



**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA DE SNACKS
SALUDABLES FRUTICHIPS”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sr. Ronal Esaú Calderón Mazuelos

Sr. Jonathan Cornejo Torero

Sr. Denis Germán Falcón Quicaño

Sr. Fernando José Marreros Rodríguez

Sr. Fernando Torres Guardales

Asesor: Profesor Jordi Vinaixa

2016

A nuestras familias, por su apoyo incondicional
durante el tiempo que duró la maestría.

Resumen ejecutivo

Los *snacks* están presentes en todo momento y se pueden conseguir prácticamente en cualquier lugar. Sin embargo, las tendencias globales apuntan a un mayor interés de los consumidores por los atributos saludables de ellos: que los ingredientes sean naturales, no contengan colorantes ni saborizantes artificiales, deben ser bajos en sal, azúcar y grasas, y contar con un mayor contenido de fibras y proteínas.

FrutiChips está dirigido a personas de ambos sexos, de entre 18 y 44 años, activas, que estudian o trabajan y gusta proyectar una imagen saludable a través del cuidado de su cuerpo por sus hábitos de alimentación, los cuales extienden a sus familiares y amigos cercanos. Les preocupa su salud y la de los suyos, por eso prefieren consumir productos que no tengan saborizantes ni colorantes artificiales, con bajo contenido de grasa y que tengan una buena relación costo-calidad sin perjudicar el sabor.

FrutiChips es un *snack* tipo hojuela elaborado con harina de fruta y saborizantes naturales, bajo en grasa, enriquecido con cereales andinos peruanos (quinua, kiwicha, maca, entre otros) de gran valor energético y proteico. Se expendirá en envases plásticos de 40, 70 y 100 gramos.

Nuestra propuesta de valor consiste en ofrecer un *snack* crocante y sabroso a la vez de saludable y nutritivo a un precio razonable como alternativa de los *snacks* tipo hojuelas tradicionales, los cuales son poco saludables por su alto contenido de grasas, sal e ingredientes artificiales.

Para lograr esta propuesta de valor recurriremos a los sabores y olores de la fruta complementada con cereales andinos peruanos como principales componentes para hacer atractivo el producto.

Mantendremos un sistema de innovación permanente a través de un equipo humano de desarrollo del producto y de nuestros procesos, que garanticen la calidad de los insumos y del producto final, así como el abastecimiento y la comunicación con el cliente, haciendo que nuestra imagen y marca se posicionen rápidamente en el mercado.

Nuestra principal fuente de ingresos será el canal tradicional, el cual, desde tres grandes mercados mayoristas, abastece a más de 200.000 minoristas (bodegas, tiendas, quioscos) cubriendo el 63% del mercado, el resto (37%) será atendido mediante el canal moderno (supermercados, grifos, etc.). Por otro lado, el 55% de las ventas provendrán de la presentación de 40 gr, 30% de la de

70 gr y 30% de la presentación de 100 gr. Se estima que las ventas anuales inicien en USD 242.000 y lleguen a USD 691.000 en el quinto año.

Los principales costos asociados al proyecto serán los relacionados a la materia prima (49%), maquila del producto (32%), distribución y almacenaje (10%), y envases (9%). Los gastos de explotación más representativos son los sueldos de personal (68%), asesores externos (14%), publicidad (6%) y otros (12%). La inversión inicial es de USD 66.943 necesaria para capital de trabajo e implementación del negocio.

El primer año tenemos una operación en equilibrio. Ya a partir del segundo año se cuenta con utilidad neta positiva, con un margen neto promedio del 11% anual. Los ratios financieros y económicos resultantes del proyecto son: TIR de 48,60%, VAN de USD 122.000. El equipo está formado por profesionales con experiencia en desarrollo de nuevos emprendimientos en los sectores de agroindustria, moda, banca y construcción, quienes se apoyarán en profesionales con experiencia en el sector de industrias alimentarias para llevar adelante el proyecto.

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos.....	viii
Índice de anexos.....	ix
Capítulo I. Introducción	1
1. Presentación de la empresa	1
1.1 Antecedentes, razones de interés.....	1
1.2 Concepto de negocio: ¿Quién? ¿Qué? ¿Cómo?	2
Capítulo II. Análisis de la oportunidad.....	4
1. El cliente y el mercado.....	4
1.1 Descripción del problema/necesidad.....	4
1.2 El cliente/usuario: Descripción y variables claves	7
1.3 Investigación de mercados, encuestas, entrevistas	8
2. La ventana de la oportunidad: Análisis preliminar	8
2.1 Segmento de mercado seleccionado inicialmente.....	8
2.2 Mercado: Tamaño, características, estructura y evolución prevista.....	12
2.3 El sector: Descripción e identificación de competidores	15
2.4 Adecuación en el tiempo.....	21
Capítulo III. El modelo de negocio – Situación inicial.....	22
El <i>Business Model Canvas</i>	22
1. Propuesta de valor	22
1.1 La oferta: El producto/servicio.....	22
1.2 Elementos de la diferenciación	22
2. Los canales de distribución y la relación con los clientes.....	23
2.1 Los canales de distribución	23
2.2 La relación con los clientes	24
3. La generación de la propuesta de valor.....	25
3.1 La cadena de valor del sector y posicionamiento en ella del negocio.....	25
3.2 Las actividades claves	26
3.3 Los recursos/activos claves	26
3.4 Los socios/asociaciones claves	27

4. Elementos claves de los ingresos, los costes y las inversiones necesarias.....	27
4.1 Fuentes y modelos de ingresos.....	27
4.2 Los generadores de costos.....	28
4.3 Las inversiones.....	29
5. Validación del modelo de negocio.....	30
6. Aspectos legales específicos del proyecto.	32
7. Posibles fuentes de ventaja competitiva a mediano/largo plazo	33
8. Plan de <i>Marketing</i>	33
8.1 Análisis de la posición de partida.....	33
8.2 Descripción del producto	35
8.3 Cuantificación y planificación de la estrategia de <i>marketing</i> y comercialización	35
8.3.1 Plan de <i>marketing</i> estratégico	35
8.3.2 Plan de <i>marketing</i> operativo.....	37
8.3.3 La planificación relacionada al lanzamiento	40
9. Plan de Operaciones y RR.HH.....	42
9.1 Subcontratación estructural.....	42
9.2 Localización, infraestructura.....	42
9.3 Incorporación y gestión del equipo humano	42
10. Viabilidad e interés económico-financiero	50
11. Riesgos y planes de contingencia.....	56
Conclusiones y recomendaciones	57
Conclusiones.....	57
Recomendaciones.....	57
Bibliografía.....	59
Anexos.....	61
Notas biográficas.....	80

Índice de tablas

Tabla 1.	Frecuencia de compra de <i>snacks</i> en Lima	9
Tabla 2.	Marcas de <i>snacks</i> más compradas en Lima	16
Tabla 3.	Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter	17
Tabla 4.	Rivalidad entre competidores	18
Tabla 5.	Amenaza de productos sustitutos	18
Tabla 6.	Poder de negociación de los compradores.....	19
Tabla 7.	Poder de negociación de los proveedores.....	20
Tabla 8.	Amenaza de nuevos competidores	21
Tabla 9.	Principales insumos del <i>snack</i>	29
Tabla 10.	Distribución porcentual de los costos del producto.....	29
Tabla 11.	Inversiones a realizar en dólares.....	30
Tabla 12.	Formulación inicial.....	30
Tabla 13.	Análisis de los factores clave de éxito - FODA.....	34
Tabla 14.	Análisis de la cuota de mercado	37
Tabla 15.	Información nutricional de FrutiChips	38
Tabla 16.	Presupuesto de <i>marketing</i> a lo largo del proyecto.....	41
Tabla 17.	Costo directo (promedio de sabores)	50
Tabla 18.	Costo de insumos directos - Manzana	51
Tabla 19.	Costos directos por producto (en dólares)	51
Tabla 20.	Estado de ganancias y pérdidas en USD x 1.000 (escenario conservador)	52
Tabla 21.	Estado de ganancias y pérdidas en USD x 1.000 (escenario pesimista).....	52
Tabla 22.	Estado de ganancias y pérdidas en USD x 1.000 (escenario optimista).....	53
Tabla 23.	Balance general en USD x 1.000 (escenario conservador).....	53
Tabla 24.	Flujo de caja en USD x 1.000 (escenario conservador).....	54
Tabla 25.	Ratios financieros	54
Tabla 26.	Condiciones y cronograma de deuda a largo plazo (en USD).....	54
Tabla 27.	Punto de equilibrio en unidades.....	55

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Perfil psicográfico de hombres y mujeres entrevistados	4
Gráfico 2.	Distribución del perfil psicográfico por edades.....	5
Gráfico 3.	Frecuencia de consumo por perfil psicográfico.....	5
Gráfico 4.	Opinión acerca de los <i>snacks</i>	6
Gráfico 5.	Presupuesto personal por <i>snack</i> (promedio)	6
Gráfico 6.	Preferencias de consumo por producto.....	7
Gráfico 7.	Distribución poblacional del Perú	9
Gráfico 8.	Comportamiento del PBI en los últimos 15 años	9
Gráfico 9.	Consumo de <i>snack</i> por estilos de vida, 2011-2013.....	10
Gráfico 10.	Evolución global de categorías saludables e indulgentes – 2012 vs. 2014.....	14
Gráfico 11.	Valoración de atributos saludables en <i>snacks</i>	14
Gráfico 12.	Consumo de <i>snacks</i> en Lima por nivel socioeconómico	15
Gráfico 13.	Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter	17
Gráfico 14.	Rivalidad entre competidores	18
Gráfico 15.	Amenaza de productos sustitutos	19
Gráfico 16.	Poder de negociación de los compradores.....	19
Gráfico 17.	Poder de negociación de los proveedores.....	20
Gráfico 18.	Amenaza de nuevos competidores	21
Gráfico 19.	Lienzo comparativo de atributos que valora el consumidor versus nuestra oferta y la competencia.....	23
Gráfico 20.	Precio promedio por gr de <i>snack</i>	28
Gráfico 21.	Disposición a comprar el producto	31
Gráfico 22.	Frecuencia de consumo del producto	31
Gráfico 23.	Consumo de <i>snacks</i> en el Perú por niveles sociales y psicográficos	34
Gráfico 24.	Análisis de la cuota de mercado	37
Gráfico 25.	Número de consumidores y precio unitario por tipo de <i>snack</i> y por NSE.....	39
Gráfico 26.	Gantt de lanzamiento	41
Gráfico 27.	Estructura de costos directos unitarios (en dólares)	51
Gráfico 28.	Punto de equilibrio (en unidades).....	55

Índice de anexos

Anexo 1.	Guía de observación al consumidor de <i>snack</i>	62
Anexo 2.	Resumen de entrevistas	64
Anexo 3.	Encuesta de validación del producto	75
Anexo 4.	Cotización del costo de distribución de <i>snacks</i>	77
Anexo 5.	Plano de oficinas administrativas.....	78

Capítulo I. Introducción

1. Presentación de la empresa

1.1 Antecedentes, razones de interés

¿Quién no ha probado un *snack* alguna vez? Ya sea en un descanso en el trabajo o en el centro de estudios o compartiendo con amigos en casa o como parte de un refrigerio o simplemente para “darse un gusto”. Los *snacks* están presentes en todo momento y se pueden conseguir prácticamente en cualquier lugar.

Se entiende por *snack* un alimento ligero, natural o procesado, de sabor dulce, salado o condimentado, que suele ser ingerido entre comidas o como complemento de estas. Consiste principalmente en productos frescos o procesados, hojuelas de diferentes tipos, sándwiches, productos secos o deshidratados, barras, galletas, chocolates, pastelillos, etc. Basta con observar la góndola de una tienda o supermercado cualquiera o un surtido quiosco de esquina para ver la variedad de ofertas de *snacks* que existe (Booth 1990).

En el presente estudio nos hemos enfocado, inicialmente, en el mercado de los *snacks* tipo hojuelas, tanto dulces como salados para el mercado local (solo Perú).

En el mundo, las ventas de *snacks* alcanzaron los 374 billones de dólares en el 2014, con un crecimiento estimado de 2% anual. De este total, USD 167 billones corresponden al mercado europeo, que es el principal mercado de estos productos, USD 124 billones fueron vendidos en Estados Unidos, USD 46 billones en Asia Pacífico, USD 30 billones en Latinoamérica y USD 7 billones en el Medio Oeste / África (Nielsen 2014a).

