentos saludables y que sean fáciles de preparar”, Priyanka Srinivas, CEO y fundadora de The Live Green Co.	1.3

Tema	Principales <i>insights</i> de las entrevistas a expertos	Objetivo
Oportunidades identificadas en el mercado	“El tema de degustación fue la principal fortaleza para hacerse conocidos”, José Somocurcio, jefe de <i>trade marketing</i> Gallinas Libres.	1.1
	“Dirigirnos a un público clúster A y B”, Jose Somocurcio, jefe de <i>trade marketing</i> Gallinas Libres.	1.5 - 1.7 - 4.2
	“Las personas prefieren productos casi listos”, Natalie Prutsky, gerente de Mama Lama.	1.2 - 1.8
	“Muestreo cruzado con marcas amigas”, Natalie Prutsky, gerente de Mama Lama.	
	“La idea de TLGC ha sido encontrar <i>co-workers</i> o empresas con la misma filosofía, que les permita poder ingresar a nuevos mercados”, Priyanka Srinivas, CEO y fundadora de The Live Green Co.	4.2
	“Es un reto, [debido a] que el peruano no es un mercado bien informado”, Alissa Eastes, <i>business owner</i> Sanua	2.1
Nuevos productos para incluirse en el portafolio	“Diferencial principal es ser hechos de super alimentos peruanos”, Natalie Prutsky, gerente de Mama Lama.	
	“Competimos con empresas grandes en <i>retail</i> y no porque tienen un producto similar”, Alissa Eastes, <i>business owner</i> Sanua.	3.1 - 3.3
Canales en los cuales se iniciaron y tienen presencia	“La cadena que regía el crecimiento importante del producto era la tienda especializada Flora y Fauna”, José Somocurcio, jefe de <i>trade marketing</i> Gallinas Libres.	3.1
	“No entrar en ferias, por lo que la barrera de ingreso es muy fuerte. Existe flujo de personas, pero no es constante”, José Somocurcio, jefe de <i>trade marketing</i> Gallinas Libres.	3.1
	“Paralelamente desarrollar un propio canal <i>online</i> , teniendo en cuenta ampliar la cartera de productos”, José Somocurcio, jefe de <i>trade marketing</i> .	3.2
	“Es importante ser conocidos ya que de ello depende poder tener un espacio más vistoso en una bodega, por lo reducido que suelen ser ellos”, Natalie Prutsky, gerente de Mama Lama.	
	“En el canal de tiendas naturistas es todo lo contrario. Este [cliente] sí lee la etiqueta, sí le interesa, sí ve el valor”, Alissa Eastes, <i>business owner</i> de Sanua.	2.3 - 2.4
	“Primero canal moderno, digital y, por último, canal tradicional”, Priyanka Srinivas, CEO y fundadora de The Live Green Co.	3.1 - 3.3 - 4.5
Tema logístico y/o distribución	“Comenzaron en tiendas de productos saludables como Zanahoria, Flora y Fauna, y poco a poco se fue creciendo en distribución, llegando a los <i>retail</i> ”, Natalie Prutsky, gerente de Mama Lama.	4.5
	“Existe un gran problema en cuanto al espacio dentro del área de congelados en las tiendas; estos están más que llenos, dificultando a las nuevas marcas su ingreso y su exhibición”, Natalie Prutsky, gerente de Mama Lama.	1.3

Nota. Elaboración propia, 2022.

- **Observación etnográfica**

Se realizaron diversos recorridos por las góndolas de hamburguesas y en el sector de congelados en los supermercados, específicamente Wong, Tottus, Plaza Vea, Vivanda, y tiendas especializadas u orgánicas de Lima Metropolitana. En la Tabla 9, se presentan los principales hallazgos.

Tabla 9

Principales hallazgos

Hallazgo de la observación	Objetivo
Existía poco <i>stock</i> de hamburguesas en las tiendas especializadas y orgánicas debido a la falta de proveedores.	1.4
Aunque existen varias marcas competidores, en el punto de venta solo se observaron los competidores de las marcas más predominantes.	1.3 - 4.1
Las presentaciones de mayor rotación son hamburguesas de lentejas y champiñones, y hamburguesas de salmón	1.4 - 2.2 - 2.3
Los precios por paquete de hamburguesas en punto de venta varían entre S/ 12 y S/ 36.	3.2 - 4.4
La mayoría de los clientes de las tiendas especializadas son de sexo femenino.	4.5

Hallazgo de la observación	Objetivo
Los días de mayor venta en las tiendas especializadas son lunes, viernes, sábado y domingo.	2.2 - 3.4
Los clientes se detienen a leer detalladamente las etiquetas de los productos y piden información al personal de tienda.	2.3 - 2.4
El personal de las tiendas especializadas está mejor capacitado que el personal del supermercado acerca de las propiedades y beneficios de los productos saludables en general.	4.5
Las tiendas saludables que no ofrecen hamburguesas saludables y/o veganas no lo hacen debido a una falta de espacio para colocar en góndolas.	4.5
El empaque de las hamburguesas es ecoamigable, siendo el principal atributo diferenciador respecto de la competencia.	4.6

Nota. Elaboración propia, 2022.

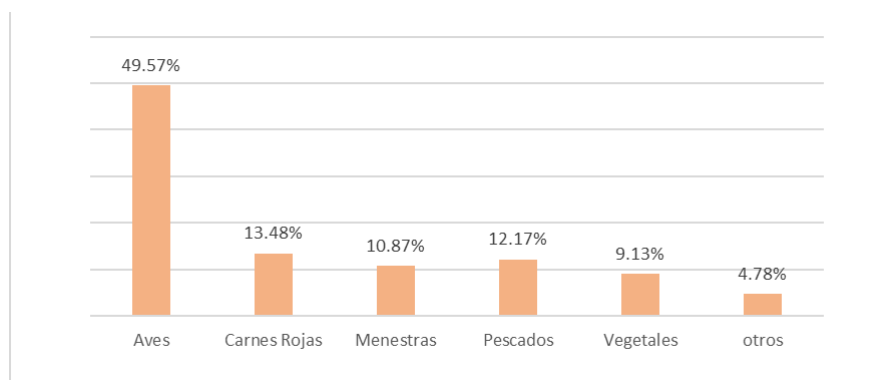
2.2.2 Investigación cuantitativa

El análisis cuantitativo se basó en la realización de encuestas con hombres y mujeres entre 26 a 45 años, que son jefes de familia y que han consumido hamburguesas saludables y/o veganas. Se obtuvo una muestra representativa de 300 personas encuestadas. Los principales hallazgos fueron los siguientes:

- El 80% de encuestados consume proteína animal (50% aves, 14% carnes, 12% pescados y 4% otros) y el 20%, proteína vegetal (11% menestras y 9% vegetales) como principal fuente de proteínas en su alimentación (ver Figura 3).

Figura 3

Tipo de alimento fuente de proteína

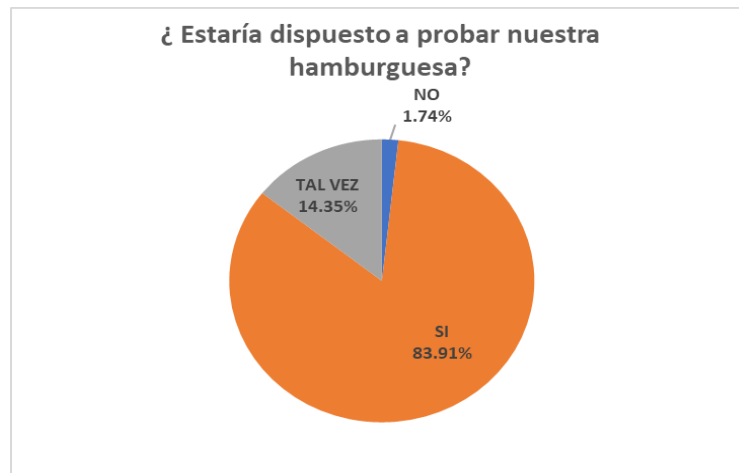


Nota. Elaboración propia, 2021.

- El 83.91% de encuestados, después de la presentación del producto, indicó que sí estaban dispuestos a probarlas (ver Figura 4).

Figura 4

Disposición para probar el producto

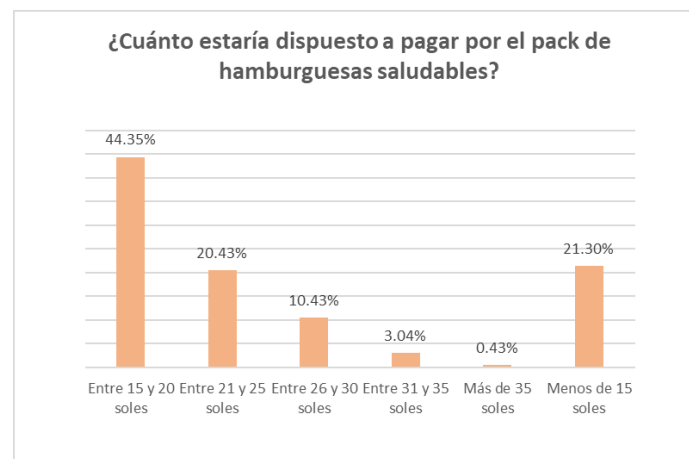


Nota. Elaboración propia, 2021.

- El 44.35% de encuestados están dispuestos a pagar entre S/15 a S/20 por el *pack* de hamburguesas saludables; además, se considera el 34.33% de clientes que están dispuestos a pagar más de S/ 20 (ver Figura 5).

Figura 5

Precio

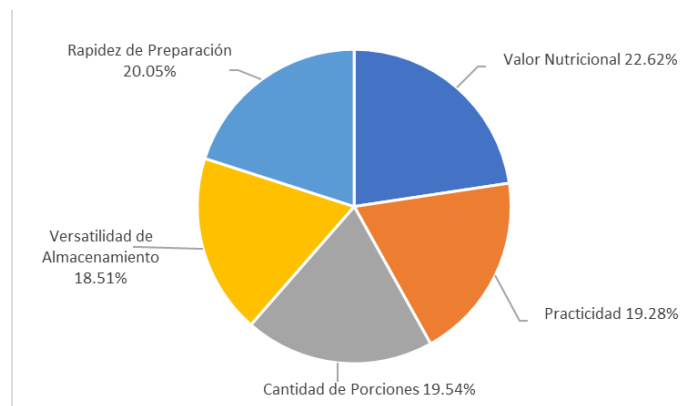


Nota. Elaboración propia, 2021.

- El 22.62% de los encuestados indicaron que el valor nutricional es el atributo más valorado, seguido de la rapidez de preparación (ver Figura 6).

Figura 6

Atributos más valorados en las hamburguesas

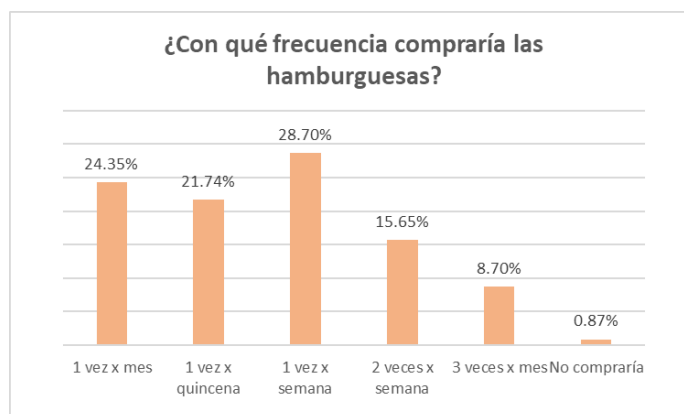


Nota. Elaboración propia, 2021.

- El 28.70% de encuestados compraría hamburguesas una vez por semana (ver Figura 7).

Figura 7

Frecuencia de compra

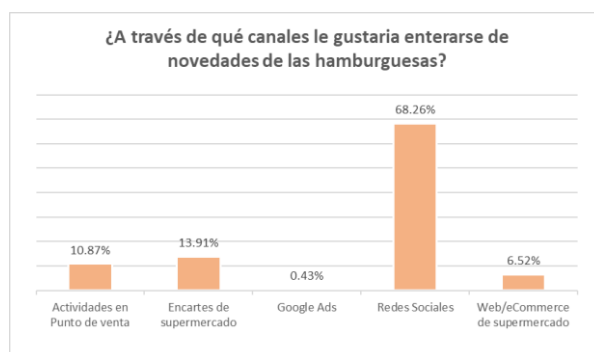


Nota. Elaboración propia, 2021.

- El 68.26% de los encuestados prefiere las redes sociales para informarse acerca del lanzamiento, nuevos sabores, entre otras novedades relacionadas a las hamburguesas saludables (ver Figura 8).

Figura 8

Grado de exposición de marketing

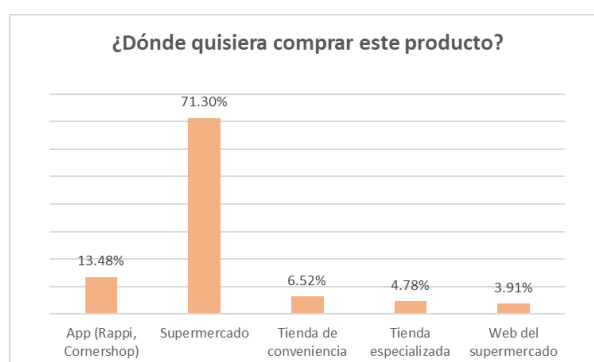


Nota. Elaboración propia, 2021.

- El 71.30% de encuestados prefiere comprar en un supermercado, opción seguida por las aplicaciones; por último, los encuestados manifestaron optar por comprar en la web del supermercado (ver Figura 9).

Figura 9

Canal preferido de compra



Nota. Elaboración propia, 2021.

2.3 Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda, se han considerado los resultados de las encuestas mediante las cuales se calculó el grado de exposición de marketing del proyecto (ver Tabla 10).

Tabla 10

Ponderación de grados de exposición

Grado de exposición de marketing		41%
F1	Estilos de vida	88%
F2	Predisposición	69%
F3	Precio	79%
F4	Atributos	86%

Nota. Elaboración propia, 2021.

Asimismo, se identificó la frecuencia de compra anual sobre la base del resultado de la encuesta (ver Tabla 11).

Tabla 11

Ponderación de resultados de encuesta

Frecuencia	Peso (encuesta)	Ponderación
8	15.7	1.256
4	28.7	1.148
3	8.7	0.261
2	21.7	0.434
1	24.3	0.243
Total ponderado		3.342
Frecuencia anual		41

Nota. Elaboración propia, 2022.

Considerando el ticket promedio de la presentación de las hamburguesas en S/ 20.00, se puede valorizar la demanda. Mediante los datos base de Lima Metropolitana y la segmentación de NSE, rango de edad y geográfico, se delimitó la demanda potencial (ver Tabla 12).

Tabla 12

Delimitación de demanda potencial

	Ítem	Porcentaje	Q	Fuente
	Lima Metropolitana		10,800,000	APEIM (2020), Ipsos (2019b), INEI (Proyección 2021 INEI)
Nivel socioeconómico	A y B	26%	2,808,000.00	APEIM (2020), Ipsos (2019b), INEI (2018-2019)
Rango de edad	26 - 35 / 36 – 45	55%	1,544,400.00	
Geográfico	Lima Moderna	30%	463,320.00	

Nota. Elaboración propia, 2022.

Aplicando los resultados de la encuesta, se puede estimar la demanda (ver Tabla 13).

Tabla 13

Estimación de la demanda	Porcentaje	Cantidad	Fuente
F1: Estilo de vida	88%	406,795	Encuesta
F2: Disposición	84%	341,708	Encuesta
F3: Precio	75%	256,281	Encuesta
<i>Early adopters</i>	16%	41,005	Rogers, 1962
Grado de exposición de marketing	41%	16,742	
M: Frecuencia de compra	41	686,414	Encuesta (<i>packs</i> por año)
Ticket promedio	20	S/ 13,728,279	Ingresos al año
		S/ 1,144,023	Ingresos al mes

Nota. Elaboración propia, 2022.

2.4 Conclusiones

El cálculo de la estimación de la demanda arroja un resultado de 16,742 hogares que pueden realizar la compra de los productos saludables. Esto se debe al grado de exposición de marketing del proyecto de 41% considerando los resultados de la encuesta sobre la base de estilos de vida, disposición, precio y atributos. También, como resultado de la encuesta, se obtuvo que la frecuencia es de hasta 41 veces al año (3.342 packs por semana), lo cual, valorizado por el ticket promedio, brinda una demanda potencial de S/ 13,700,000 al año.

CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Objetivos de marketing

En la Tabla 14, se presentan los principales objetivos de marketing.

Tabla 14

Principales objetivos de marketing

OBJETIVOS	KPI	HERRAMIENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1. Lograr convertirse en la marca número uno de hamburguesas saludables en Perú.	MS de la categoría	Estudio de mercado	40%	45%	50%	60%	65%
2. Incrementar las presentaciones/sabores de hamburguesas (actualmente, son tres sabores por cada línea).	Número de productos de portafolio	<i>Sold out</i>			+2	+1	+1
3. Lograr un <i>sold out</i> de 80000 unidades en el período de lanzamiento de la marca (tres meses) en las 65 primeras tiendas.	<i>Sold out</i>	Información B2B	283,000 unidades	320,000 unidades	358,000 unidades	433,000 unidades	472,000 unidades
4. Incrementar la cobertura para el segundo semestre pasando de 65 a 105 puntos de venta.	Número de puntos con cobertura	Información B2B	65-105	115	120	125	130
5. Incrementar la fidelización de los clientes.	Recompra/mensual	Base de datos clientes	3	3	3	4	4

Nota. Elaboración propia, 2022.

3.2 Estrategia genérica

La estrategia genérica de las hamburguesas Molinos del Mundo será la de diferenciación por enfoque, con la entrega de productos alimenticios innovadores y saludables, pues se orientará en entregar dos tipos de hamburguesas – las hamburguesas totalmente veganas y las hamburguesas con proteína animal – en las principales cadenas de supermercados y tiendas especializadas. Además, las hamburguesas veganas se diferencian principalmente porque no necesitan refrigeración, y tienen una vida útil de 18 meses y una mejor textura y sabor. Por su parte, las hamburguesas saludables se diferencian por la mezcla de sabores e ingredientes peruanos y su mayor contenido de proteínas en relación con las existentes en el mercado. Finalmente, las dos presentaciones de hamburguesas se ofrecerán en empaques ecoamigables elaborados con plástico vegetal y cartulina sin laminación siguiendo el lineamiento del mantra de marca de ser más sostenible.

3.3 Estrategia de crecimiento

En la actualidad, la empresa Molinos del Mundo es reconocida en el Perú como la marca número uno con productos totalmente libres de gluten. Asimismo, está posicionada en las cadenas de supermercados como una de las empresas líderes en ofrecer alimentos para una

alimentación saludable, como productos orgánicos, sin azúcar y bajos en calorías. De esta forma, el lanzamiento de hamburguesas íntegramente veganas y con proteína animal con ingredientes funcionales es una de las mejores alternativas de crecimiento.

Según las estrategias de crecimiento planteadas en la matriz de Ansoff, la estrategia para el corto y mediano plazo es la de penetración de mercado, pues se propone una oferta de hamburguesas totalmente veganas y con proteína animal diferente a la carne en el mercado saludable. Esta propuesta proviene de una empresa productora y comercializadora de alimentos dietéticos en Perú. Para el primer año, se logrará la presencia del producto en 67 puntos de ventas en Lima Metropolitana, de las tres cadenas de supermercados y tiendas especializadas.

Para el mediano plazo – años dos y tres –, se continuará con la estrategia de penetración de mercado, mediante la cual se buscará ingresar y ampliar a los puntos de venta de los clústeres B y C de las cadenas de supermercados y ampliar a más tiendas especializadas para alcanzar a cubrir 120 puntos de venta. Por último, en el largo plazo, la estrategia de crecimiento estará enfocada en el desarrollo de mercado para alcanzar cobertura en todos los puntos de venta a nivel nacional y tiendas especializadas en el Perú.

3.4 Estrategia de segmentación de mercado

A través de la estrategia de segmentación del público objetivo de hamburguesas saludables, se conocerá y atenderá de forma más eficiente a los clientes de acuerdo con sus necesidades. Los NSE del segmento de mercado objetivo son los NSE A y B. Aunque el tipo de comida saludable se asocia a un alto precio, el consumo de estos tipos de productos está relacionado en su mayoría a personas que buscan productos saludables. Por consiguiente, es fundamental garantizar una propuesta de valor lo suficientemente viable que sea una solución sustentable en el tiempo.

3.4.1 Geográfica

- La población en la ciudad de Lima asciende a 9,847,000 habitantes, aproximadamente. Concentra el 32,28% de la población a nivel nacional (INEI, 2017).
- Se estiman 2.8 millones de hogares en Lima Metropolitana.
- En cuanto al clima, este es variado al ser templado, húmedo y con alta nubosidad en el invierno. La característica principal del clima de Lima es la casi nula presencia de precipitaciones, motivo por que es considerado como un clima desértico.

- Las temperaturas máximas suelen producirse en enero y en escasas ocasiones superan los 30° C. Las mínimas se presentan durante el invierno – de junio a septiembre – y suele acercarse a los 12° C.

3.4.2 Demográfico

- La población peruana está conformada por mujeres y hombres, con una ligera ventaja femenina. Se consideró la información del *XII Censo de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas* (INEI, 2017), que proyectó para 2021 un 50,4% de la población compuesta por mujeres y un 49,6%, por hombres.
- Según las edades, se han considerado tres grandes grupos:
 - De 0 a 14 años con unos 8,107,000 habitantes, aproximadamente.
 - De 15 a 59 años, con unos 20,628,000 habitantes, aproximadamente.
 - De 60 años a más, con unos 4,299,000 habitantes, aproximadamente.
- El grupo en edad productiva es el que tiene mayor porcentaje, con un 62,4%.
- Según Apeim (2020), en Lima Metropolitana, la población por NSE se distribuye así (ver Tabla 15).

Tabla 15

Ponderación de NSE

NSE	Porcentaje
NSE A	3.9%
NSE B	22.1%
NSE C	45.0%
NSE D	23.4%
NSE E	5.5%

Nota. Adaptado de Apeim, 2020.

- Según Apeim (2020), acerca del NSE A, el 53.2% se ubica en la Zona 7, seguida de la Zona 6; el 17.1% del NSE B vive en la Zona 4, seguida de la Zona 7 (ver Tabla 6).

Tabla 16

Ponderación por Zona NSE

Zona	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100%	100%	100%	100%	100%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	1%	7%	10%	14%	16%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	2%	11%	9%	10%	6%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	1%	7%	12%	11%	15%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	6%	17%	14%	12%	13%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	2%	9%	12%	17%	14%

Zona	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	23%	11%	4%	1%	1%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	53%	13%	2%	2%	0%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	7%	8%	10%	8%	7%
Zona 9 (Villa el Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacámac)	2%	7%	14%	13%	15%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	2%	9%	11%	11%	11%
Otros	1%	1%	2%	2%	4%

Nota. Adaptado de Apeim, 2020.

3.4.3 Psicográfica

En la distribución de hogares por NSE, se cuentan con los siguientes datos para Lima Metropolitana (ver Tabla 17).

Tabla 17

Ponderación de Lima Metropolitana por NSE

NSE	Porcentaje
NSE A	4.7%
NSE B	23.2%
NSE C	41.3%
NSE D	24.4%
NSE E	6.4%

Nota. Adaptado de Apeim, 2020.

- Las residencias de clase media aparecen al oeste y este de la ciudad en distritos tales como Breña, Lince, Jesús María y Pueblo Libre.
- En un inicio, los grupos de poder se establecieron al sur en los distritos de San Isidro y Miraflores; luego, se efectuó un proceso de movilización poblacional a otras zonas más alejadas, y menos dosificadas y problemáticas como Monterrico y La Molina. El ingreso bruto mensual promedio de los hogares de Lima Metropolitana es de S/ 4,740 y el gasto mensual promedio es de S/ 3,410.