Si revisamos el crecimiento de este mercado encontraremos que el mayor crecimiento se dio en Latinoamérica con 9%, seguido por un 5% en el Medio Oeste / África y 4% en Asia Pacífico; en el Perú el mercado de *snacks* es de aproximadamente USD 195 millones (Nielsen 2014a).

Por otro lado, las tendencias globales de estilos de vida apuntan a un mayor interés de los consumidores por productos cada vez más saludables, y al ser considerados los *snacks* parte de la dieta diaria, se consideran como “muy importantes” los siguientes atributos: que los ingredientes sean naturales (45%), no contengan colorantes ni saborizantes artificiales (43%), sean bajos en sal, azúcar y grasas (33%), y cuenten con un mayor contenido de fibras y proteínas (34%) (Nielsen 2014a).

Es a partir de la información antes descrita que identificamos una oportunidad de negocio en el desarrollo de un producto de la categoría *snack*, pero con un enfoque más saludable del que se encuentra hoy en el mercado masivo del Perú.

2. Concepto de negocio: ¿Quién? ¿Qué? ¿Cómo?

¿Quién?: Para efectos de este estudio se ha utilizado la categorización de estilos de vida propuesta por Arellano Marketing (2015). También el Estudio Nacional del Consumidor Peruano, Categoría alimentos – *Snacks* Salados (Arellano Marketing 2013b). Nuestro producto está dirigido a personas con un estilo de vida alineado a la tendencia global de consumir productos cada vez más saludables. En este segmento de personas es que podemos ubicar a los:

- a. Sofisticados. Personas de ambos sexos, en su mayoría jóvenes y edad media, con grado de instrucción superior, con un perfil muy innovador, tecnológicos, buscan calidad en todo lo que consumen y un gusto por diferenciarse del promedio por su enfoque triunfador.
- b. Progresistas. Hombres con gran espíritu de trabajo y esmero por salir adelante, son buscadores de rendimiento, más utilitarios en su consumo, pero muy optimistas, su nivel educacional está en promedio alineado al de la población urbana.
- c. Modernas. Son mujeres muy enfocadas en su imagen por lo que la moda y las marcas son importantes para ellas, se preocupan por su salud, son influyentes en sus grupos, familias, amigos y/u otros grupos, su foco es la realización y le dan mucha importancia a la innovación y la relación calidad-precio.

Para los 3 perfiles descritos anteriormente no se ha tomado en cuenta la segmentación de nivel socioeconómico, ya que los estilos de vida son transversales a la horizontalidad de los niveles socioeconómicos tradicionales.

¿Qué?: Nuestro producto es un *snack* tipo hojuela elaborado con harina de fruta y saborizantes naturales, bajo en grasa, enriquecido con cereales andinos peruanos (quinua, kiwicha, maca, etc.) de gran valor energético y proteico. Se expenderá en envases laminados de tipo bolsas en presentaciones de 40, 70 y 100 gramos.

¿Cómo?: Para asegurar el modelo de negocio y posicionamiento en el mercado la empresa solo desarrollará actividades claves del negocio como la investigación y desarrollo, el *marketing* y la venta, encargando las demás actividades a terceros; sin embargo es importante identificar que las actividades críticas de la tercerización son: la fabricación y distribución, siendo esta última la que asegure la entrega oportuna a todos los clientes de los 2 tipos de canales de distribución que

tendremos: tradicional, donde están todas las bodegas, mercados y quioscos, y el canal moderno, donde están todos los supermercados y autoservicios. Es importante tener en cuenta que tanto el maquilador como el operador logístico que haga la distribución son críticos para la cadena productiva y hacer la correcta selección ayudará a disminuir los riesgos del negocio.

Hemos estructurado el trabajo de la siguiente manera: El capítulo I es introductorio y contiene el análisis de la viabilidad de contar con un nuevo producto tipo *snack* en el mercado peruano, el cual es eminentemente saludable y a la vez mantiene ciertas características clásicas de los *snacks* tradicionales; para ello se ha evaluado el mercado y tipo de consumidor, tomando el modelo de negocio Canvas.

En el capítulo II se desarrolla el análisis de oportunidad, tomando como referencia los estudios de Nielsen del año 2014; para validar la información, relacionada con hábitos de consumo, se realizaron entrevistas a personas con distintos perfiles psicográficos. Además de las entrevistas realizadas, se consideró como referencia el Estudio Nacional del Consumidor Peruano del año 2013 elaborado por Arellano Marketing. Este permitió realizar la segmentación del mercado objetivo. Por otro lado, se revelan las tendencias globales de los consumidores de estos productos enfocados en ingredientes naturales, sin colorantes artificiales y que sean bajos en sal, azúcar y grasas.

El capítulo III trata sobre la propuesta de valor del producto que está orientada a brindar un producto más saludable de los que existen en el mercado, manteniendo como elementos de diferenciación importantes, la harina de frutas, producto bajo en sal, bajo contenido de grasa, no gluten y no frito; siendo estos atributos los más valorados en las entrevistas realizadas. En el Plan de *Marketing* se muestra el desarrollo tanto de la forma estratégica como de la operativa que recoge las consideraciones revisadas en los puntos anteriores del proyecto, así como las acciones requeridas para generar un mayor consumo a través de las promociones y publicidad. Asimismo, se considera el Plan de Operaciones y de Recursos Humanos, la viabilidad e interés económico-financiero, y los riesgos y planes de contingencia.

Finalmente presentamos las conclusiones y recomendaciones a las que hemos llegado luego de culminar todo el trabajo estadístico y estudio de mercado, que se ha mostrado con mucha apertura hacia este nuevo producto.

Capítulo II. Análisis de la oportunidad

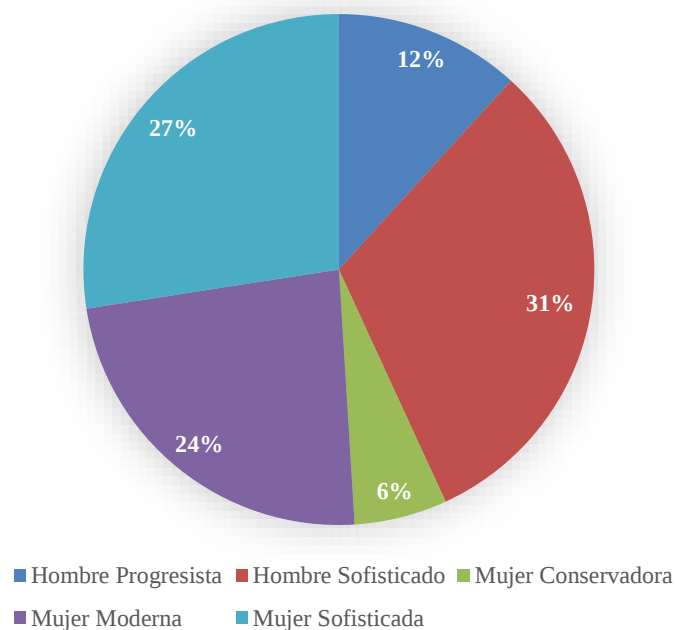
1. El cliente y el mercado

1.1 Descripción del problema/necesidad

Para poder validar nuestros supuestos, hicimos un estudio utilizando las entrevistas como herramientas para poder capturar información relevante del mercado potencial. Se llevaron a cabo 53 entrevistas a personas de diferentes perfiles psicográficos y demográficos.

El perfil psicográfico predominante en las entrevistas fue el sofisticado con 58% (personas innovadoras que buscan marca y calidad, cuyo indicador es el precio, preocupados por la imagen personal), seguido por las modernas con 24% (mujeres trabajadoras, innovadoras, que buscan marca, calidad y precio, preocupadas por su salud y por imagen personal) y, en menor grado, los progresistas con 12% (hombres trabajadores, utilitarios, que buscan rendimiento, poco interés por la imagen personal) y las conservadoras con 6% (ver el gráfico 1).

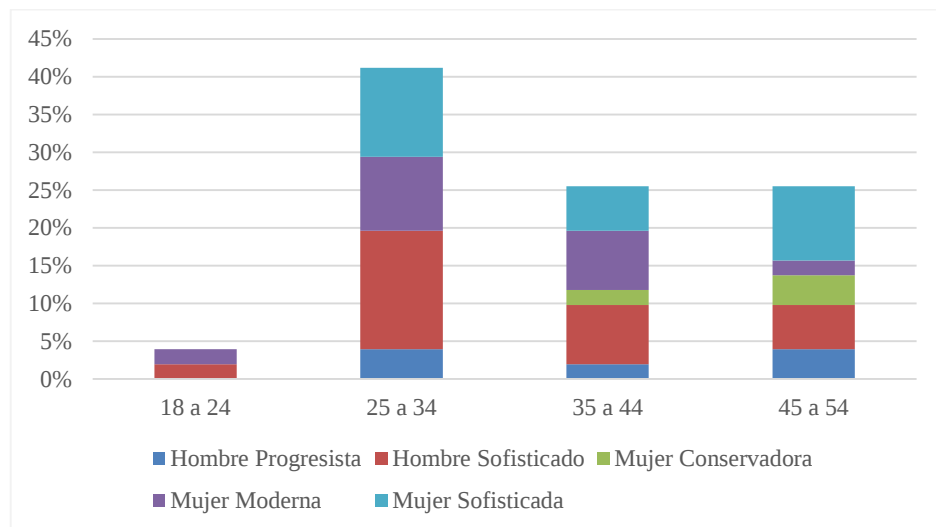
Gráfico 1. Perfil psicográfico de hombres y mujeres entrevistados



Fuente: Elaboración propia 2015.

De las mismas entrevistas concluimos que el rango de edad predominante de la muestra es de 25 a 54 años (ver gráfico 2).

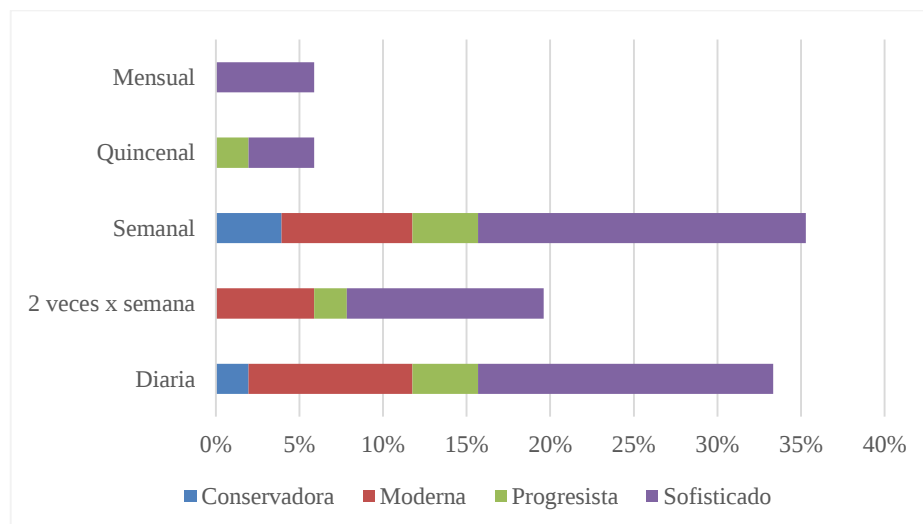
Gráfico 2. Distribución del perfil psicográfico por edades



Fuente: Elaboración propia 2015.

En cuanto a la frecuencia de consumo por estilo de vida, son los sofisticados y modernos quienes tienen mayor frecuencia, la cual varía entre diaria y semanal en la mayoría de los casos (ver el gráfico 3). Esta información de frecuencia de consumo también nos ayudará mucho para poder organizar los escenarios de venta y acciones que podamos desarrollar para mejorar esta frecuencia.