3.4.4 Conductual

Las características más sobresalientes de comportamiento del público objetivo son las siguientes:

- Los jefes de hogar están preocupados por la salud de los miembros de su hogar; por ello, priorizan en su alimentación productos de calidad que aseguren sus condiciones mínimas de salud sin importar el precio.

- Desean rapidez y practicidad en la preparación de sus alimentos, ya que son personas activas y que no disponen de mucho tiempo para tal labor.
- Son clientes muy bien informados, conocedores del tema de alimentación saludable, insumos, productos complementarios, entre otros relacionados a la salud.
- Están deseosos de encontrar el producto en las tiendas especializadas y canales de venta de más fácil acceso para evitar transportarse por toda la ciudad.

3.5 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento de Molinos del Mundo será la de liderar el mercado de alimentos saludables con un producto de buen sabor, práctico y rápido de preparar. Se piensa aprovechar la ventaja con que se cuenta al no existir una marca reconocida en el mercado. Las marcas existentes no trabajan en el posicionamiento de la marca; por ello, Molinos del Mundo se posicionará a través de los atributos y beneficios del producto propuesto.

3.6 Estrategia de marca

Para el desarrollo de su marca, Molinos del Mundo prefiere la opción de extensiones de marca. Se vale de su reconocimiento en el mercado de comida saludable para ingresar satisfactoriamente en la categoría de hamburguesas con dos presentaciones: saludables y veganas, lo cual generará reconocimiento y aceptación más rápida.

El mantra de marca es el siguiente:

- **Más sabroso:** Sabores nuevos y auténticos, mínimamente procesado. Ingredientes funcionales.
- **Más sano:** Sin colesterol ni grasas trans. Etiquetas limpias, 100% natural, libre de gluten y soya.
- **Más sostenible:** Cero plásticos, baja contaminación. No refrigerado, ni congelado. Comercio justo y local.

3.7 Estrategia de clientes

Entre las principales fortalezas de Molinos del Mundo, destacan su posicionamiento y reconocimiento ganado en los canales de tiendas especializadas en el mercado de alimentación saludable.

La estrategia de captación de clientes se aplicará de manera directa en el punto de venta, dando a conocer el producto a través de impulso en las principales tiendas y *retails*; en alianza con

los principales *retails* se optará por los paquetes de publicidad. La publicidad en medios – televisión, radios, vallas publicitarias – permitirá llegar al público objetivo de una manera más efectiva, junto con el marketing en redes sociales. La comunicación debe transmitir la propuesta de valor de las hamburguesas saludables y enfocarse en las principales cualidades del producto.

La estrategia de fidelización de clientes de la marca se realizará en las activaciones realizadas en el punto de venta. Además, se ofrecerán promociones y descuentos para impulsar las ventas a inicios de cada mes de octubre por ser aquel en cual se celebra el Día Mundial de la Alimentación Saludable. Estas promociones continuarán en los meses de noviembre y diciembre, antes de la estacionalidad de verano. Se considera ofrecer promociones aisladas a mitad de año y en fechas especiales.

CAPÍTULO IV. TÁCTICAS DE MARKETING

Durante los últimos años, se ha incrementado un *boom* gastronómico. Aprovechando esta oportunidad, se han desarrollado las hamburguesas saludables, que, en su mayoría, contienen ingredientes peruanos tales como quinua, trucha, camote, entre otros. Las hamburguesas de Molinos del Mundo son un producto innovador, de fácil preparación, y que no necesitan refrigerar o congelar. Se ofrece mayor tiempo de vida útil en el caso de las hamburguesas veganas y más proteínas que los demás competidores. Contemplando el público objetivo, el rango de edades y los estilos de vida de los consumidores, se definieron dos líneas de hamburguesas:

- **Saludables:** trucha, pavo, pollos orgánicos, camote, quinua, lentejas
- **Veganas:** porotos negros y champiñones, lentejas y *mug moringa*, jengibre y garbanzos

Se debe considerar una buena cartera de proveedores de productos frescos contemplando los insumos y evaluar constantemente la calidad de los productos maquilados. Para reflejar la idea del producto, las hamburguesas, a primera vista, deben ser tan parecidas a cualquier otra hamburguesa convencional. Muchos consumidores desean encontrar en la comida saludable buen precio y sabor, bastante variedad y alta calidad. También se debe reforzar los valores nutritivos en el envase para su rápida identificación y fácil comprensión.

4.1 Estrategia de producto

4.1.1 Propuesta de valor

Ofrecer un *mix* de hamburguesas saludables y veganas llenas de sabor, que no necesitan refrigerarse. Contienen hasta tres veces más proteína que las opciones actuales y está lista en ocho minutos.

4.1.2 Características de los productos

- **Composición y diseño:** sobre la base del estudio de mercado realizado, se ha definido que las hamburguesas tanto saludables como veganas deben contener en su mayoría productos naturales. Los principales ingredientes de todas las hamburguesas son sal, ajo, lentejas, taza de harina, condimentos, y uno o dos huevos veganos de forma opcional. Esta es la receta base de las hamburguesas. Para el ingreso al mercado, se han considerado las dos líneas: saludable y vegana, cada una en *packs* de cuatro

unidades y ocho unidades. En cuanto a los estándares de calidad, se han definido las siguientes características: textura crujiente por fuera, y suave y jugosa por dentro.

- **Portafolio de productos:** en cuanto al portafolio de productos que se ofrecerá, estos se dividen en dos subcategorías:
 - **Hamburguesas veganas:** son producidas en Chile e importadas por Molinos del Mundo con la marca The Live Green Co. Esta oferta de productos responde a un nicho de mercado de consumidores netamente veganos que buscan un producto con las características que presenta el ofrecido por la empresa: versatilidad de almacenamiento, practicidad de preparación y prolongada vida útil. Inicialmente, los productos ofrecidos serán los siguientes: (i) porotos negros y champiñones, (ii) lentejas y *mug moringa*, (iii) jengibre y garbanzo. Posteriormente, para mantener vigente la oferta de productos veganos, se introducirá en el año tres el sabor de champiñones y textura de carne, y, para el año cinco, se proyecta la introducción de falafel. Con ello, se busca fortalecer y expandir el *mix* de acuerdo a los gustos y preferencias de este nicho de mercado.
 - **Hamburguesas de proteína animal:** esta oferta es la respuesta a los consumidores que desean reducir su consumo cárnico, pero no de forma drástica, y que, a la vez, obtener las proteínas necesarias que su dieta requiere. Esta línea de alimentación saludable como parte del *mix* reforzará la presencia de la marca en la mente del consumidor y hará notar también los productos veganos. Se iniciará con los siguientes productos: (i) trucha y camota, (ii) pavo y quinua, (iii) pollo orgánico y lentejas. Posteriormente, se introducirán nuevos sabores como pollo orgánico y camote en el año tres, y trucha y jengibre en el año cinco, con lo que se completará la oferta de productos de proteína animal.

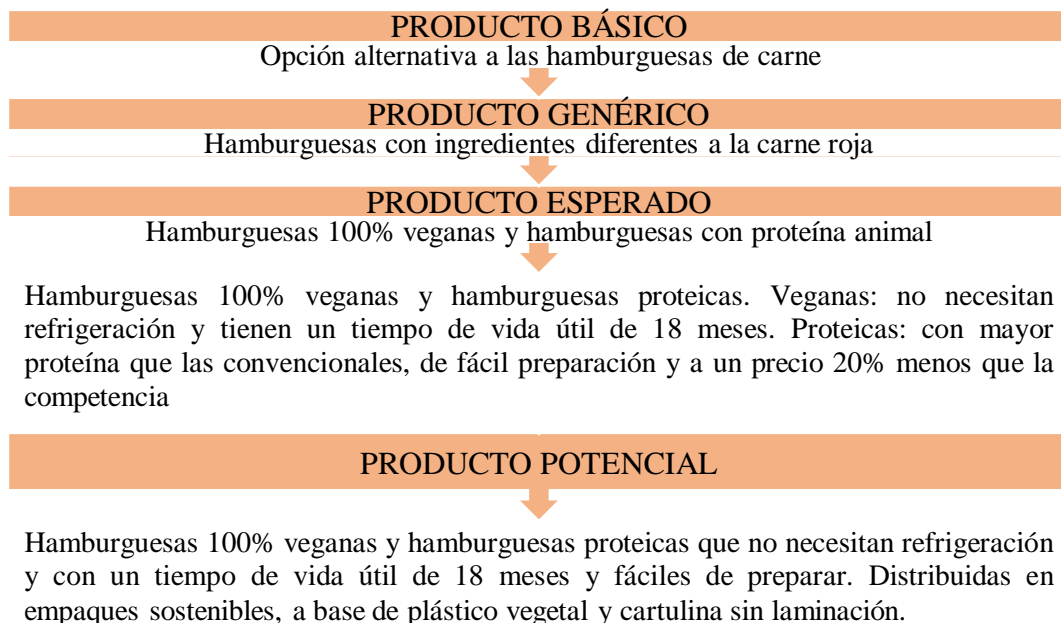
En resumen, de acuerdo con la propuesta de valor definida, con las hamburguesas de Molinos del Mundo, se ofrecerán al mercado dos tipos de hamburguesas. Por un lado, las hamburguesas totalmente veganas en tres variedades: porotos y champiñones, lentejas y *mug moringa*, jengibre y garbanzos. Por otro lado, se ofrecerán hamburguesas saludables con proteínas animal e ingredientes funcionales de tres sabores: trucha y camote, pavo y quinua, y pollo orgánico con lentejas.

Las hamburguesas veganas serán importadas de Chile, de la empresa The Live Green Co, y las hamburguesas con proteína animal con ingredientes funcionales serán producidas en Perú con proveedores nacionales y a través de maquila. Los empaques

serán elaborados a base de plástico vegetal y cartulina sin laminación, alineados con el mantra de marca de ser más sostenible. Se busca ofrecer empaques con *clean labels*, con etiquetas descriptivas que permitan al consumidor informarse de todos los ingredientes de los productos. Se ha tomado en cuenta los niveles de producto según Kotler y Keller (2012), los cinco niveles de las hamburguesas Molinos del Mundo se presentan en la Tabla 18.

Tabla 18

Cinco niveles de producto de las hamburguesas Molinos del Mundo



Nota. Elaboración propia, 2022.

Para lograr el producto ampliado se aprovechará la experiencia y *know how* de la empresa The Live Green Co., de la cual se importan las hamburguesas veganas; además, se cuenta con el respaldo de la empresa Molinos del Mundo, marca bajo la cual se distribuyen las hamburguesas, pues es especialista en alimentación dietética. Para el producto potencial, se utilizarán proveedores locales para maquilar las hamburguesas con proteína animal y sus empaques sostenibles / ecoamigables.

- **Preferencias de sabores:** para definir los sabores tanto de las hamburguesas veganas como de las saludables, se tomaron en cuenta las preferencias e ingredientes sugeridos en las entrevistas a profundidad y los *focus group* realizados. El público objetivo indicó que el sabor es muy importante al momento de elegir una hamburguesa, y que

contengan ingredientes conocidos por sus beneficios funcionales y de gran consumo en el país como sustitutos de la carne, como el pollo, el pavo y la trucha (ver Tabla 19).

Tabla 19

Sabores por categoría de hamburguesas

Hamburguesas de proteína	Hamburguesas veganas
Trucha y camote	Porotos negros y champiñones
Pavo y quinoa	Lentejas y <i>mug moringa</i>
Pollo orgánico y lentejas	Jengibre y garbanzos

Nota. Elaboración propia, 2022.