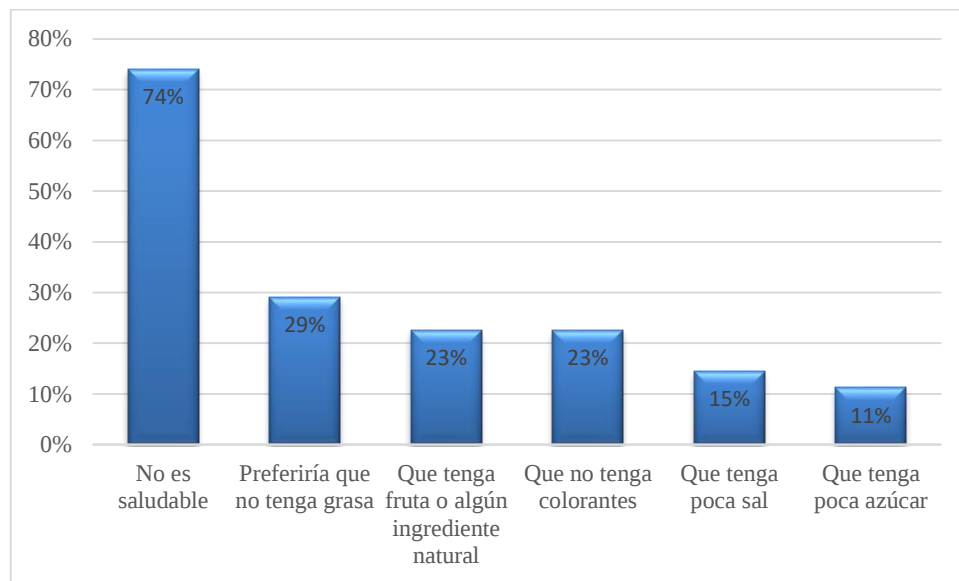
Gráfico 3. Frecuencia de consumo por perfil psicográfico



Fuente: Elaboración propia 2015.

Su principal preocupación está en el hecho de que saben que lo que comen no es saludable, preferirían que tuviese menos grasa, menos colorantes artificiales y más ingredientes naturales (ver gráfico 4).

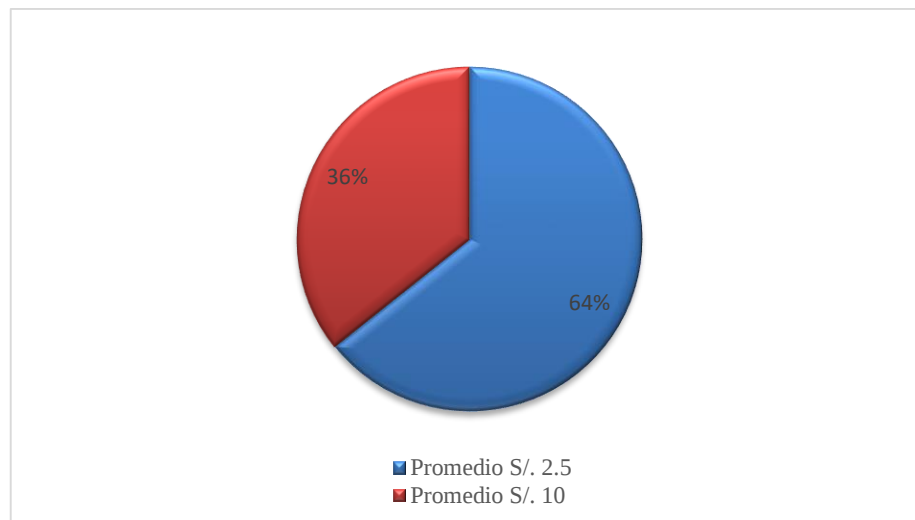
Gráfico 4. Opinión acerca de los snacks



Fuente: Elaboración propia 2015.

Otro dato identificado durante las entrevistas es que la mayoría de las personas asignan un presupuesto promedio de S/.2,5 por consumo (ver el gráfico 5).

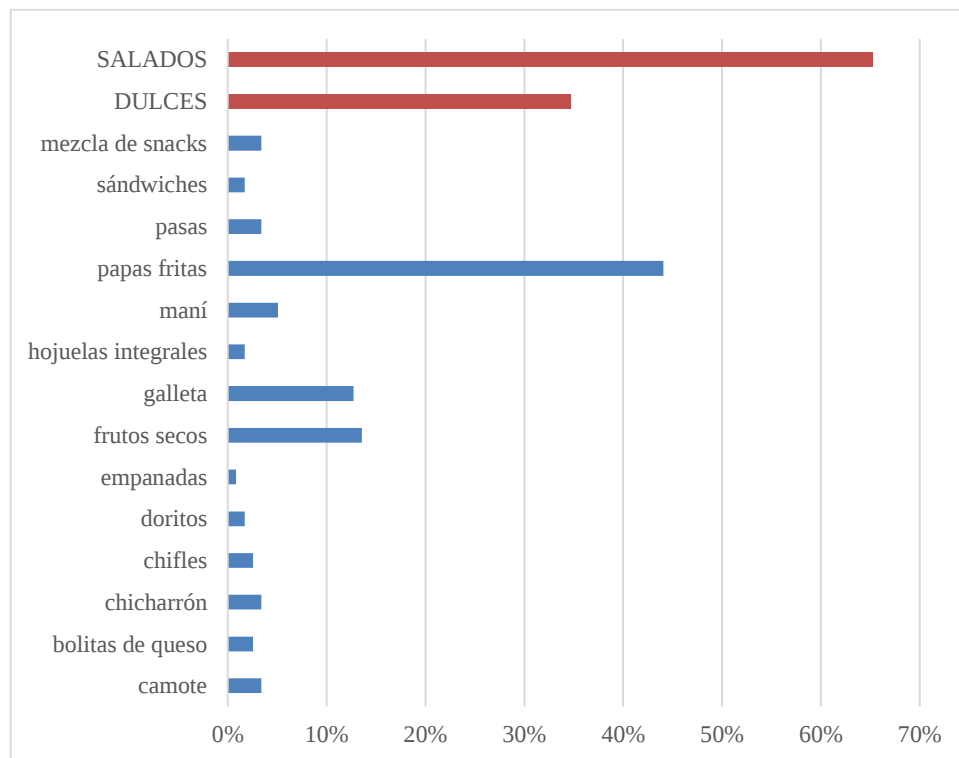
Gráfico 5. Presupuesto personal por snack (promedio)



Fuente: Elaboración propia 2015.

En cuanto a las preferencias de consumo, el producto que más gusta y se consume es salado (papas fritas). Los productos salados tienen un 65% de preferencia mientras que los dulces un 35% (ver el gráfico 6).

Gráfico 6. Preferencias de consumo por producto



Fuente: Elaboración propia 2015.

De lo antes descrito, se identifica la necesidad de un *snack* más saludable, que contenga menor cantidad de grasa y sin saborizantes artificiales. El sabor puede ser dulce o salado, pero debe tener buen sabor, así como ser crocante y fresco, atributos muy valorados hoy en los productos existentes. En cuanto al costo, buscaremos desarrollar un producto para los niveles detectados en el proceso de las entrevistas y observaciones del mercado.

1.2 El cliente/usuario: Descripción y variables claves

El perfil del cliente es una persona activa (académica y/o laboralmente), a la que le gusta proyectar una imagen saludable a través de sus hábitos de consumo y también a través del cuidado de su cuerpo (ejercicios, alimentación). Le preocupa su imagen y su salud, por lo que busca productos que vayan en esa línea, manteniendo una adecuada relación costo-calidad y sin sacrificar sabor.

Las variables claves identificadas son:

- Precio promedio de S/.2,5 por unidad.
- Producto de buen sabor y textura.
- Producto de preferencia con poco o nada de grasa y saborizantes artificiales.

- d. Producto hecho sobre la base de materias primas saludables o naturales (frutas o sus derivados, cereales con alto contenido en fibra, etc.).
- e. Producto de sabor preferentemente salado.

1.3 Investigación de mercados, encuestas, entrevistas

Para el desarrollo de nuestro proyecto hemos tomado en cuenta los siguientes estudios:

- a. Arellano Marketing, Multicliente (2013^a).
- b. Arellano Marketing, Estudio Nacional del Consumidor peruano (2013b).
- c. Estadística Poblacional, Ipsos Apoyo (2014).
- d. Estudio de consumo de alimentos en el mundo de Nielsen (2014a).
- e. Artículo publicado en mayo en el diario Gestión (2015).

Asimismo se han desarrollado entrevistas basadas en una guía detallada en el anexo 1 y una encuesta de validación del producto, la cual se detalla en el anexo 2.

2. La ventana de la oportunidad: Análisis preliminar

2.1 Segmento de mercado seleccionado inicialmente

Para comenzar a realizar la segmentación es importante primero enmarcar que nuestro proyecto tiene como objetivo inicial el mercado peruano, es decir, todo el desarrollo de los primeros años del negocio se hará en Perú, para que una vez validado el correcto funcionamiento del modelo de negocio podamos salir a expandirnos fuera de nuestras fronteras.

Hoy el Perú tiene una población de casi 31 millones de habitantes y más de 7 millones y medio de hogares, de esa población, el 75% está ubicado en las zonas urbanas, donde el comercio se desarrolla de manera más dinámica; también hay que tener en cuenta que la capital alberga el 31% de población y es la ciudad que más aporta a la economía peruana (Ipsos Apoyo 2014). Ver el gráfico 7.

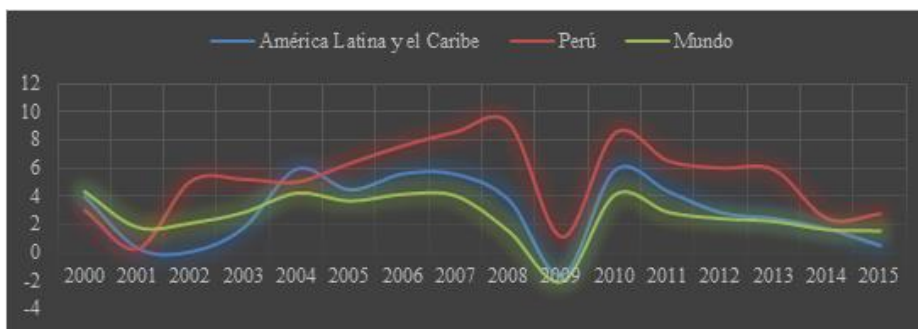
Otro aspecto importante a tener en cuenta antes de segmentar es saber por qué escogimos el desarrollo del modelo de negocio solo en el Perú, esto se debe a que es uno de los pocos países que sigue creciendo a tasas superiores al promedio de la región y del mundo, como se aprecia en el gráfico 8 (Banco Mundial 2015). Este crecimiento constante en una economía sana y con buena proyección hace que sea atractivo como mercado, teniendo en cuenta además que la categoría de *snack* tiene una penetración de solo 26% en el mercado (Arellano Marketing 2013b), esto significa una gran oportunidad de seguir desarrollando la categoría de manera local.

Gráfico 7. Distribución poblacional del Perú



Fuente: Ipsos Apoyo (2014). Estadística poblacional.

Gráfico 8. Comportamiento del PBI en los últimos 15 años



Fuente: Banco Mundial (2015) y BCRP (2015). Elaboración propia 2015.

Otro aspecto importante a tener en cuenta son los estudios de mercado que se han realizado sobre esta categoría, los que nos sirven de orientación antes de hacer el proceso de segmentación. El primero a partir del estudio realizado en diciembre del 2014 por el investigador Jaime Briceño de la Universidad San Ignacio de Loyola (Trigoso 2015), muestra que el mayor porcentaje de limeños consume *snacks* entre 2 y 4 veces por semana (ver la tabla 1).