- Empaquetado:** en cuanto al empaquetado, las personas que consumen este tipo de productos no solo buscan una alimentación más saludable y/o disminuir su consumo cárnico, sino también mantienen una fuerte relación con la tendencia *green* de consumir alimentos más sanos y sostenibles. Así, los empaques cumplen una función social, pues están elaborados en bolsas de plástico vegetal y cajas de cartulina sin laminación, lo que contribuye en la disminución del consumo de plástico y cartón. Además, se contará con etiquetas *cleal labels*, fáciles de leer y totalmente transparentes en información. En la Figura 10, se presenta el empaque de hamburguesas.

Figura 10

Empaque de hamburguesas



Nota. Tomado de The Live Green Co.

4.2 Estrategia de precios

Los productos ofrecidos dentro del *mix* tienen la característica de cubrir las necesidades en cuanto a alimentación saludable, tales como alto contenido proteico, bajo en sal y bajo en grasas saturadas. Se optó por que los productos no contengan octógonos. Asimismo, los productos

veganos tendrán una amplia vida útil sin necesidad de refrigeración; con estas características, se busca marcar diferencia del resto de productos de la actual oferta del mercado.

Como se mencionó, la estrategia de precios es la de penetración en ambas subcategorías, pues se busca ingresar con un precio bajo para ganar participación de mercado tomando como referencia la media de precios de los productos competidores. Pese a que es cierto que las hamburguesas tendrán un diferenciador muy marcado, el cual es su valor nutricional por porción, es importante recalcar que este tipo de productos con un alto valor nutricional se encuentre al alcance del consumidor tanto en relación con los de proteína animal como con los de proteína vegetal para incentivar su consumo.

Las hamburguesas Molinos del Mundo buscan diferenciarse de las existentes en el mercado, por su alto contenido proteico, su fácil preparación y su variedad en sabores. Además, en el caso de las hamburguesas veganas de TLGC, su principal propuesta es que no necesitan refrigeración y que tienen una vida útil de 18 meses.

La estrategia de precios es la de penetración: ingresar con un precio bajo para ganar participación de mercado. Para definir el precio, se han tomado en cuenta tanto los precios de la competencia como los resultados obtenidos de la investigación cualitativa y cuantitativa.

4.2.1 Precios de la competencia

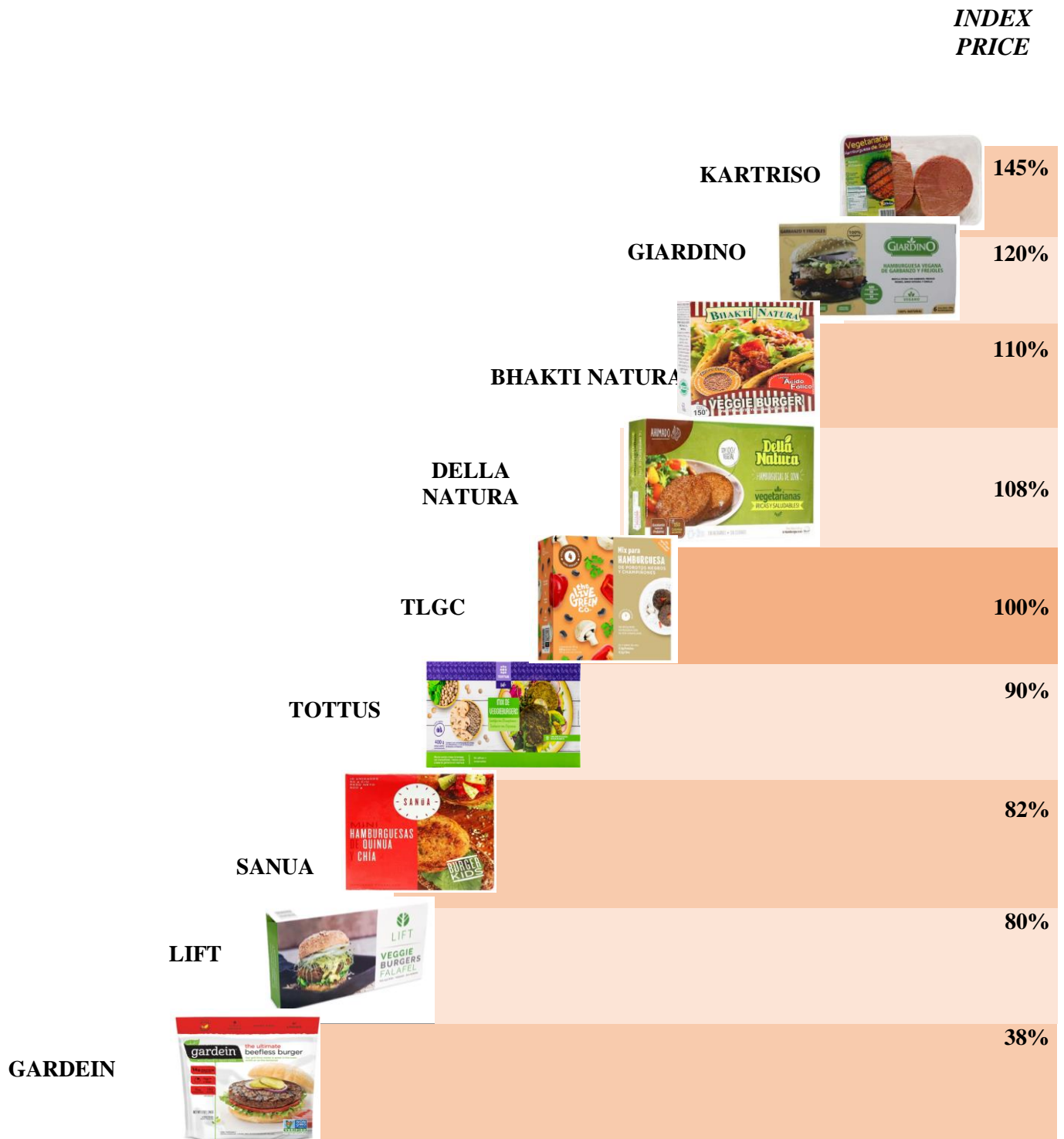
Las hamburguesas de Molinos del Mundo buscan diferenciarse de las existentes en el mercado; por un lado, por sus ingredientes íntegramente veganos, que no necesitan refrigeración y tienen un tiempo de vida útil de 18 meses; por otro lado, por los ingredientes saludables y con mayor contenido proteico que las convencionales, que se apoyan en la fácil y rápida preparación. Actualmente, en el mercado peruano existen ocho marcas competidoras de las hamburguesas veganas. Las marcas Tottus, Sanua y Della Natura son las principales competidoras en cuanto a precio y posicionamiento en el mercado.

Para el caso de las hamburguesas de proteína animal, existen nueve marcas competidoras, considerando el ingrediente principal de las mismas similares a los ofrecidos por Molinos del Mundo: pollo, pavo y trucha. Para el caso de la presentación de trucha, los dos principales competidores son Pacific, hamburguesa de salmón, y Piscis, hamburguesa de trucha, siendo esta última un 17% más cara que la de Molinos del Mundo. Para el caso del sabor de pavo, el único competidor es San Fernando con un producto un 77% más caro, por lo que la hamburguesa de Molinos del Mundo es la mejor opción para el consumidor. En cuanto a las hamburguesas de pollo, se pueden considerar como principal competidor las hamburguesas de

la marca Avinka, que cuestan 32% más, a pesar de que no tienen como valor agregado las lentejas. En la Figura 11, se presenta el *price brand ladder* de las hamburguesas veganas.

Figura 11

Price brand ladder de hamburguesas veganas

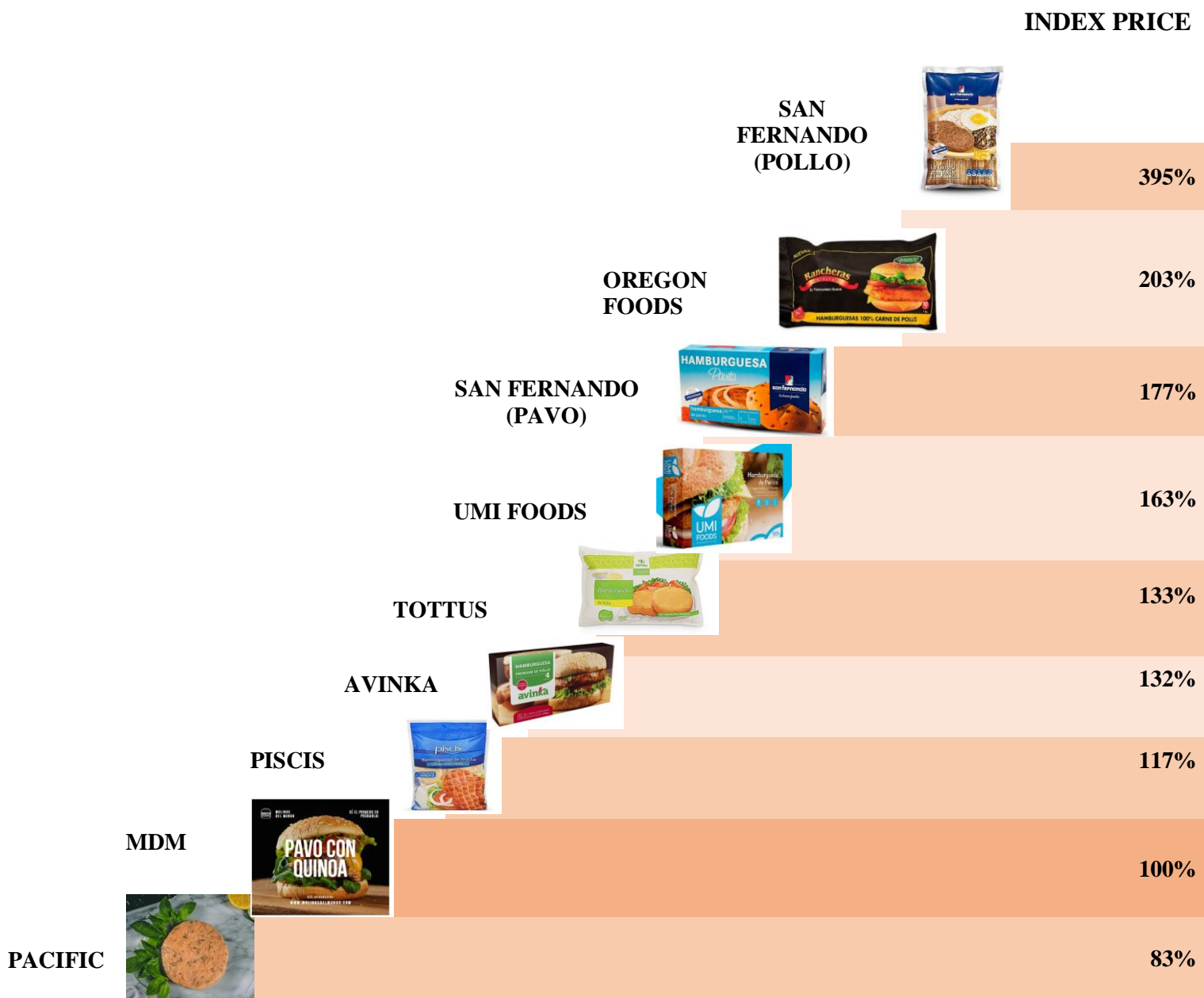


Nota. Elaboración propia, 2022.

Dados los precios de la competencia, se permite validar que los precios de introducción de Molinos del Mundo de S/ 17.99 para las hamburguesas veganas y de S/20.50 para las de proteína animal son la mejor opción, tomando en cuenta que se encuentran un 20% más barato que el promedio de los precios de las hamburguesas veganas y solo 4% por encima para el caso de las elaboradas a base de proteína animal, con el valor agregado de ser las hamburguesas con el único *mix* de proteína animal más ingredientes funcionales. En la Figura 12, se presenta el *price brand ladder* de las hamburguesas saludables.

Figura 12

***Price brand ladder* de hamburguesas saludables**



Nota. Elaboración propia, 2022.