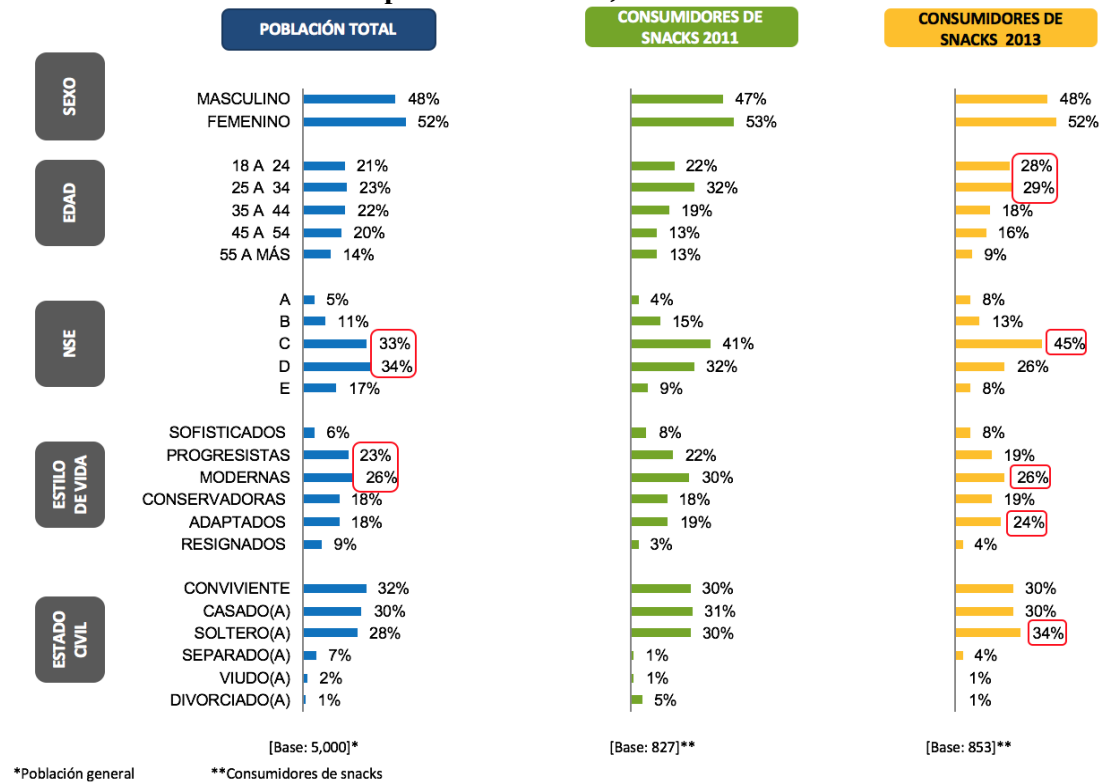
Tabla 1. Frecuencia de compra de *snacks* en Lima

	Adolescente	Adulto joven	Adulto
Todos los días	2%	2%	2%
6 o 5 veces por semana	1%	2%	3%
4 o 3 veces por semana	28%	26%	24%
2 veces por semana	43%	39%	32%
1 vez por semana	20%	16%	29%
1 vez cada 15 días	6%	12%	9%
1 vez cada 30 días	2%	2%	1%

Fuente: Trigoso 2015.

El gráfico 9 muestra el consumo de *snacks* salados por estilos de vida. Se aprecia una reducción en el consumo del segmento “modernas” y un estancamiento en el segmento “sofisticados” (perfiles que cuidan su salud e imagen personal) (Arellano Marketing 2015), lo cual confirma los resultados encontrados en las entrevistas realizadas, en los que se considera a estos *snacks* como “poco saludables”.

Gráfico 9. Consumo de *snack* por estilos de vida, 2011-2013



Fuente: Estudio Nacional del Consumidor Peruano, Categoría alimentos–*Snacks* Salados (Arellano Marketing 2013b).

Identificación de variables de segmentación

Las variables a tener en cuenta en el proceso de segmentación son:

- Estilo de vida psicográfico: Corresponden a «Formas de ser, tener, querer y actuar compartidas por un grupo significativo de personas» (Arellano Marketing 2015).
 - Sofisticados (8%).**- Hombres y mujeres, 18 a 49 años, NSE A/B/C, instrucción superior. Innovadores, confiados, buscan marca y calidad cuyo indicador es el precio, preocupados por la imagen personal.
 - Progresistas (21%).**- Hombres, 18 a 49 años, todos los NSE, nivel de instrucción promedio. Trabajadores, utilitarios, buscan rendimiento, poco interés por la imagen personal.
 - Modernas (27%).**- Mujeres, 18 a 49 años, todos los NSE. Trabajadoras, innovadoras, buscan marca, calidad y precio. Preocupadas por su salud y por la imagen personal.

- **Adaptados (18%).**- Hombres. Todos los NSE. Tradicionales, adversos al riesgo, informados, interés por su familia y amigos, adaptadores tardíos.
 - **Conservadora (18%).**- Mujeres. Todos los NSE. Tradicionales, interés por su familia, buscan nutrición, poco interés en la imagen personal, ahorrativas, buscan rendimiento, calidad y precio.
 - **Resignados (8%).**- Hombres y Mujeres. NSE E. Menor educación que el promedio. Resignados, tradicionales, poco informados, buscadores de precio.
- b. Tasa de utilización o frecuencia de consumo (Arellano Marketing 2013b):
- Consumo esporádico (1 vez cada 15 días o más).
 - Consumo medio (1 a 3 veces por semana).
 - Consumo continuo (4 a más veces por semana).
- c. Región geográfica. Si es urbano o rural; y si es Lima capital o provincias.
- d. Edad. Rangos de edad donde se consume más la categoría.

Definidas las variables para poder hacer la segmentación de mercado, vamos a usar como base el estudio nacional de consumidor peruano 2013 y el estudio de consumo de la categoría de *snacks* salados del mismo año (ambos estudios realizados por Arellano Marketing), junto con las entrevistas propias, para afinar el proceso y estimar el tamaño del mercado objetivo y la demanda.

El total de la población peruana estimada en el estudio, al año 2013, es de 30.814.175 habitantes, de los cuales el 75% corresponde a población urbana. La capital, Lima, es la ciudad que acumula la mayor población urbana con el 31% del total. El estudio de Arellano indica que el 17% de la población urbana consume algún tipo de *snack* salado, y aproximadamente un tercio de ese total (32,7%) se da en Lima. El estudio llevado a cabo por Arellano no incluyó el consumo de *snack* dulces, sin embargo, del estudio realizado por el investigador Jaime Briceño de la Universidad San Ignacio de Loyola (Trigoso 2015), así como por el proceso de observación y entrevistas llevadas a cabo por los autores de este documento, se aprecia que el consumo de *snacks*, tipo hojuelas dulces representa una oportunidad, al ser la oferta casi nula; en nuestro estudio realizado por entrevistas, al menos el 20% indicó que busca sabores dulces, pero a la vez el 73% indica que lo que consume no es saludable (Entrevistas propias 2015).

Del total de consumidores de *snacks* salados, el 52 % son mujeres y el 48% hombres, siendo el rango de edades de entre 18 a 44 años el que agrupa la mayor cantidad de consumo con un 75%. El 45% de los consumidores pertenecen al nivel socioeconómico de clase media (C), el 21% pertenecen a la clase alta (A y B) y el 34% a la clase baja (D y E).

En cuanto al estilo de vida psicográfico de los consumidores de *snacks*, el 26% tienen un estilo de vida moderno, el 24% son adaptados, el 19% son progresistas al igual que los conservadores, solo el 8% son sofisticados y el 4% son resignados.

Por el estado civil encontramos que el 34% son solteros y un 60% conviven o están casados.

Cuando revisamos la frecuencia de consumo encontramos que el 65% de los consumidores consume *snacks* de 1 a 3 veces por semana, el 24% consume 1 vez cada quince días o cada mes y el 11% consume de 4 a más veces por semana. Asimismo, los consumidores de *snacks* los compran en su mayoría en bodegas (cerca del 65%), sin embargo esto se da más en Lima que en provincias; el segundo canal por el cual se da el consumo son los supermercados con un 22% de participación.

2.2 Mercado: Tamaño, características, estructura y evolución prevista

De acuerdo a un reporte acerca de *Sweet and Savoury Snacks in Peru* elaborado por la empresa Euromonitor en diciembre del 2014, el Perú es el país con uno de los consumos per cápita más bajos de la región. En el diario Gestión (mayo 2011), estudio difundido en Chile, se indica que en el 2010 el consumo per cápita de *snacks* en el Perú fue de 0,5 kilos, en comparación con Colombia (2,6 kilos per cápita), Chile (1,0 kilos) y Argentina (0,8 kilos). En nuestro país esto significó unas ventas totales de USD 147 millones por lo que considerando un crecimiento promedio de 5% (en el 2014 creció 8%), el mercado actual debe estar bordeando los USD 195 millones anuales.

La baja tasa de consumo, indica Euromonitor (2014), se explica porque los *snacks* son consumidos principalmente por escolares y universitarios mientras están en sus respectivos centros de estudios, limitando las oportunidades de consumo, y porque los *snacks* elaborados artesanalmente están fuertemente arraigados, en especial en los segmentos de bajos ingresos por su precio accesible y por ser vendidos principalmente por ambulantes. Los principales fabricantes de *snacks* están logrando penetrar en este segmento del mercado a través de los vendedores de golosinas, habiendo logrado un crecimiento de 8% en el 2014. Por otro lado, los *snacks* saludables se están beneficiando de la tendencia a consumir este tipo de productos, en especial en los segmentos medio y alto.

Basados en los párrafos precedentes, de un universo de 3,9 millones de consumidores hombres y mujeres (17% de la población urbana del Perú), nos interesa llegar a aquellos que tienen un estilo de vida moderno, progresista y adaptado, con lo cual nuestro mercado pasaría a 2,7 millones; el

siguiente grupo de segmentación que nos interesa está en el rango de edades entre 18 y 44 años que son el 75%, con lo cual nos quedaría un mercado de 2 millones. Finalmente segmentamos el nivel socioeconómico, considerando los NSE A, B y C, con lo que nuestro mercado objetivo se reduce a 1,32 millones de consumidores. Dado que la ciudad de Lima ocupa un tercio del total del mercado de *snacks*, inicialmente lanzaremos nuestro producto solo en Lima, con lo cual nuestro mercado se reduce a 409.000 consumidores.

Considerando una frecuencia de consumo de 1 a 3 veces por semana (65% de los consumidores), se estima una demanda de entre 1,1 y 3,5 millones de unidades de *snacks* al mes. Por otro lado, del estudio llevado a cabo por la Universidad San Ignacio de Loyola (Trigoso 2015), se observa que aproximadamente el 85% de los *snacks* que se consumen en Lima son salados y el 15% restante son dulces, por lo que inferimos que aproximadamente 1/6 de la demanda calculada para *snacks* salados sería dulce (una de las características de FrutiChips). Asimismo, de las encuestas de validación llevadas a cabo con 65 personas (95% de confianza, +/- 14% de error), tenemos que el 55% de los encuestados estarían muy dispuestos o dispuestos a adquirir el producto. Considerando el margen de error obtenido y que el producto aún es nuevo en el mercado, ajustamos el porcentaje obtenido a 20%, con lo cual, la cantidad de unidades de *snacks* vendidas estaría entre las 33.000 y las 105.000 unidades mensuales.

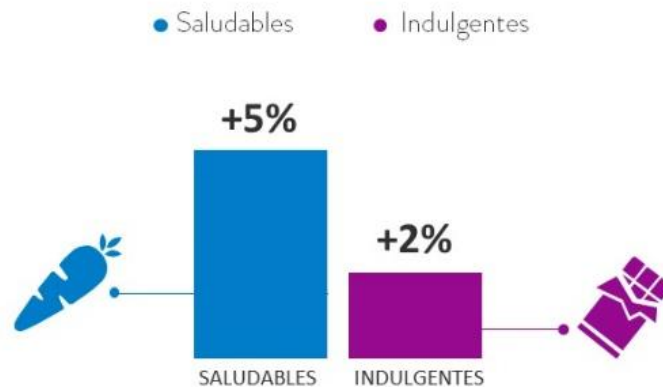
El principal productor de *snacks* en el Perú es Snacks América Latina SRL, subsidiaria de PepsiCo, con una cuota de valor de 65% del mercado en el 2014, gracias a su excelente red de distribución y a poseer las marcas líderes en las más grandes categorías.

Un informe elaborado por MarketResearch.com en febrero del 2015 para el mercado peruano señala que en el periodo 2014-2019 los *snacks* no dulces registrarán un mayor valor y crecimiento que en el 2009-2014, liderados por la categoría de hojuelas de papas. El crecimiento más rápido se viene dando en *snacks* procesados mientras que los *snacks* de nueces y semillas empiezan a ganar participación del mercado. El empaque flexible en forma de bolsita/sachet es el tipo de envase más común en Perú.

Sin embargo, tal como señala un artículo publicado en mayo del 2013 por el blog especializado en temas agroindustriales AgrovallePerú, existe una tendencia cada vez mayor a consumir productos saludables, lo que en el mediano o largo plazo podría terminar desplazando a ciertas categorías asociadas a productos “poco saludables” (por tener exceso de sal, exceso de grasa, ser poco naturales, etc.). Esta tendencia se hace evidente en el estudio realizado por la empresa Nielsen

(2014b) en abril del 2014, en el que se señala que entre los años 2012 y 2014 las ventas de los *snacks* saludables tuvieron un incremento de 5%, en comparación con los *snacks* tradicionales que tuvieron 2% de incremento (ver el gráfico 10). Este mismo informe resalta el hecho de que solo en Latinoamérica el crecimiento en la categoría de *snacks* saludables en ese mismo periodo haya sido de 16%, mientras que para los tradicionales haya sido de 7%.