Según la investigación de mercado realizada, el 44.35% de los potenciales clientes sugirieron que los precios deberían encontrarse en el rango de S/15 a S/20, lo cual resulta ser un precio atractivo para ellos. Además, al considerar los atributos de las hamburguesas de Molinos del Mundo y las de la competencia, y el rango de precios existente en el mercado, se decidió fijar el precio de S/17.90 para las hamburguesas veganas y de S/20.50 para las hamburguesas saludables, lo cual es posible de acuerdo a sus costos y a su valor diferenciado.

Además, con los precios sugeridos, se encontrarían un 20% más baratos en el caso de las hamburguesas veganas, las que se diferencian por sus ingredientes íntegramente basados en plantas. Por el lado de las hamburguesas saludables, pese a que se encuentran con un precio 4% por encima del promedio, es posible posicionarlas en el mercado, puesto que es el único mix existente de proteína animal con ingredientes funcionales.

En la encuesta y los *focus group*, se observó que los atributos más valorados por los potenciales clientes son los siguientes: un 22.62% de los encuestados consideraron que lo más importante es el valor nutricional, puesto que, aun cuando la necesidad es la de alimentarse y disminuir el consumo cárnico, buscan que dicho reemplazo les contribuya con una mayor o igual cantidad de proteína. También es importante que las hamburguesas tengan buen sabor y, si contienen ingredientes funcionales y reconocidos en el país como la quinoa, serían mucho más atractivas para el consumo.

Además, el 20.05% consideró que la rapidez de la preparación es el segundo atributo más valorado, debido a que sus actividades diarias no les permite invertir mucho tiempo en preparar sus comidas diarias. Para el 19.54 %, la mayor cantidad de porciones por paquete es importante pues su consumo de hamburguesas se realiza entre dos a tres veces por semana y la mayoría vive con más personas. Por último, un 19.28% valora la practicidad; por ello, buscan una mejor versatilidad de almacenamiento y practicidad, puesto que buscan alimentos casi listos y que no necesiten refrigerarse.

Considerando la información recopilada, se ha definido que la estrategia de precios será la de penetración, pues se busca ganar participación de mercado con dos productos diferenciados con hamburguesas sin octógonos y elaboradas íntegramente (100%) a base de plantas, y hamburguesas con un *mix* único en el país de proteína animal más ingredientes funcionales.

4.3 Estrategia de plaza

4.3.1 Canales de marketing

Para la venta de las hamburguesas saludables, se utilizará una estrategia de marketing multicanal (Kotler & Keller, 2012), puesto que los productos serán encontrados en las tiendas clústeres A de los principales supermercados del país y en las tiendas especializadas, enfocadas en la venta de productos saludables. Se empezará los dos primeros años con la venta de los productos en 67 puntos de ventas de los clústeres A de las cadenas de supermercados y en siete tiendas especializadas. Al mismo tiempo, se buscará realizar la venta a través de los *e-commerce* de cada cliente.

Se consideró que introducir el producto a todos los *retailers* sería una mala inversión, puesto que se deben considerar los rebates comerciales y logísticos que se aplican cuando se negocia con los *retailers*. Por ello, se dará inicio con un segmento de tiendas de clústeres A de los hipermercados (67 tiendas) y a todas las tiendas especializadas (7).

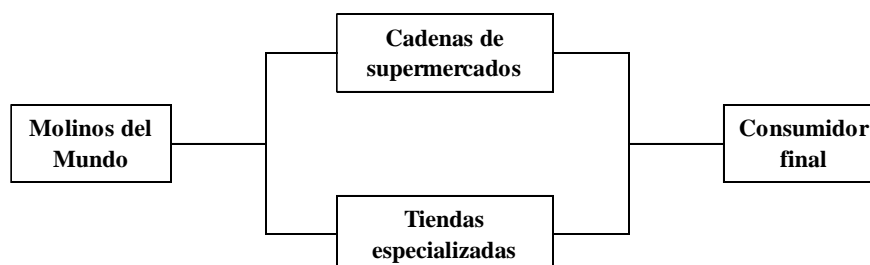
Posteriormente, para los años tres y cinco, debido a la introducción de los nuevos sabores se planeará incrementar este número de tiendas a los clústeres A + B de cada *retail*. Para el mediano y largo plazo, se optará por invertir en vender los productos a través de la página web de Molinos del Mundo.

4.3.2 Niveles de canal

Se utilizará el primer canal para la venta de las hamburguesas Molinos del Mundo (Kotler y Keller, 2012), como se muestra en la Figura 13.

Figura 13

Canales de venta



Nota. Adaptado de Kotler y Keller, 2012.

Asimismo, se seguirán como principales estrategias las siguientes:

- **Estrategia de distribución *push*:** se aplicará durante el periodo de lanzamiento – los tres primeros meses – hasta que la marca se vuelva conocida, y se realizará en los clústeres A de Wong y Vivanda. Se ha decidido comenzar en las cadenas de supermercados debido a que el 71.30% de los encuestados indicaron que le gustaría encontrar los productos en dicho formato.
- **Distribución intensiva:** con las hamburguesas veganas y saludables, se busca la ubicación en la mayor cantidad de puntos de venta de los clústeres A de los supermercados; por tanto, se continuará con las tiendas de la cadena Tottus y las tiendas Plaza Vea de la cadena Supermercados Peruanos. Por último, el tercer paso se centrará en las tiendas especializadas como Flora y Fauna, Organa y La Zanahoria, pues, pese a que solo el 4.78% de los encuestados buscaría el producto en este formato, se observó en *focus group* que optaría por tiendas especializadas por considerarlas un lugar en donde la disponibilidad y diversidad de producto es mayor, y la atención es personalizada.

4.4 Estrategia de promoción

4.4.1 Promoción

Dentro de los principales hallazgos obtenidos tanto en la encuesta como en el *focus group*, se encontró que al público objetivo le gustaría enterarse de las promociones de los productos a través de publicidad en redes sociales (68%) y a través de encartes de los supermercados (13.91%). En el caso de las personas que indicaron que les gustaría encontrar publicidad de las hamburguesas en redes sociales, se debe a que ellas pasan más tiempo visitándolas que la propia web de los supermercados.

La estrategia de promoción estará dividida para el canal *online* y el *offline*. Los objetivos para ambos planes son los siguientes:

- Comunicar el lanzamiento de las hamburguesas de proteína animal y veganas de la empresa Molinos del Mundo, con un enfoque en las personas que compran sus productos en las cadenas de supermercados de los NSE A y B, y en tiendas especializadas en productos saludables.
- Comunicar la propuesta de valor de la marca y los atributos de cada tipo de hamburguesa.

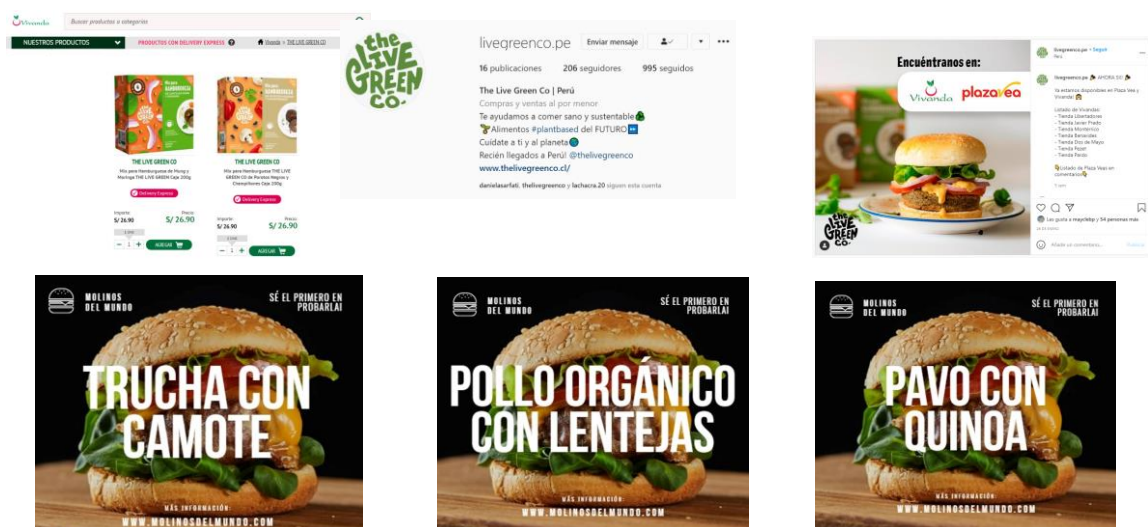
- Contribuir en la mejora de la calidad de vida de las personas, ofreciendo productos con más proteína y menos grasas saturadas.
- Construir una comunidad de personas que buscan disminuir su consumo cárnico en el país.

A continuación, se explica el plan de estrategia *online*:

- **Redes sociales**
 - Se potenciará principalmente el perfil de Instagram de la marca Molinos del Mundo, junto con la propuesta de una página exclusiva para las hamburguesas veganas (ver Figura 14).

Figura 14

Presentación en redes sociales



Nota. Elaboración propia y adaptado de The Live Green Co.

- Se creará contenido de valor, con consejos, recetas, información, consejos, entre otros relacionados con la alimentación saludable.
- Se buscará trabajar con *influencers* relacionadas a la comida saludable debido a que el público objetivo busca encontrar novedades de los productos en redes sociales.
- **E-commerce**
 - Se creará contenido con los *e-commerce* de cada una de las cadenas de supermercados, a través de encartes virtuales.

- Se buscará negociar *packs* promocionales con cada supermercado, especialmente para aquellas campañas y/o multimarcas y especiales relacionados con la alimentación saludable.

Ahora bien, para posicionar el producto en los supermercados y tiendas especializadas, se ha optado por ejecutar actividades en el punto de venta: se explicará la estrategia de promoción *offline*.

- **Degustaciones**

- Durante los tres primeros meses de lanzamiento, se realizarán degustaciones en las cinco primeras tiendas de Wong y Vivanda. Esta actividad se replicará en cada uno de los años en los que se realice lanzamiento de producto (años 3 y 5).
- Durante esta actividad, se brindará información nutricional de cada tipo de hamburguesa.

- **Impulso**

- Mediante esta actividad, se fomentará la compra del producto a través de la información a los consumidores de los beneficios de las hamburguesas, resaltando sus principales atributos diferenciadores y fomentando el menor consumo cárnico.

- **Material POP**

- Se colocará material POP en las tiendas Wong, a través de jalavistas informativos – incluidos de manera gratuita en el acuerdo comercial – para dar a conocer las nuevas hamburguesas totalmente veganas a base de plantas y únicas hamburguesas de proteína animal con alimentos funcionales.

A continuación, en la Figura 15, se presenta el GANTT de las hamburguesas saludables.

Figura 15

GANTT de hamburguesas saludables

	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Medios (TV, Rado, Vallas pub)																				
Paquetes de publicidad con retail																				
Arriendos e impulso																				
Promociones de ventas																				
Marketing Redes Sociales																				
Página web																				

Nota. Elaboración propia, 2022.

4.5 Estrategia de personas

4.5.1 Reclutamiento y selección de las personas

Estos procesos empiezan con el análisis del puesto, que se inicia con una entrevista rápida y sencilla a la jefatura que solicita una posición. Se necesita conocer el contexto del puesto, conocimientos, habilidades y comportamientos relacionados con el trabajo y atributos personales necesarios. Esta es la base para iniciar el proceso de reclutamiento y selección de personal. El reclutamiento de personal se realizará a través de LinkedIn, bolsas de trabajo y referidos que puedan brindar los colaboradores. Este proceso busca atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar el puesto. El reclutamiento es selectivo: en un primer filtro, se identificarán las personas que cumplen con el perfil; así, se reunirán entre tres a cuatro candidatos para agilizar el proceso.

Para el proceso de selección, se les hará una entrevista personal con las principales jefaturas de Molinos del Mundo. Se aplicará una entrevista semiestructurada con énfasis en la verificación de los siguientes datos: grado académico, experiencia y competencias laborales. Cada entrevista durará diez minutos por postulante. Una vez validadas las competencias y finalizada la entrevista semiestructurada, se le comunicará al candidato que está preseleccionado para la presentación con el jefe solicitante de la posición. Finalmente, todo proceso de reclutamiento y selección de personal terminará en una última entrevista con la Gerencia General, conformada por los dueños de Molinos del Mundo.