Gráfico 10. Evolución global de categorías saludables e indulgentes – 2012 vs. 2014



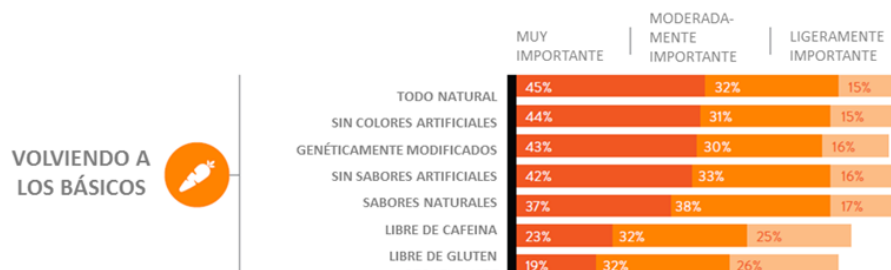
Fuente: Nielsen – Estudio Global de Salud y Bienestar – 3er Trimestre 2014



Fuente: Nielsen (2014b).

La misma empresa Nielsen llevó a cabo un estudio global sobre atributos saludables de los *snacks* en setiembre del 2014 y concluyó que los consumidores quieren *snacks* que se apeguen a lo básico, es decir a lo natural. Esto se muestra en el gráfico 11 que resume la importancia que le dan los consumidores a los atributos saludables.

Gráfico 11. Valoración de atributos saludables en *snacks*



Fuente: Nielsen (2014a).

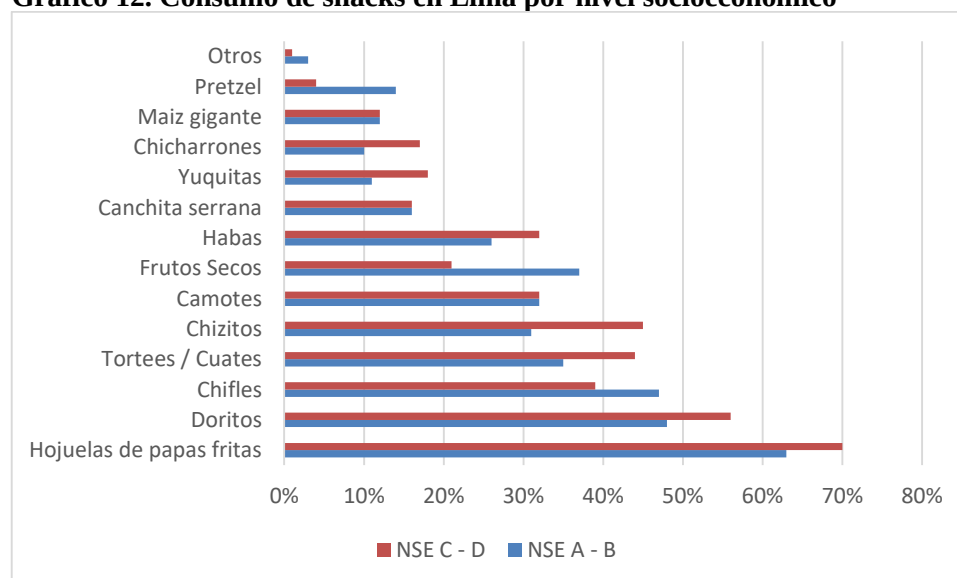
El mismo estudio muestra que los latinoamericanos se inclinan más por los *snacks* totalmente naturales (64%), elaborados con sabores naturales (59%), altos en fibra (58%), bajos en sal o sodio (52%), altos en proteínas (51%), bajos en grasa (50%), sin o bajos de azúcar (49%). Por otro lado, los atributos de sabor y textura más preciados son que sea sabroso (74%), fresco (71%) y jugoso (53%). Mientras que en el promedio global, los consumidores prefieren *snacks* altos en fibra (37%), bajos en sal o sodio (34%), altos en proteínas (31%), bajos en grasa (32%), sin o bajos de azúcar (34%).

2.3 El sector: Descripción e identificación de competidores

El sector de los *snacks* en el Perú es diverso; existe en el mercado una variedad de productos tanto dulces como salados de marcas conocidas como también productos artesanales. Si bien el *snack* tipo chip más consumido sigue siendo las hojuelas de papa frita, existen *snacks* peruanos que se han posicionado bastante bien (plátano frito, llamado también “chifle”, camote frito, habas fritas, etc.).

El estudio realizado por el investigador Jaime Briceño de la Universidad San Ignacio de Loyola en diciembre del 2014 (Trigoso 2015) acerca de los hábitos de consumo de *snacks* por nivel socioeconómico de entre 15 y 28 años de edad (gráfico 12) muestra que entre el 63% y el 70% consume papas fritas. Sin embargo, se destaca el consumo de frutos secos en los NSE A-B y C-D (37% y 21%, respectivamente), lo que muestra un interés por consumir productos más saludables.

Gráfico 12. Consumo de snacks en Lima por nivel socioeconómico



Fuente: Trigoso 2015.

El principal actor en el sector de *snacks* salados en Perú es, como ya habíamos mencionado, Snacks América Latina SRL (PepsiCo), que acapara el 65% del mercado de los *snacks*, con

marcas para diferentes categorías como Lay's, Doritos, Karinto, Chizitos, Cuates, Piqueo Snack, Torteos, Cheese Tris, Cheetos (ver la tabla 2).

Por otro lado, se tiene a Kellogg con su producto Pringles, y luego empresas peruanas como Corp. Cluster con su marca Carter (maní, habas fritas y frutos secos), Oriunda con su marca Mr. Chips e InkaCrops con su marca Inka Chips (papas, camote, chifles, maíz gigante, cancha y habas).

Tabla 2. Marcas de *snacks* más compradas en Lima

MARCA	% DEL MERCADO
Lay's	37%
Doritos	14%
Pringles	10%
Karintos	7%
Chizitos	4%
Cuates	4%
Piqueo Snack	4%
Torteos	3%
Carter	3%
Banana Chips	2%
Cheese Tris	2%
Otros	2%
Granel	2%
Mr. Chips	2%
Cheetos	2%
Inka Chips	1%
Free Papas	1%

Fuente: Trigo 2015.

Otro rubro de *snacks* preferido en el Perú son las galletas, categoría en la que se cuenta con más de 100 marcas, y un consumo per cápita que alcanza los 4,1 kilogramos anuales, una cifra bastante similar a la de Chile y solo debajo de Argentina y Brasil, que con 5 y 6,7 kilogramos, respectivamente, son los mayores consumidores en la región.

Los principales tipos de galletas son: sándwich (galleta con relleno), soda, saborizadas, bañadas, crackers, vainilla, *waffer* e integrales. Los principales actores en el sector de galletas son: Alicorp S.A. (que acapara el 60% del mercado de galletas dulces y el 40% del mercado de galletas saladas), con sus marcas Margarita, Casino, Soda Victoria; la transnacional Nabisco con sus marcas Vainilla Field, Soda Field, Ritz, Club Social, Oreo); a Nestlé con Morochas; y Galletera del Norte con Soda San Jorge.

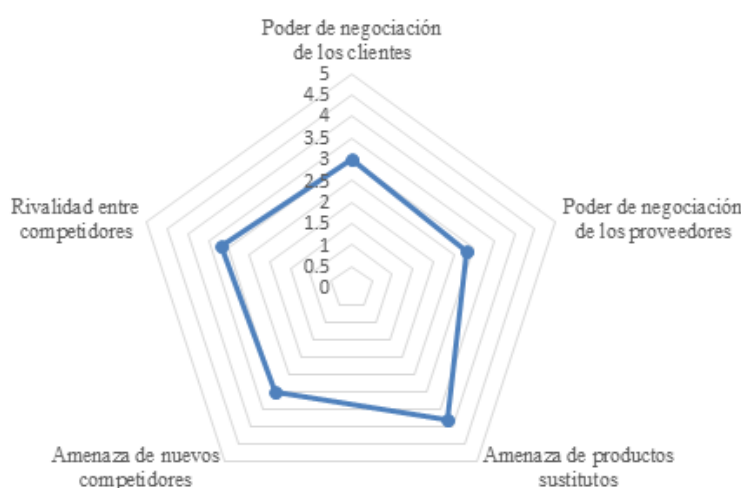
Para la evaluación del sector y tomando en cuenta lo mencionado respecto a los competidores anteriormente, desarrollamos un análisis de las fuerzas de Porter.

Tabla 3. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter

	Fuerzas que compiten en el mercados de <i>snacks</i> salados en el Perú, 2010	Intervalo 0-5
1	Poder de negociación de los clientes	3
2	Poder de negociación de los proveedores	2,8
3	Amenaza de productos sustitutos	3,8
4	Amenaza de nuevos competidores	3
5	Rivalidad entre competidores	3,2

Fuente: Marketline.

Gráfico 13. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Elaboración propia 2015.

Rivalidad entre competidores

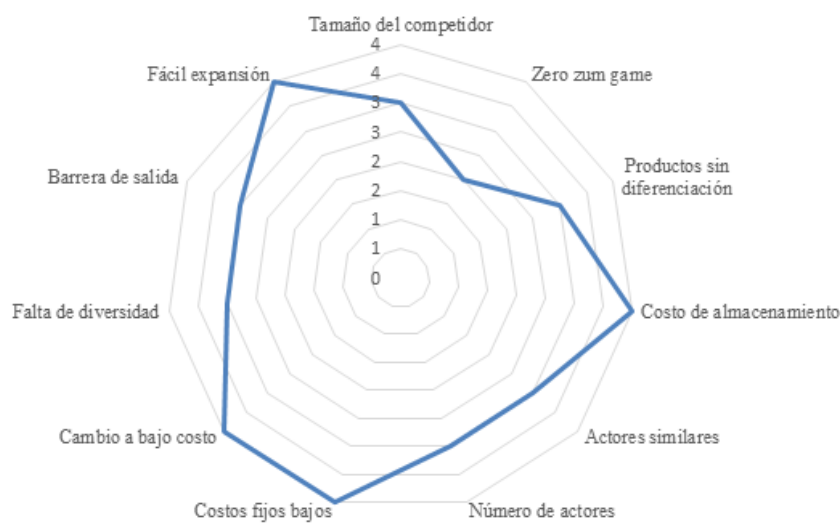
Como se ha indicado anteriormente, el mercado de *snacks* está liderado por PepsiCo con 65% del mercado, seguido por InkaCrops, Carter y Kellogs. Los *snacks* de estas empresas se pueden clasificar por sus características en 2 grupos: *snacks* tipo hojuelas (papas, plátanos, camotes) fritos y *snacks* tipo fruto seco (habas, maníes, maíz) fritos. En ambos casos, los productos tienen alto contenido en grasas y sal por ser fritos.

Las estrategias de ventas que llevan a cabo las diferentes empresas son diferentes entre sí, pero de la información que se tiene del mercado se observa que se tiene una gran disputa por los espacios de exhibición en los supermercados y bodegas. Nuestra empresa y productos se situaría en un nivel intermedio, con un producto bajo en grasa, con mayores propiedades beneficiosas para la salud elaborados sobre la base de frutas naturales, que es un nicho no muy explotado aún.

Tabla 4. Rivalidad entre competidores

Factores clave del grado de rivalidad en el mercado de snacks en el Perú, 2010		0 - 5
1	Tamaño del competidor	3
2	Zero zum game	2
3	Productos sin diferenciación	3
4	Costo de almacenamiento	4
5	Actores similares	3
6	Número de actores	3
7	Costos fijos bajos	4
8	Cambio a bajo costo	4
9	Falta de diversidad	3
10	Barrera de salida	3
11	Fácil expansión	4

Fuente: Marketline.

Gráfico 14. Rivalidad entre competidores

Fuente: Elaboración propia 2015.

Existencia de productos sustitutos

En el mercado local, los productos sustitutos serían las diferentes opciones que se tienen con las demás empresas del sector; por propiedades tendríamos a las frutas frescas y liofilizadas, siendo una competencia indirecta.