Los procesos de selección de personal en Molinos del Mundo se centran en los aspectos y capacidades laborales del postulante que tienen relación directa e influyente con el trabajo. El proceso de reclutamiento y selección es realizado a través del personal de Molinos del Mundo. Esta responsabilidad no se puede delegar a una empresa tercera o personal externo, ya que es política de la empresa involucrar y comprometer a todos en el negocio. En relación con el tipo de contrato, todo el personal estará en planilla y se dividirá en indeterminado y determinado.

4.5.2 Formación y desarrollo del talento

Molinos del Mundo cuenta con un excelente capital humano, sus dueños han generado la cultura de incentivar en cada colaborador el esfuerzo, responsabilidad y desarrollo de sus habilidades y talento dentro la empresa. El talento en Molinos del Mundo sobre la base del compromiso personal que obliga a cada ser humano a ser mejor cada día. El desarrollo del talento humano se base una motivación generada por Molinos del Mundo, que busca lo siguiente:

- Generar mayor interés en el colaborador con respecto a su puesto o funciones.
- Lograr la valoración de los incentivos o bonos, los cuales se relacionan con el rendimiento.
- Reconocimiento en la participación.

A la par, se encuentra la parte del desarrollo profesional, que es exclusiva de cada persona y al cual la empresa le tratará de aportar mediante convenios que puedan suscribirse con universidad o institutos a fin de brindar facilidades económicas a sus colaboradores. Dentro de Molinos del Mundo, se incentiva la línea de carrera, siendo la primera opción para cubrir una posición dentro de la empresa los colaboradores que ya se encuentran en ella.

4.5.3 Evaluación del rendimiento y comportamiento

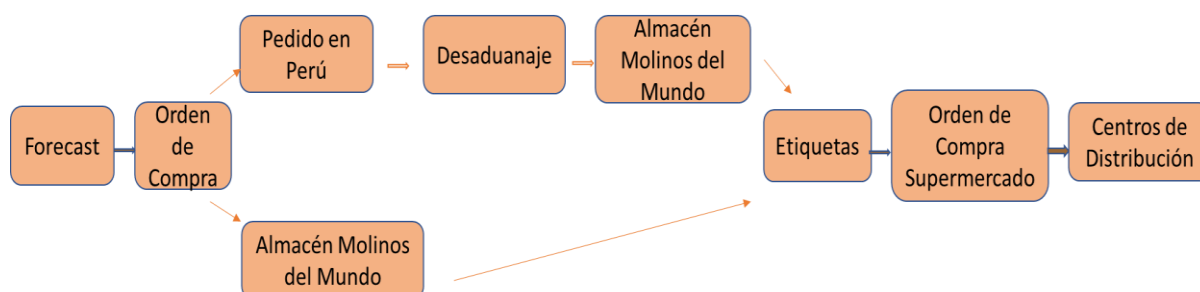
La evaluación del rendimiento y comportamiento implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Anualmente, en Molinos del Mundo se realiza una evaluación 360, a través de la cual se identifican las principales fortalezas y debilidades de los trabajadores en una visión más amplia, que involucra a toda la empresa.

4.6 Estrategia de procesos

En los sendos procesos de compra de las hamburguesas saludables y veganas, se inician con el *forecast*, mediante el cual se calcula la demanda para un tiempo determinado a fin de tomar una mejor decisión y cumplir con los objetivos planteados. Enseguida, se envía la orden de compra tanto al proveedor extranjero – de hamburguesas veganas – como al proveedor local – hamburguesas saludables –. El proceso de compra se resume en la Figura 16.

Figura 16

Proceso de compra de hamburguesas



Nota. Elaboración propia, 2022.

A continuación, se desglosarán ambos productos para ofrecer mayor detalle:

- En el caso de hamburguesas veganas, una vez que el proveedor recibe la orden de compra, este empieza a armar el pedido. El tiempo aproximado en llegar la mercadería a Perú es de 2 a 3 semanas. Seguido Molinos del Mundo, inicia los trámites para desaduanar la mercadería y trasladarla a los almacenes de Molinos.
- En el caso de hamburguesas saludables, una vez que el proveedor recibe la orden de compra, Molinos del Mundo recoge el pedido y lo traslada a sus almacenes.
- Al momento del desaduanaje y del recojo del pedido del proveedor local, es responsabilidad del operario y jefe de calidad el control respectivo de la mercadería recibida a fin de asegurar que lo entregado sea lo requerido para el proceso de almacenamiento, etiquetado y venta de las hamburguesas.
- Una vez realizado el control de materia prima, se trasladará a la planta para su almacenamiento de acuerdo con las condiciones necesarias.
- En el caso de la quinua y la lenteja, se guardarán empaquetadas para evitar que se derramen o para protegerlo por algún tipo de plaga; con respecto a los camotes, se mantendrán frescos, y la trucha, el pavo y el pollo orgánico en ambiente de frío.
- Luego, se espera la orden de compra del supermercado. Finalmente, se prepara la mercancía y se traslada a los centros de distribución.

CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN

5.1 Proyección de ventas

Para la proyección de ventas, se han considerado tres puntos de partida que permiten identificar y delimitar la demanda potencial, que se convierte en la base para realizar la proyección de ventas:

- La demanda del mercado se ha tomado con datos de Ipsos (2019a; 2019b), APEIM (2020) e INEI (2001; 2011), que permitieron identificar y delimitar el total de los potenciales consumidores sobre la base del rango de edad, NSE y lugar de residencia.
- Las encuestas realizadas permitieron identificar el comportamiento de los clientes y sus preferencias de consumo; así, se pudo determinar el gasto promedio esperado para este tipo de producto y presentación, frecuencia de compra y otros factores importantes como la preferencia del tipo de producto, sobre el cual es necesario enfocarse para maximizar el *sell out* de la categoría.
- Mediante los *focus groups* se determinaron qué puntos debían reforzarse del producto, los beneficios que se deben resaltar y que son muy aceptados por el consumidor, y sobre todo los lugares para los cuales se identificó la necesidad de contar con un producto como el que ofrece Molinos del Mundo, que cubra las necesidades de los potenciales consumidores.

Sobre la base del resultado de la estimación de la demanda, se halló una demanda potencial de 17,052 consumidores mensuales; asimismo, la frecuencia de compra mensual por persona estimada es de 3.34 unidades por semana (41 unidades por año), lo cual resulta en una demanda de 699,125 unidades, considerada como base del año 1.

Asimismo, se identificó que la preferencia de los consumidores de la oferta de los productos de hamburguesas saludables tiende en un 80% a la subcategoría de proteína animal y 20% veganas. De esta forma, se ha realizado la proyección de ventas para ambas subcategorías, ya que el 80% de la venta se obtendrá con productos maquilados localmente, mientras que el 20% a través de importación directa del proveedor. Tomando en cuenta los resultados de las encuestas y de la estimación de la demanda, se pueden valorizar las unidades que se lograrían vender en el primer año (ver Tabla 20).

Tabla 20**Estimación de la demanda año 1**

Alcance	16,742
# Pack año / Persona	41
Demanda Total Cant.	686,414
Ticket Promedio Mdo	20.1

Año 1	Cantidad	Precio	Valor
Paquetes por año	686,414	20.1	13,824,377

Nota. Elaboración propia, 2022.

Así pues, considerando también el crecimiento anual del mercado de hamburguesas sobre la base de los históricos de venta de la empresa, se determinó el crecimiento de la demanda para los cinco años (ver Tabla 21).

Tabla 21**Estimación de la demanda para los primeros cinco años**

Proyección demanda mercado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje de crecimiento de hamburguesas saludables		0.73%	0.65%	0.68%	0.62%
Total de venta de unidades	686,414	691,409	695,890	700,607	704,985
Total de venta (en soles)	13,824,377	13,924,981	14,015,231	14,110,233	14,198,390

Nota. Elaboración propia, 2022.

Asimismo, se está considerando las porciones de venta que corresponden a cada subcategoría, puesto que de ello también dependerá la inversión tanto para la compra de la producción local (maquila) como para las importaciones. En el caso de las porciones de venta, se cuenta con un plan en el cual también se incluye el ingreso de nuevos sabores durante los años tres y cinco para mantener el portafolio actualizado (ver Tabla 22).

Tabla 22**Porción de venta por año por tipo de hamburguesas**

Veganas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porotos negros y champiñones	50%	45%	40%	42%	35%
Lentejas y <i>mug moringa</i>	35%	37%	35%	33%	30%
Jengibre y garbanzo	15%	18%	15%		
Champiñones y textura de carne			10%	25%	25%
Falafel					10%
Proteína animal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Trucha y camote	20%	25%	20%	20%	10%
Pavo y quinua	30%	17%	15%	20%	20%
Pollos orgánico y lentejas	50%	58%	30%	30%	30%
Pollos orgánico y camote			35%	30%	30%
Trucha y quinua					10%

Nota. Elaboración propia, 2022.

De igual forma, se consideran los objetivos de la estrategia de marketing para el cumplimiento del objetivo de *market share* (ver Tabla 23).

Tabla 23

Estimación de venta por tipo de hamburguesa

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MS	40%	45%	50%	60%	65%
MS Soles	5,529,751	6,266,241	7,007,616	8,466,140	9,228,953
Soles Hamb. Proteína Animal	4,399,758	4,985,749	5,575,625	6,736,103	7,343,037
Cant. Hamb. Proteína Animal	214,622	243,207	271,982	328,590	358,197
Soles Hamb Vegana	1,129,993	1,280,493	1,431,991	1,730,037	1,885,917
Cant. Hamb Vegana	62,812	71,178	79,599	96,167	104,831
Total Cant. Hamb Saludables	277,434	314,385	351,581	424,757	463,028

Nota. Elaboración propia, 2022.

Durante el año, para las importaciones y la compra de producto local (maquila), se considera la estacionalidad con base en la venta histórica de hamburguesas de la empresa (ver Tabla 24).

Tabla 24

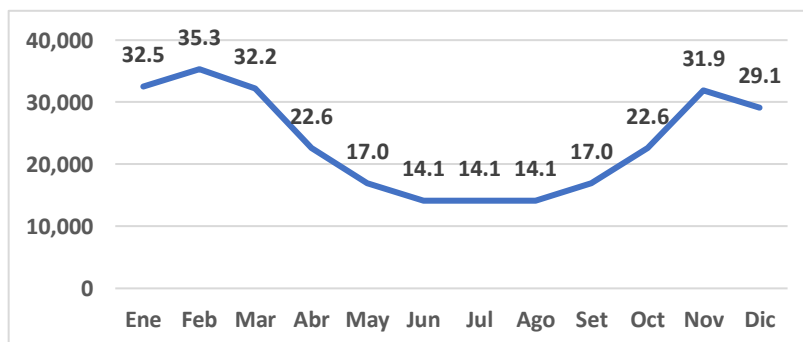
Estacionalidad y estimación de cantidades de hamburguesas

Cant. Mensual año 1	Estacionalidad	Cant. Saludable	Cant. Vegana	Total Cant.
Enero	11.5%	25,139	7,357	32,496
Febrero	12.5%	27,325	7,997	35,322
Marzo	11.4%	24,920	7,293	32,213
Abril	8.0%	17,488	5,118	22,606
Mayo	6.0%	13,116	3,839	16,955
Junio	5.0%	10,930	3,199	14,129
Julio	5.0%	10,930	3,199	14,129
Agosto	5.0%	10,930	3,199	14,129
Setiembre	6.0%	13,116	3,839	16,955
Octubre	8.0%	17,488	5,118	22,606
Noviembre	11.3%	24,701	7,229	31,930
Diciembre	10.3%	22,515	6,589	29,104

Nota. Elaboración propia, 2022.

Figura 17

Estacionalidad de hamburguesas (miles de unidades)



Nota. Elaboración propia, 2022.