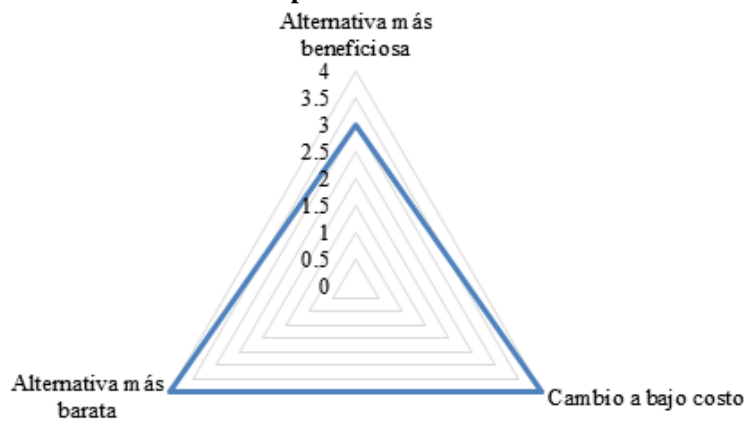
En el tiempo deberá existir un plan de inversiones que nos permita, una vez establecidos en el mercado, el aprovechar las economías de escala e ir diversificando nuestra cartera de productos.

Tabla 5. Amenaza de productos sustitutos

Factores que influyen en el trato de sustitutos en el mercado de <i>snacks</i> salados del Perú, 2010		0-5
1	Alternativa más beneficiosa	3
2	Cambio a bajo costo	4
3	Alternativa más barata	4

Fuente: Marketline.

Gráfico 15. Amenaza de productos sustitutos



Fuente: Elaboración propia 2015.

El poder de negociación de los compradores

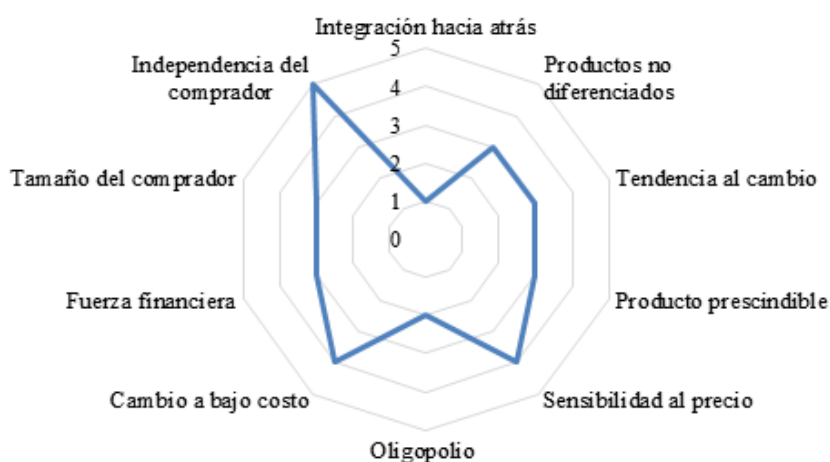
Es muy alto, por contar con muchas alternativas para su elección, ello hará que los más eficientes sean quienes permanezcan en el tiempo.

Tabla 6. Poder de negociación de los compradores

Factores clave del poder de los compradores en el mercado de <i>snacks</i> salados en el Perú, 2010		Intervalo 0-5
1	Integración hacia atrás	1
2	Productos no diferenciados	3
3	Tendencia al cambio	3
4	Producto prescindible	3
5	Sensibilidad al precio	4
6	Oligopolio	2
7	Cambio a bajo costo	4
8	Fuerza financiera	3
9	Tamaño del comprador	3
10	Independencia del comprador	5

Fuente: Marketline.

Gráfico 16. Poder de negociación de los compradores



Fuente: Elaboración propia 2015.

Poder de negociación de los proveedores

Existe una gran cantidad de proveedores de insumos para la elaboración de *snacks*, haciendo que se tenga un acceso fácil a conseguir precios bajos por los diferentes insumos directos que intervienen en el proceso.

Asimismo existe un potencial de crecimiento del mercado, con capacidad de los diferentes agentes para llevar a cabo procesos logísticos y otros.

Tabla 7. Poder de negociación de los proveedores

Factores clave del poder de los proveedores en el mercado de <i>snacks</i> salados en el Perú, 2010		Intervalo 0-5
1	Diferenciación	2
2	Variación de costos	3
3	Tamaño del proveedor	3
4	Independencia de los actores	3
5	Actores prescindibles	3
6	Oligopolio	2
7	Ingresos que no se pueden sustituir	3
8	Importancia del ratio costo- calidad	3
9	Integración hacia delante	2

Fuente: Marketline.

Gráfico 17. Poder de negociación de los proveedores



Fuente: Elaboración propia 2015.

Entrada de nuevos competidores

Se tiene varias barreras de entrada a este tipo de negocio:

- Productores con una gran variedad de productos.
- Productos que llevan muchos años en el mercado.
- Economía de escala imposible de llevar a cabo al menos durante los primeros años.

Tabla 8. Amenaza de nuevos competidores

	Factores que influyen en la entrada de nuevos competidores en el mercado de <i>snacks</i> salados en el Perú, 2010	0 - 5
1	Distribución accesible	3
2	Marcas débiles	2
3	Productos sin diferenciación	3
4	Accesibilidad de los proveedores	3
5	<i>Scale unimportant</i>	3
6	Crecimiento del mercado	4
7	Cambio a bajo costo	4
8	Costos fijos bajos	2
9	Poca regulación	3
10	Bajo nivel de propiedad intelectual a considerar	3
11	<i>Incunments Acquiescent</i>	3

Fuente: Marketline.

Gráfico 18. Amenaza de nuevos competidores



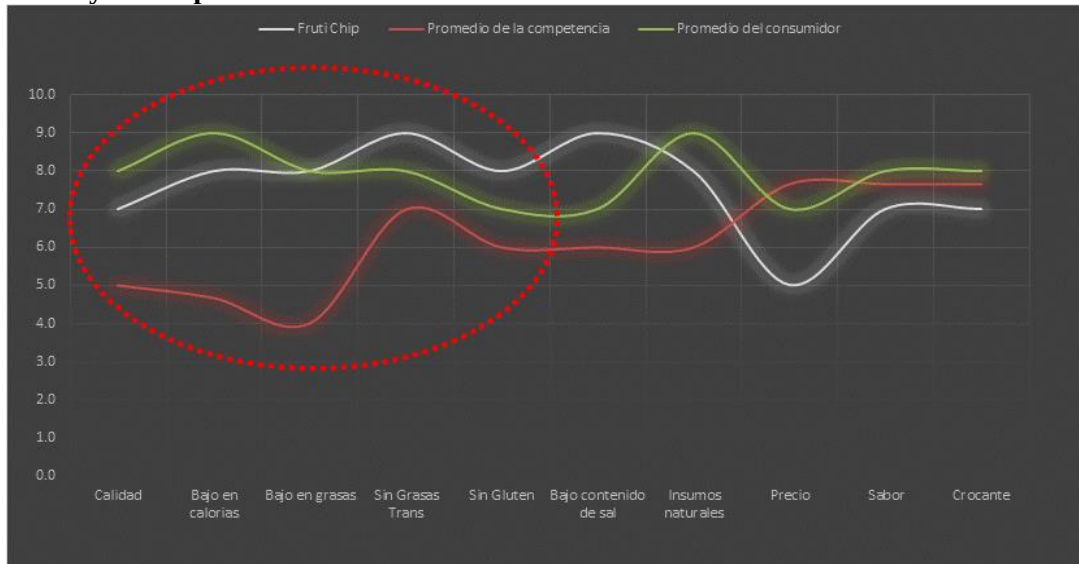
Fuente: Elaboración propia 2015.

2.4 Adecuación en el tiempo

En el tiempo esperamos que la empresa genere más categorías de productos alineados con el tema de producto de fácil acceso, saludable y de gran sabor, esto permitirá que la compañía sea reconocida por su gran compromiso en cuidar la salud de sus consumidores a la vez de generar una enorme responsabilidad social en la lucha por reducir los porcentajes de obesidad.

Los atributos comparados con los de la competencia y que valoran los clientes obtenidos de las entrevistas se muestran en el gráfico 19, a continuación:

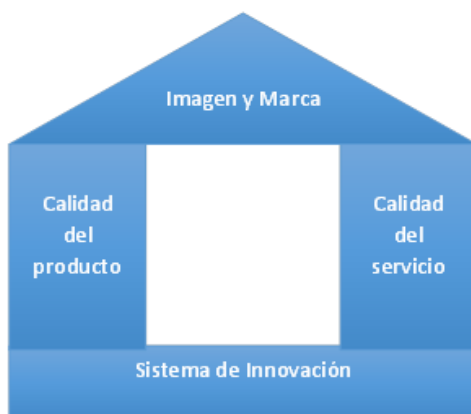
Gráfico 19. Lienzo comparativo de atributos que valora el consumidor versus nuestra oferta y la competencia



Fuente: Estudio de observación y entrevistas. Elaboración propia 2015.

Para lograr estos elementos es importante mantener un sistema de innovación en el producto y en nuestros procesos que garanticen la calidad, el abastecimiento y el servicio, haciendo que nuestra imagen y marca se posicionen rápidamente en el mercado.

Modelo de gestión para cumplir la propuesta de valor



2. Los canales de distribución y la relación con los clientes

2.1 Los canales de distribución

La distribución del producto se realizará en los dos canales: a) tradicional y b) moderno. Para el canal tradicional se hará a través de los mayoristas quienes a su vez distribuyen a los minoristas:

bodegas, tiendas y quioscos. En el caso del canal moderno se realizará a los supermercados, tiendas de conveniencias¹, grifos y farmacias, tanto a nivel de Lima capital como nacional.

- a. El canal moderno cuenta con 2.000 puntos de venta, estos dos mil puntos de venta pertenecen a 10 clientes, donde los más representativos son Supermercados Peruanos (Plaza Vea) y Cencosud (Supermercados metro y Wong); a estos clientes los productos serán entregados en sus almacenes para su colocación en las góndolas de venta, donde FrutiChips colocará impulsadoras de mercadería para generar la rotación necesaria.
- b. En el caso del canal tradicional, al 2015, existen unos doscientos mil (200.000) puntos de venta, de estos, un 99% son minoristas (bodegas y quioscos); la gran mayoría de estos puntos de venta se abastecen de 3 mercados principales donde se ubican los mayoristas, estos son: el Mercado Central, el mercado de Caquetá y el mercado de Santa Anita; en estos tres mercados es donde se desarrollará la relación con los clientes, garantizando el margen de negocio que ellos exigen, así como el soporte en impulso para rotar los productos.

2.2 La relación con los clientes

Las formas genéricas de relacionarnos con los clientes se harán siguiendo el método de *marketing* relacional:

- a. Para el caso de las empresas del canal moderno, las acciones de la relación estarán reflejadas en una estrategia de *marketing* relacional, en donde la cercanía es importante en el desarrollo de las ventas, para lo cual tendremos una persona que hará las labores de *key account* permitiendo recoger las necesidades de servicio para el canal. En el canal tradicional la estrategia es de volumen, en donde un abastecimiento oportuno como precios diferenciados permite acercarnos a estos clientes.
- b. Las activaciones en los puntos de venta del canal tradicional y góndolas de los supermercados en donde se ubicarán personas que harán degustaciones e impulsarán el *snack* al cliente final. Una vez que el producto sea conocido y la marca sea reconocida, el contacto con los clientes se reducirá a campañas cíclicas de fidelización del producto.
- c. En el caso del eslabón final, que son los consumidores, pondremos a su disposición el *fanpage* de la marca, en el cual desarrollaremos el canal para que los consumidores puedan contar sus experiencias, sean buenas o malas; esta red la haremos conocida usando nodos con temas relacionados, los cuales difundiremos usando Google apps como herramienta de difusión; el *fanpage* de la marca servirá también para promocionar la introducción del

¹ Estas tiendas generalmente cuentan con un horario comercial superior a las 18 horas, con un periodo de apertura de 365 días del año. De allí el nombre popular de 24 horas.

producto en el mercado, se lanzarán campañas de promoción, donde se darán a conocer las características saludables y ventajas del producto en forma gratuita y masiva.

3. La generación de la propuesta de valor

3.1 La cadena de valor del sector y posicionamiento en ella del negocio

El sector de alimentos procesados a partir de frutas cuenta con distintos actores que son parte de la cadena de valor del sector como son:

Producción de harinas e insumos (15%), son las empresas que a partir de las frutas realizan la producción de harinas de distintas variedades. Tienen que contar con certificados de calidad de producción, así como certificados de las frutas a partir de las cuales generan estas harinas.

Fábrica de *snacks* de frutas (44%), a partir de las harinas de frutas se elaboran los *snacks* de frutas para el consumidor final.

Distribución (11%), con el producto final puesto en almacén se genera la distribución a los puntos de venta finales como supermercados y mayoristas, para el canal moderno y tradicional, respectivamente.

Punto de venta (30%), en donde se genera la venta del producto al consumidor final.

Nuestra posición en la cadena de valor del sector estará dentro de las actividades de la fábrica de *snack* y la distribución del producto final; sin embargo, considerando que estas actividades serán tercerizadas, se define la participación del negocio bajo la siguiente estructura:

Innovación, a través de la investigación de nuevas fórmulas que permitan tener variedades de productos, que los clientes puedan valorar. Además iremos de la mano con preservar el medio ambiente y haciendo uso razonable y responsable de los recursos.

Control de calidad, que permita contar con un producto acorde con los estándares para un consumidor exigente.

Alianzas estratégicas, gestionando y acercándose a los grandes *retails* y mayoristas para la puesta del producto, en donde se aprovechará las ubicaciones para la venta final a los clientes.

Marca, gestionando un posicionamiento de marca relacionado a la naturaleza y productos saludables en comparación con los que se tiene actualmente en la competencia.

3.2 Las actividades claves

Son actividades fundamentales y vitales que permiten el desarrollo del negocio, determinan que se logre la estrategia planteada, por ello podemos identificar las siguientes:

Logística y distribución, esta actividad es vital e importante ya que se enfoca dentro de los procesos logísticos de producción, compra de materia prima, embalaje, envases y el posterior almacenaje del producto en inventario, distribución y disposición, al ser artículos de consumo masivo. En cuanto a la distribución, se debe garantizar el abastecimiento completo de los productos en toda la cadena de suministro, desde los requerimientos de materia prima para la producción hasta la puesta del producto final en los puntos de venta.

Control de calidad, que permita revisar las materias primas (harinas de frutas), parte del proceso productivo y certificar que el producto final cuente con las características requeridas.

Marketing y trade, para el posicionamiento de la marca es importante realizar estas funciones, ya que con ello garantizamos una comunicación clara con el cliente final, entregando los atributos del producto comercializado. Además, debe haber un seguimiento de las ventas hechas en las cadenas de *retails*, permitiendo que el producto esté al alcance del consumidor.

Investigación y desarrollo, es fundamental para empresas de consumo masivo el mantener esta actividad en forma dinámica; al existir varias empresas en el mismo rubro se debe buscar diferenciarse a través de productos que satisfagan la necesidad del consumidor final.

3.3 Los recursos/activos claves

Identificamos los recursos/activos claves que serían determinantes para el crecimiento y sostenimiento del negocio. Se mencionan los principales:

Infraestructura: contar con un local adecuado para el desarrollo administrativo y comercial.

Tecnología, un sistema que permita mantener la información de las distintas áreas de la empresa como ventas, logística, contabilidad, recursos humanos.

Materias primas de calidad, contar con productos de calidad que permitan una elaboración óptima del producto final.

Personal, mantener una estructura adecuada con personal capacitado en cada especialidad requerida.

Elaboración de fórmula, a través de un proceso de investigación se genera la combinación de sabores que permite obtener un producto agradable para el consumidor, siendo este vital para su éxito.

Posicionamiento de marca, nos permite identificar nuestro producto con los atributos que queremos promover relacionados a lo natural, productos oriundos peruanos (como quinua, kiwicha, maca, entre otros) y pensados en la salud del consumidor.

Recursos financieros, se requerirá de un soporte financiero para las inversiones necesarias en activos como del capital de trabajo que permita el funcionamiento de la empresa, así como para soportar los ciclos de pago de los clientes.

3.4 Los socios/asociaciones claves

Para el desarrollo del negocio es importante contar con socios que nos permitan generar sinergias positivas, añadiendo valor. Se identifican los siguientes:

Empresa maquiladora de productos, mantener una asociación con una empresa que cuente con la planta adecuada en donde sea posible elaborar nuestro producto, la ventaja es el *know-how* en la producción entregado por esta empresa. En el mercado podemos encontrar a InkaCrops, con experiencia en fabricación de *snacks* tanto para la venta local como para el exterior. Con esta empresa definiremos la estrategia de producción de nuestro producto, así como también los indicadores de calidad que deben poseer. Los tiempos de atención son primordiales, debiendo entregar los productos de acuerdo a lo acordado.

Empresa de almacenaje y distribución del producto final, permitirá llevar un adecuado control del inventario, para este caso es primordial el control de los tiempos de despacho para evitar roturas de *stocks* en los puntos de ventas de los clientes.

4. Elementos claves de los ingresos, los costes y las inversiones necesarias

4.1 Fuentes y modelos de ingresos

La fuente de ingreso será la venta del producto, lo cual estará relacionado a un precio de acuerdo al volumen de compra de nuestros clientes, tanto los supermercados como los mayoristas para el canal tradicional.

Se ha desarrollado el estimado de margen de acuerdo al canal y la participación de las ventas en cada una de ellas; se muestra bajo la presentación de 40 gr.

Escala de precios

Canal Moderno		Canal Tradicional	
Precio al público (PVP)	2,50	Precio al público (PVP)	2,50
IGV	0,38	IGV	0,38
PVP s/igv	2,12	PVP s/igv	2,12
Margen del canal	35%	Margen minorista	30%
	0,74		0,64
Precio de venta cadena	1,38	Precio minorista	1,48
		Margen mayorista	15%
			0,22
		Precio venta mayorista	1,26

Los precios de las presentaciones de 70 y 100 gr serán:

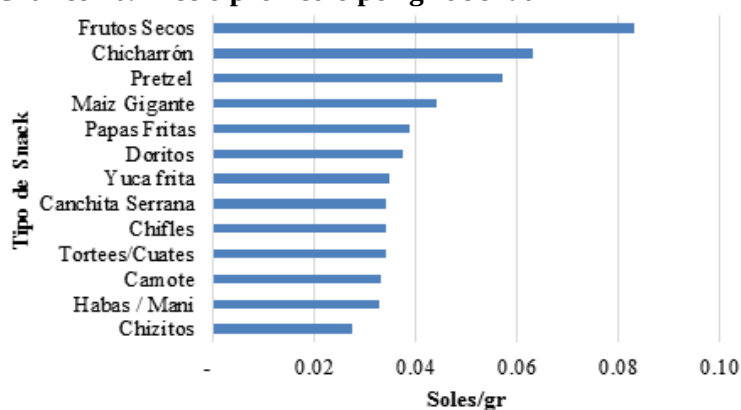
PVP: S/.4,00 / S/. 5,00

Precio a cadena: S/.2,20 / S/. 2,75

Precio a mayorista: S/.2,02 / S/. 2,52

La definición del precio se genera a partir del análisis de precios en la competencia (ver el gráfico 20) en donde se observa que los *snacks* fritos tradicionales tienen un precio/gramo de entre S/.0,027 y S/.0,039, mientras los frutos secos alcanzan en promedio S/.0,083 x gr. Para nuestro producto consideramos atractivo un precio de entre S/.0,05 y S/.0,06 x gr, ubicado aproximadamente en un punto medio entre los *snacks* fritos y los frutos secos. A continuación se muestra el gráfico con la información agrupada.

Gráfico 20. Precio promedio por gr de snack



Fuente: Precios tomados de supermercados de Lima. Elaboración propia 2015.

4.2 Los generadores de costos

De acuerdo a la cadena de valor del negocio, los principales generadores de costos serían: Materias primas e insumos relacionados a la fabricación de los productos a elaborar. Estos

representarán aproximadamente el 50% del costo total del producto. Siendo los principales elementos: Harina de maíz, harina de fruta, aglutinante, saborizante, colorante y agua. La distribución de los costos en estos elementos es:

Tabla 9. Principales insumos del snack

Harina de Fruta	45%
Harina de Maíz	27%
Aglutinante	12%
Saborizante	6%
Colorante	6%
Agua	4%

Fuente: Elaboración propia 2015.

La fabricación del producto final a través de una empresa que cuente con los equipos y procesos requeridos para obtener un producto de calidad de acuerdo a los estándares establecidos por nuestra directiva. La distribución del producto final a los puntos de venta finales ya sea en los supermercados o en los mayoristas del canal tradicional.

Tabla 10. Distribución porcentual de los costos del producto

Envase	9%
Materia prima	49%
Maquila de producto	32%
Distribución y almacenaje	10%

Fuente: Elaboración propia 2015.

El personal a cargo de las labores administrativas y de comercialización del producto en los distintos canales.

Las acciones de *marketing* y publicidad que permitan el reconocimiento de nuestro producto en los puntos de venta y generen un posicionamiento al respecto en el segmento objetivo.

Arriendo de las oficinas administrativas y almacén de productos, necesario para poder atender correctamente el negocio. Además, la obtención de las licencias y permisos municipales respectivos.

4.3 Las inversiones

En cuanto a las inversiones relevantes estas serían: Activos fijos para la oficina, principalmente relacionados al mobiliario (muebles, sillas) y los equipos de cómputo. Además de los activos relacionados al almacenamiento de los productos como son estanterías, máquinas de embolsado y sellado. Además, el capital de trabajo pre-operativo que permita soportar los gastos iniciales de la empresa.

Tabla 11. Inversiones a realizar en dólares

Año 0		
Muebles y Equipos		
Muebles	unidades	1.250
Computadoras	unidades	3.000
Sillas	unidades	500
Total Muebles y Equipos	Subtotal \$	4.750
Capital de Trabajo		
Insumos de 3 meses		21.703
Personal de 3 meses		24.190
Alquileres de 3 meses		4.800
Trámites y permisos		3.500
Gastos Operativos		8,000
Total Capital Trabajo	Subtotal \$	62.193
Total Inversiones	Total \$	66.943

Fuente: Elaboración propia 2015.

5. Validación del modelo de negocio

Para validar el modelo de negocio se llevó a cabo una encuesta a través de la página www.surveymonkey.com con la cual se obtuvieron 65 respuestas, cuyos resultados se resumen a continuación (ver los gráficos 21 y 22). Se muestra que el 52% de los encuestados estaría muy dispuesto y extremadamente dispuesto a comprar el producto y cerca del 70% lo consumiría de una a más veces por semana. Las respuestas relacionadas con el perfil psicográfico y demográfico muestran que las personas encuestadas pertenecen en su mayoría al segmento objetivo (sofisticados, progresistas, modernas con edades de entre 18 y 44 años). El detalle de esta encuesta se encuentra en el anexo 3.

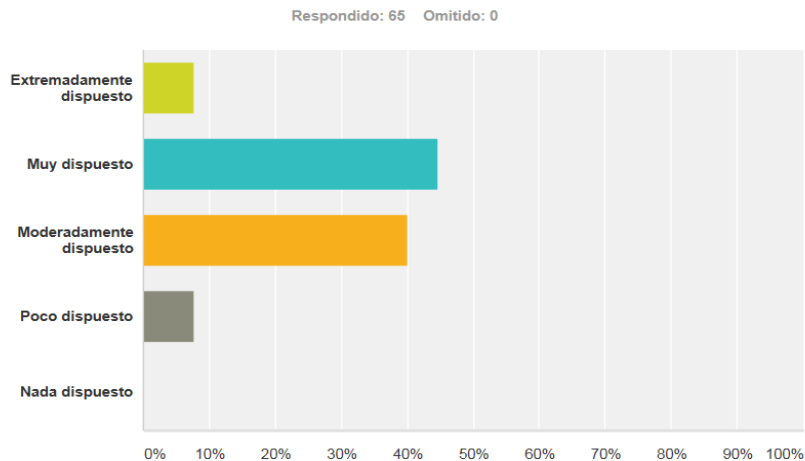
La estrategia de operaciones está orientada a los cuatro pilares: precio competitivo, un producto de calidad, distribución (entrega) y variedad de sabores. Sus principales características son: Producto *light*, de frutas, natural, sin grasas, horneado (no frito), no gluten. Para la fabricación del producto se ha iniciado con su formulación y con distintas harinas de frutas, identificando las de mejor comportamiento. Es así que los materiales usados son: Harina de maíz, harina de frutas (lúcuma, plátano, manzana, camu camu, naranja), goma xantan, agua y esencias naturales de las frutas mencionadas.