Según la Figura 17, la estacionalidad está muy marcada para los dos últimos meses del año y en la estación de verano, cuando se incrementa la demanda, que alcanza un 57% de la venta total anual en solo cinco meses (noviembre-marzo). Durante los meses restantes, disminuye considerablemente debido a que estos productos no se incluyen en la dieta de las personas que recientemente buscarían cambiar su alimentación, sino solo de quienes siguen una dieta disciplinada y constante.

5.2 Presupuesto de gastos

Para el presupuesto de gastos, se están considerando los gastos de marketing, gastos de ventas y gastos administrativos:

- **Gastos de marketing:** se considera toda la inversión que se utilizará para generar *awareness* y comunicación sobre la marca para ambas subcategorías de productos, lo que se llevará a cabo a través de medios publicitarios y paquetes de publicidad con el mismo *retail*. Asimismo, se contemplan las acciones en punto de venta para impulsar su venta, contratos de arriendo y espacios en góndola con los *retail* para asegurar su mejor posicionamiento en punto de venta.
- **Gastos de ventas:** comprende el sueldo de los vendedores y de lo relacionado a sus gastos de representación para su gestión comercial con los *retails* y las tiendas especializadas.
- **Gastos administrativos:** se destinan al soporte administrativo de la operación comercial.

A continuación, en la Tabla 25, se presenta la estimación anual de gastos.

Tabla 25

Estimación de gastos anual (en soles)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de marketing	2,395,000	2,455,000	2,235,000	2,055,000	2,395,000
Medios (televisión, radio, vallas publicitarias)	1,100,000	1,100,000	825,000	550,000	825,000
Paquetes de publicidad con <i>retail</i>	840,000	840,000	840,000	840,000	840,000
Arriendos e impulso	190,000	220,000	245,000	300,000	325,000
Promociones de ventas	180,000	200,000	220,000	250,000	280,000
Marketing en redes sociales	60,000	70,000	80,000	90,000	100,000
Página web	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
Gastos de ventas	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000
Vendedores	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
Gastos de representación	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Gastos administrativos	260,000	300,000	335,000	405,000	440,000
Personal administrativo	260,000	300,000	335,000	405,000	440,000
TOTAL GASTOS	2,799,000	2,899,000	2,714,000	2,604,000	2,979,000

Nota. Elaboración propia, 2022.

En los años uno y dos, se realizará una fuerte inversión en medios para generar el *awareness* necesario para difundir la marca, no solo vía web sino también a través de medios de televisión, radio y vallas publicitarias en la vía pública. Ello se realizaría solo como inversión de la empresa y en meses específicos para incentivar la demanda: febrero, mayo y octubre. De igual forma, en los años tres y cinco, se efectuará una inversión mayor debido a que en estos periodos se introducen nuevos sabores que también se difundirán a través de la comunicación de medios.

Entre los gastos de marketing, se considerará un presupuesto para las promociones de ventas que se realizarán puntualmente en los meses de bajo movimiento para incentivar el consumo de las presentaciones. Para los gastos de ventas, se contará con dos ejecutivos de cuentas clave especializados para cada canal, uno para *retail* y otro para tiendas especializadas, para que realicen la gestión comercial con cada canal. En cuanto a los gastos administrativos, estos comprenden el *back office* que brindará soporte a la operación comercial y administrativo.

5.3 Costo de ventas

Dentro del costo de ventas, figuran los costos que afectan directamente a las ventas, tales como los costos de producto, logísticos y comerciales. Su estimación se presenta en la Tabla 26.

Tabla 26

Estimación de costo de ventas anual (en soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de ventas	370,000	2,879,075	3,262,534	3,667,808	4,431,202	4,830,459
Costo de producto	0	1,195,746	1,355,005	1,515,321	1,830,710	1,995,659
Costo de maquila		905,705	1,026,334	1,147,764	1,386,650	1,511,591
Empaquetado		96,580	109,443	122,392	147,866	161,189
Costo de importaciones		193,461	219,228	245,165	296,194	322,879
Costo logístico	370,000	1,532,644	1,736,774	1,942,259	2,346,508	2,557,931
Almacén	250000	680,711	771,374	862,638	1,042,182	1,136,084
Transporte	120000	546,756	619,577	692,881	837,093	912,517
Personal operativo		305,177	345,824	386,739	467,233	509,331
Costo comercial	0	150,686	170,755	210,228	253,984	276,869
Rebate comercial		150,686	170,755	210,228	253,984	276,869

Nota. Elaboración propia, 2022.

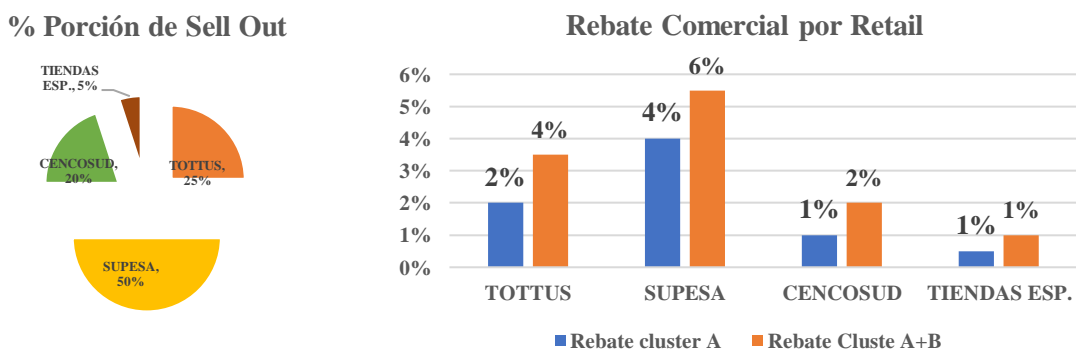
En el rubro de costo de producto, aparecen los costos que involucran la compra y el acondicionamiento dentro del almacén para su comercialización. En el caso de los productos de proteína animal, se incluyen la maquila y el empaquetado, que serán realizados por la misma empresa para garantizar la calidad del proceso. Asimismo, comprenden el costo de importación desde Chile de los productos veganos, su desaduanaje y el transporte hasta el propio almacén. Estos productos ya estarán empaquetados y listos para su comercialización; el único proceso adicional por parte de la empresa es agregar la pegatina de la marca Molinos del Mundo.

En el caso del costo logístico, figuran los costos de almacenamiento. En efecto, debido a que los actuales productos de la empresa son productos secos y de larga duración, no necesitan un espacio refrigerado; por tanto, durante el año cero, se invertirá, con capital propio de la empresa, el acondicionamiento de un espacio dentro del almacén de la empresa para los productos de proteína animal que requieren enfriamiento para conservar su frescura y prolongar su duración. Los costos se calculan sobre la base del volumen de venta estimado para esta subcategoría de producto. Asimismo, se invertirá en el transporte de aquellos productos, que necesitarán vehículos especiales con refrigeración incorporada que se adquirirán en el año cero antes de su comercialización. También se considera la planilla del personal operativo que se encargará del manejo y la preparación de los productos para su comercialización.

Finalmente, en el caso del costo comercial, se incluyen los rebates comerciales, elementos por considerarse, puesto que se trabajará con los principales *retails*, lo cual influirá en la negociación y el cumplimiento de los objetivos de venta. En el caso de Molinos del Mundo, se contempla el pago de los rebates sobre la base de los *sell out* concretados por los *retails*. Asimismo, en el rebate inicial que se considerará con cada *retail*, también serán factores influyentes la porción con la que se trabajará con cada uno y el alcance inicial de la cobertura establecida con el *retail*. Es un inicio, se realizará en el clúster A de las tiendas de cada *retail* y en la totalidad de las tiendas especializadas (Flora y Fauna, Zanahoria, y Organa). Posteriormente, en el tercer año, y con el lanzamiento de nuevos sabores, se incluirán en las tiendas de clústeres B de los *retails*; de esta forma, se incrementaría el rebate inicial a fin de expandir el alcance de mercado e incrementar las ventas. A continuación, en la Figura 18, se presenta la porción de ventas y rebates.

Figura 18

Porción de ventas y rebates



Nota. Elaboración propia, 2022.

5.4 Estado de ganancias y pérdidas

De acuerdo con la información expuesta, se ha calculado el estado de ganancias y pérdidas proyectado para los próximos cinco años (ver Tabla 27).

Tabla 27

Estado de ganancias y pérdidas

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	0	5,529,751	6,266,241	7,007,616	8,466,140	9,228,953
Costos de ventas	370,000	2,879,075	3,262,534	3,667,808	4,431,202	4,830,459
Costo de producto	0	1,195,746	1,355,005	1,515,321	1,830,710	1,995,659
Costo logístico	370,000	1,532,644	1,736,774	1,942,259	2,346,508	2,557,931
Costo comercial	0	150,686	170,755	210,228	253,984	276,869
Utilidad bruta	-370,000	2,650,675	3,003,707	3,339,808	4,034,938	4,398,494
Gastos	0	2,799,000	2,899,000	2,714,000	2,604,000	2,979,000
Gastos de marketing	25,000	2,395,000	2,455,000	2,235,000	2,055,000	2,395,000
Gastos de ventas	0	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000
Gastos administrativos	0	260,000	300,000	335,000	405,000	440,000
Utilidad operativa	-370,000	-148,325	104,707	625,808	1,430,938	1,419,494
Gasto financiero	0	0	0	0	0	0
Ingreso financiero	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	-370,000	-148,325	104,707	625,808	1,430,938	1,419,494
Impuesto a la renta	0	0	31,412	187,742	429,281	425,848
Utilidad neta	-370,000	-148,325	73,295	438,065	1,001,657	993,646

Nota. Elaboración propia, 2022.

Solo durante el año cero, se realizará una inversión por parte de la empresa con capital propio para el acondicionamiento de la cadena de frío para los productos de proteína animas. Debido a esto, los resultados se muestran negativos al estar recuperándose la inversión realizada durante el año cero. Luego, para el año uno, debido a la fuerte inversión en marketing, se obtendría un resultado negativo en cuanto a la utilidad; solamente recién a partir del año dos, se percibiría un resultado positivo mínimo. Durante los periodos posteriores, se lograría, finalmente, un incremento de la utilidad.

Es pertinente mencionar que el gasto de marketing de los años uno y dos se debe a los gastos en medios y fuerte inversión para dar a conocer los productos y generar el *awareness* que se necesita para que los consumidores conozcan y opten por las hamburguesas que ofrece Molinos del Mundo. Así mismo, debido a la estrategia de marketing definida, se incrementaría el alcance de la cobertura en número de tiendas a partir del año tres, lo cual se concretará paralelamente a la innovación con nuevos sabores para generar mayor demanda en ambas subcategorías.

5.5 Flujo de caja

Se ha calculado el flujo de caja considerando las cifras de los puntos anteriores, en vista de que la inversión se realizará con capital de la misma empresa y no con créditos ni préstamos de terceros. No se mantendrá obligaciones financieras, por lo cual se realizará una evaluación económica.

El COK ayuda a saber si existe alguna mejor alternativa, con igual riesgo, en la que se pueda invertir. Indica, entonces, cuál es la alternativa equivalente. Parte de la investigación ha sido consultar tesis de proyectos similares de alimentación saludable y se halló que este valor se encuentra entre 20 y 25%, razón por la que se definió el COK en 22.51% (ver Tabla 28).

Tabla 28

Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	0	5,529,751	6,266,241	7,007,616	8,466,140	9,228,953
Costos de ventas	370,000	2,879,075	3,262,534	3,667,808	4,431,202	4,830,459
Gastos	0	2,799,000	2,899,000	2,714,000	2,604,000	2,979,000
Impuesto a la renta	0	0	31,412	187,742	429,281	425,848
Flujo de Caja	-370,000	-148,325	73,295	438,065	1,001,657	993,646
F.C. Acumulado	-370,000	-518,325	-445,030	-6,964	994,693	1,988,338
COK	22.51%					
VAN	S/ 600,733					
TIR	52%					

Nota. Elaboración propia, 2022.

5.6 Conclusiones

Debido a que la tasa interna de retorno (TIR) económica resultante (52%) es mayor al COK utilizado para el proyecto (22.51%) y a que el valor actual neto (VAN) económico es positivo – es decir, genera un ingreso adicional a la recuperación de la inversión – se puede determinar que el proyecto es rentable. Por tanto, se puede concluir que es conveniente realizar el proyecto.

CONCLUSIONES

Luego de culminado el plan de marketing y el estudio para la importación de hamburguesas veganas y comercialización de hamburguesas de proteína animal de la empresa Molinos del Mundo dedicada a la venta de alimentos saludables, y, luego de haber realizado el análisis financiero, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Se identificó la existencia del crecimiento de la tendencia de consumo de alimentos saludables, principalmente de la reducción de consumo cárnico. Esta tendencia se suma al interés del Gobierno peruano en contribuir a la mejora de la alimentación: se ha promulgado la Ley de Alimentación Saludable, a través de la cual se dictamina alertar a los consumidores acerca de los ingredientes perjudiciales para su salud como sal, grasas y azúcar.
- Luego de realizar las encuestas y las observaciones del estudio para determinar las preferencias del público objetivo, se determinó que existe un mercado potencial de personas que consumen hamburguesas saludables y están abiertas a una mayor variedad de este tipo de productos. Debido a este nicho de mercado, Molinos del Mundo identifica un potencial para innovar con este único *mix* de productos y así satisfacer esta demanda.
- Debido a que Molinos del Mundo es una empresa reconocida como una de las principales comercializadoras de alimentos saludables, se ha optado por importar las hamburguesas veganas y maquilar las hamburguesas de proteína animal para su comercialización en las cadenas de supermercados bajo dicha marca.
- La empresa ya cuenta con una infraestructura para sus actuales productos saludables, los cuales no necesitan una cadena de frío para su almacenamiento; sin embargo, al innovar con productos de proteína animal, es necesario realizar una inversión durante el año preoperativo para el acondicionamiento de este espacio y de los transportes que forman parte de la cadena de frío. Esta inversión se realizará con capital propio de la empresa sin incurrir en financiamiento con bancos o terceros.
- Como resultado de la inversión que se efectuará en el año preoperativo, la rentabilidad resultará negativa (- S/ 518,000 acumulado) durante el primer año de operaciones de esta nueva línea de productos.

- Aparte de estos gastos preoperativos, se suma en el primer y segundo año la fuerte inversión en el plan de marketing por el lanzamiento de esta nueva línea de productos. Por lo tanto, al evaluar el periodo total durante el cual se proyecta operar, que es de cinco años, se calculó una TIR positiva de 52%, mayor al COK, y una VAN positiva que indica un ingreso adicional a la recuperación de la inversión.

RECOMENDACIONES

- Ejecutar las siguientes acciones para mantener vigente la oferta de hamburguesas 100% veganas y de proteína animal.
- Continuar con la ejecución de las actividades de *trade marketing* como impulso y degustaciones.
- Afianzar las relaciones comerciales y gestión de cuentas claves con las cadenas de supermercados y tiendas especializadas.
- Realizar el seguimiento oportuno para la ampliación de cobertura de puntos de venta a nivel nacional.
- Investigar las preferencias de consumo, sabores y texturas para ampliar y diversificar el portafolio.
- Evaluar el incremento de precios una vez que la demanda de los productos se mantenga constante.
- Evaluar el desarrollo de un nuevo canal como restaurantes de comida saludable que busquen estos productos y los incluyan en su carta.
- Desarrollar el canal web para venta directa.

BIBLIOGRAFÍA

- América Economía. (2022, 7 de marzo). El FMI prevé una desaceleración de la economía de Perú y crecería solo un 3% en 2022. *América Economía*. <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/el-fmi-preve-una-desaceleracion-de-la-economia-de-peru-y-creceria-solo-un>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM]. (2020). *Niveles socioeconómicos 2020*. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2022/08/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2022, 17 de marzo). CCL: Eliminar costo del flete de productos importados ayudaría a frenar alza de alimentos. *Cámara de Comercio de Lima*. <https://lacamara.pe/ccl-eliminar-cost-del-flete-de-productos-importados-ayudaria-a-frenar-alza-de-alimentos/>
- Clima.de. (s.f.). *Clima de Lima. Húmedo, fresco y desértico*. <https://www.clima-de.com/lima/>
- Comex Perú. (2020, 17 de julio). “¿Cómo va la alimentación saludable?”. *Comex Perú*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/como-va-la-alimentacion-saludable#:~:text=En%202013%2C%20se%20promulg%C3%B3%20la,con%20el%20sobrepeso%20y%20otras>
- Cubí del Amo, P. (2022, 24 de febrero). Qué es la “comida inteligente” o “smart food”. *Saber Vivir TV*. https://www.sabervivirtv.com/nutricion/tendencias-que-es-comida-inteligente-smart-food_5555
- Datum presenta estudio sobre “vida saludable”. (2018, 20 de febrero). *La República*. <https://larepublica.pe/marketing/1200803-datum-presenta-estudio-sobre-vida-saludable>
- González, D. (2020, 2 de octubre). 85% de peruanos prefiere consumir productos hechos con base de plantas y vegetales. *América Retail*. <https://www.america-retail.com/peru/85-de-peruanos-prefiere-consumir-productos-hechos-con-base-de-plantas-y-vegetales/>
- INEI: Lima tiene casi diez millones de habitantes. (2021, 17 de enero). *El Peruano*. [https://elperuano.pe/noticia/113626-inei-lima-tiene-casi-10-millones-de-habitantes#:~:text=Este%20total%20representa%20al%2029,\(4%20millones%2011%20mil](https://elperuano.pe/noticia/113626-inei-lima-tiene-casi-10-millones-de-habitantes#:~:text=Este%20total%20representa%20al%2029,(4%20millones%2011%20mil)

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2001). *Conociendo Lima. Una guía estadística*.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0410/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011). *Perú: Estado de la población en el año del Bicentenario, 2011*.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1803/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas*.
<https://censo2017.inei.gob.pe/>
- Ipsos. (2019a, 16 de octubre). *Alimentación y vida saludable en Lima*.
<https://www.ipsos.com/es-pe/alimentacion-y-vida-saludable-en-lima>
- Ipsos. (2019b, 3 de abril). *Perfiles socioeconómicos de Lima*. <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima>
- Jugo, J. M. (2020, 6 de noviembre). Flexitariano, vegetariano y vegano: ¿Qué tipo de consumidor toma mayor protagonismo? *Gestión*.
<https://gestion.pe/tendencias/flexitariano-vegetariano-y-vegano-que-tipo-de-consumidor-toma-mayor-protagonismo-en-peru-noticia/#:~:text=%E2%80%9CEn%20Per%C3%BA%20hay%20un%2010,veganos%20y%205%25%20son%20pescetarianos>
- Kantar. (2019, 26 de marzo). Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable. *Kantar*.
<https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/etiquetado?par=pe/Noticias/Hogares-peruanos-se-orientan-hacia-consumo-saludable>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.
- Lima Orgánica: "el mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público". (2017, 5 de abril). *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludable-evolucionado-favorablemente-demanda-publico-132445-noticia/>

Ochoa, V. (2019, 17 de setiembre). El 80% de la clase media alta direcciona sus compras hacia retailers con más variedad de alimentos saludables. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/el-80-de-la-clase-media-alta-direcciona-sus-compras-hacia-retailers-con-mas-variedad-de-alimentos-saludables-noticia/>

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2006, 29 de noviembre). La ganadería produce más gases contaminantes que el transporte. *Noticias ONU*. [https://news.un.org/es/story/2006/11/1092601#:~:text=El%20sector%20ganadero%20genera%20m%C3%A1s,y%20la%20Alimentaci%C3%B3n%20\(FAO\).](https://news.un.org/es/story/2006/11/1092601#:~:text=El%20sector%20ganadero%20genera%20m%C3%A1s,y%20la%20Alimentaci%C3%B3n%20(FAO).)

Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2018). “Alimentación sana”. *Organización Mundial de la Salud*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>

Perú es el quinto país en inversión en Tecnologías de la Información en Latinoamérica. (2022, 30 de junio). *Perú 21*. <https://peru21.pe/cheka/tecnologia/tecnologias-informacion-peru-es-el-quinto-pais-en-inversion-en-tecnologias-de-la-informacion-en-latinoamerica-noticia/>

¿Qué factores incrementan el interés del consumidor peruano en la comida saludable? (2016, 6 de octubre). *Peru Retail*. <https://www.peru-retail.com/factores-incrementan-interes-consumidor-peruano-comida-saludable/>

Slow Food Perú. (2020). ¿Quiénes somos? *Slow Food en Perú*. <https://slowfoodperu.com/nosotros/>

Zoom Empresarial. (2020, 27 de setiembre). El 85% de los peruanos prefieren consumir productos hechos a base de plantas y vegetales. *Zoom Empresarial*. <https://zoomempresarial.pe/2020/09/27/el-85-de-los-peruanos-prefieren-consumir-productos-hechos-a-base-de-plantas-y-vegetales/>

ANEXOS

ANEXO 1: CANVAS

ALIADOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTOS DE CLIENTES
<p>PROBLEMA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Vida útil de hamburguesas veganas de tres o cuatro días, y necesitan refrigeración. Además, tienen un tiempo de preparación de aproximadamente 30 minutos. -Marcas actuales con un valor nutricional menor al deseado (cinco gramos de proteína por unidad). -Hamburguesas de proteína animal sin valor agregado, como ingredientes funcionales (lentejas, camote y quinua). - Cadenas de supermercados - Empresa maquiladora - DIGESA 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> -Marketing: programa de lanzamiento de producto y promoción en redes sociales y canales de venta. - Monitoreo: Seguimiento y control a la empresa maquiladora y exportadora. <p>RECURSOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Personal: administrativo y de ventas. Molinos del Mundo y empresa maquiladora. -Redes sociales - web 	<p>SOLUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una porción de hamburguesa vegana contiene tres veces más de proteína que las opciones actuales. -Almacenamiento accesible en el hogar, sin refrigeración y 18 meses de vida útil para las hamburguesas veganas. -Tiempo de preparación: ocho minutos. -Hamburguesas con alto contenido proteico, y sin carne. - Sabor y valor nutricional por unidad. - Prácticas y simples de preparar, con un mayor de tiempo de vida útil. - Única marca de hamburguesas con <i>mix</i> de proteína animal e ingredientes funcionales. 	<p>RELACIÓN CON EL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> -Negociación con cadenas de supermercados y tiendas especializadas. -Negociación con empresa maquiladora y exportadora. -Fidelizar al cliente final con promociones y descuentos. <p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> -B2C – Canal Moderno -tiendas A y B de hipermercados, empezando con Wong, , Vivanda, Plaza Vea y Tottus. -Adicionalmente, las tiendas especializadas, como Flora y Fauna, la Zanahoria y Organa. 	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - DEMOGRÁFICO: hombres y mujeres de 26 a 45 años, que son jefes de familia y que han consumido hamburguesas saludables y/o veganas. - SOCIOECONÓMICO: personas de un nivel socioeconómico A y B. - GEOGRÁFICO: zonas de Miraflores, San Isidro, Surco y La Molina (segmentos socioeconómicos A y B). - CONDUCTUAL: personas que buscan una alimentación más saludable que les aporte mayores o iguales beneficios que las hamburguesas de carne y personas veganas. Esto incluye personas con problemas de salud (colesterol, hígado graso, triglicéridos, entre otras) que buscan reemplazar las hamburguesas de carne con una opción más sana.
<p align="center">ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Importación -Maquila - Comercialización (rebate, fee logístico, b2b comercial, no devolución, entre otros) -Marketing <i>investments</i> 		<p align="center">ESTRUCTURA DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingreso de ventas en el corto plazo en 20 PDV de los clústeres A y B de los principales supermercados (Wong, Vivanda, Plaza Vea y Tottus), seguido por tiendas especializadas. -Margen del canal: 30% -Margen de Molinos del Mundo: 40% proteína animal - 30% veganas 		