Tabla 12. Formulación inicial

INGREDIENTES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Harina de maíz	36 g	47,81 %
Harina de fruta	6 g	7,97% (14,29% respecto al total de harinas)
Goma xantan	0,5 g	0,66 %
Esencias	1,8 g	2,39 %
Agua	30 g	39,84 %
Sal	1 g	1,33%
TOTAL	75,3 g	100%

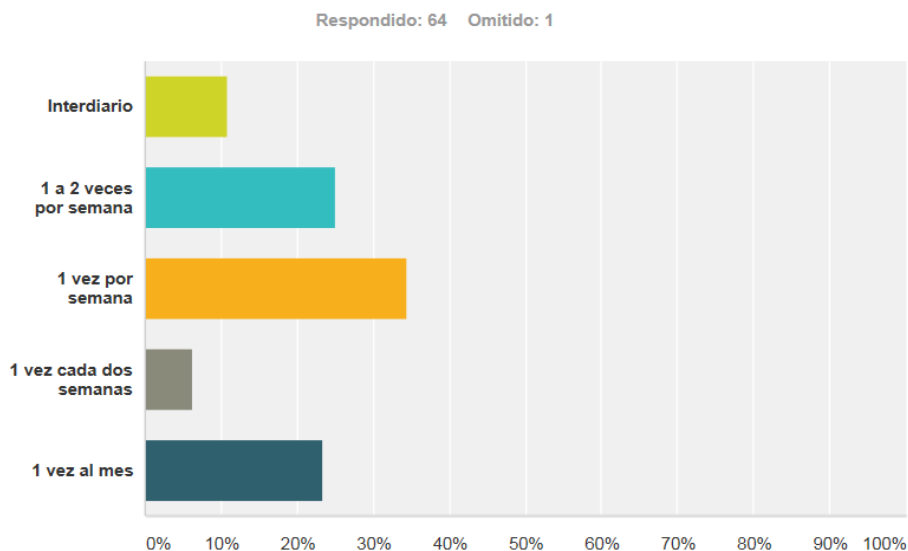
Fuente: Elaboración propia 2015.

Gráfico 21. Disposición a comprar el producto



Fuente: Estudio de validación del modelo de negocio. Elaboración propia 2015.

Gráfico 22. Frecuencia de consumo del producto



Fuente: Estudio de validación del modelo de negocio. Elaboración propia 2015.

El procedimiento de fabricación es el siguiente:

- Se procede a pesar todos los insumos.
- Se mezclan las harinas con la goma xantan y sal, luego se le va agregando poco a poco el agua hasta que forme una masa.
- Con ayuda del rodillo se comienza a estirar la masa, para que la goma comience a actuar.
- Una vez obtenido un espesor considerable se pasa la masa por el laminador para obtener un espesor mucho menor y apto para el *snack*.
- El espesor se mide con el pie de rey y deberá estar entre 1,2 y 1,5 mm.
- Se realizan los moldes para colocarlos en la estufa, secándose a 160 °C por 40 minutos.
- Pasado el tiempo se retiran los *snacks* y se les agrega azúcar.

En las primeras pruebas identificamos que es necesario aumentar las esencias hasta 2ml; además de incorporar polvos con los sabores recomendados que ayuden a potenciar los sabores de las frutas; por otro lado, la textura de la masa de camu camu no se acopla correctamente al producto final por lo que dejamos de considerarla en esta etapa.

6. Aspectos legales específicos del proyecto

La formación y desarrollo de una empresa en el Perú lleva ciertos requisitos legales y tributarios que deben cumplirse antes de iniciar operaciones. Estas actividades pueden llevar desde 10 días hasta 2 meses, dependiendo del sector donde vamos a ubicar la empresa, el tamaño y la región donde vamos a instalarnos.

Los pasos a seguir para la constitución de la empresa son:

- a. Reserva del nombre, la cual se hace en el Sistema de Nacional de Registros Públicos y la Superintendencia Nacional de Registros Públicos – SUNARP.
- b. Elaboración de minuta de constitución de empresa, firmada por un abogado colegiado, y obtención de escritura pública, estos trámites es mejor hacerlos en un notario público.
- c. Inscripción en el Registro de Personas Jurídicas (SUNARP).
- d. Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes - RUC (SUNAT).
- e. Solicitud de la licencia de edificación en la municipalidad del distrito o provincia donde vamos a ubicar a la empresa, en nuestro caso, Los Olivos, provincia de Lima, región Lima.
- f. Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil.
- g. Solicitud de autorizaciones y/o permisos especiales de otros sectores, para nuestro caso la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA).
- h. Solicitud de la licencia de funcionamiento (punto “e”), previa inspección municipal.

En nuestro caso, por desarrollar un negocio en el rubro de alimentos debemos regirnos por las normas de DIGESA, organismo interno del Ministerio de Salud (MINSA), la cual se encarga de regular buenas prácticas en el manejo de alimentos y bebidas para el consumo humano por medio de la Norma Sanitaria. En ella se expone una serie de parámetros de calidad, manipulación e infraestructura, así como los procedimientos a cumplirse obligatoriamente para que el local desarrolle sus actividades adecuadamente, y sin perjudicar la vida y la salud humana.

Pasos para llevar el registro sanitario:

- a. Llevar muestras del producto a un laboratorio acreditado (Indecopi y/o Instituto de la Calidad). El laboratorio de La Molina Calidad es uno de ellos y los resultados se reciben en 7 días hábiles. Se informa al laboratorio cuál es el producto a elaborar y la necesidad de los

- análisis para el trámite del registro sanitario y ellos elaborarán los análisis sobre la base del D.S. 591 del MINSA (Ministerio de Salud), considerando los criterios microbiológicos.
- b. Una vez obtenidos los resultados se verifica que estos se encuentren dentro de los parámetros (criterios microbiológicos) que establece el D.S. 591 del MINSA; el D.S. 591 se puede descargar de internet.
 - c. Solicitar a DIGESA la inscripción de registro sanitario (respuesta en 7 días hábiles).

7. Posibles fuentes de ventaja competitiva a mediano/largo plazo

La innovación en el producto y la formulación de este nos permite contar con atributos especiales que pueden ser valorados por los clientes. Además, el uso de harinas que se generan a partir de frutos oriundos o relacionados con el Perú muestra una buena aceptación local.

Por otro lado, el buscar alternativas más saludables que las actuales disminuyendo las grasas considerablemente, ya que el producto será horneado o sin gluten, nos da una ventaja competitiva adicional bajo la tendencia actual de los clientes que están buscando alternativas más saludables pero agradables al gusto. El uso de productos nativos del Perú permite darle valor agregado por sus propiedades ya reconocidas a nivel mundial. El contar con un producto saludable hoy permitirá el reconocimiento de la marca para cuando los demás competidores comiencen a salir con este tipo de productos, generando una fidelidad en los clientes para mantener el nivel de ventas ya ganado.

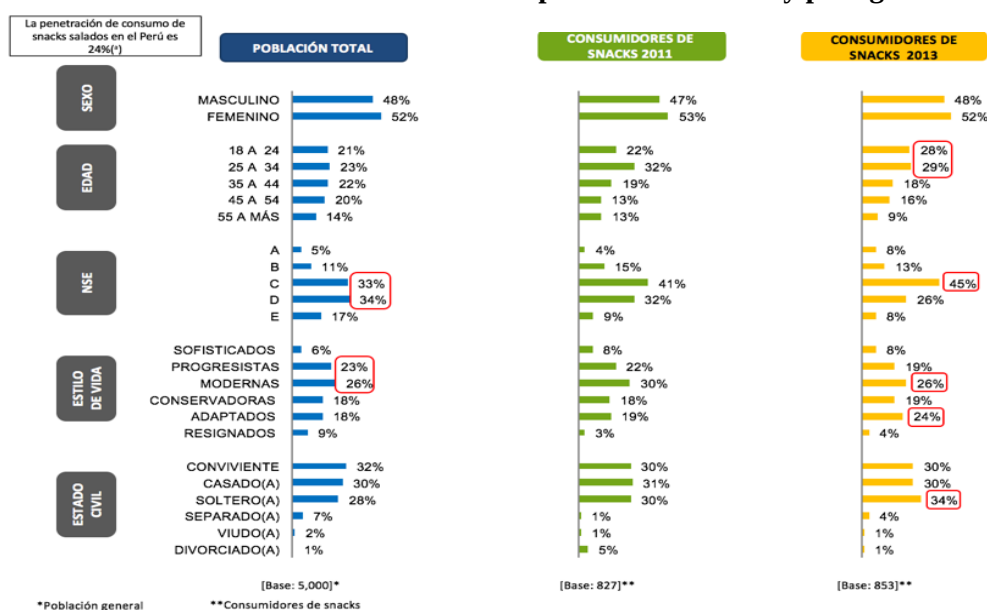
8. Plan de *marketing*

8.1 Análisis de la situación de partida

Para poder concretar el plan de *marketing* es necesario entender la situación sobre la cual partimos en este emprendimiento; como hemos detallado anteriormente, hoy la tendencia en el mundo es que las personas buscan cuidar mejor su salud. Es en esa tendencia que el consumo de productos más saludables crece a mayor ritmo que los productos procesados tradicionales; además, los productos con enfoque saludable tienen mayor valor percibido a pesar de que no siempre tienen mayor valor agregado en la cadena productiva.

Otro aspecto a tener en cuenta es que los *snacks*, también ya descritos, son productos de alto consumo. Sin embargo, en el Perú su penetración solo está alrededor del 25% (Arellano Marketing 2015). Esto hace que la categoría sea muy atractiva porque aún hay mercado por desarrollar. Sobre una muestra de 5.000 mil personas, Arellano concluye que solo el 17,2% de la población consume *snacks* (Arellano Marketing 2015) (ver el gráfico 23 sobre tendencia de consumo de *snack* en el Perú).

Gráfico 23. Consumo de *snacks* en el Perú por niveles sociales y psicográficos



Fuente: Elaboración propia 2015.

En el país se comercializan *snacks* salados (principalmente tipo hojuelas de papa y maíz), dulces (confitados con azúcar, en hojuelas) y naturales (frutos secos, deshidratados y liofilizados), es en ese orden que se pueden encontrar en los diferentes canales de venta. El canal por el cual más se comercializan estos productos es el canal tradicional, donde hoy existen 200.000 puntos de venta al consumidor. Bajo la situación descrita es que desarrollamos un producto nuevo en una categoría donde prima el consumo de *snacks* salados, pero en la que existe una necesidad por cubrir con un mejor producto, es decir, más saludable.

Tabla 13. Análisis de los factores clave de éxito - FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Producto saludable horneado, sin gluten, sin grasas trans, sin grasas saturadas, ingredientes naturales)	Precio del producto se determina en función al mercado y no a los costos
Buen sabor	
Fácil digestión	
Fácil adquisición	
Empaque atractivo en 3 presentaciones	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento de mercado	Fuerte competencia
Precio competitivo	Alta gama de productos sustitutos
Mayor demanda por productos saludables y crecimiento en segmento de <i>snacks</i>	Mercado cubierto por empresas multinacionales
La gente tiende cada vez más a comer productos saludables	
Crecimiento de la demanda en función al orgullo de productos elaborados con insumos peruanos	

Fuente: Elaboración propia 2015.

Factores claves de éxito

FrutiChips es un *snack* saludable: son hojuelas a base de harinas de fruta y agregados de kiwicha y quinua horneados. La oportunidad de crecimiento de FrutiChips es alta gracias al deseo de los consumidores de cada vez alimentarse de forma más saludable. Los factores clave del éxito de FrutiChips son: sabor agradable, precio competitivo dentro de los productos similares y es saludable.

8.2 Descripción del producto

FrutiChips es un producto nuevo. Pretende ingresar al mercado con un concepto de *snack* saludable, es decir, su valor agregado es que se puede disfrutar de un producto de buen sabor, crocante, pero bajo en grasa, bajo en gluten, por ende bajo en calorías y con gusto a productos sumamente nutritivos como la quinua y la kiwicha.

FrutiChips es un *snack* en forma de hojuela que garantiza el mejor sabor de frutas naturales manteniendo valores nutricionales esenciales para la salud diaria de las personas. El producto se presenta en una bolsa (contenedor), con textura suave y colores muy llamativos que referencian a la naturaleza y al equilibrio, haciéndolo atractivo y a la vez selectivo. No es producto que busca competir en precios en el mercado, sino que se enfoca en un mercado más selectivo, de mayor valor de producto y, por ende, mayor valor de marca.

El mensaje **“bajo en grasas-no frito”** busca calar en la mente del consumidor el valor agregado que tiene el producto. Este *insight* debe ser el elemento que debe estar en toda comunicación de la marca hacia el público.

Otro elemento diferenciador en el producto es que su elaboración se da **“con quinua y kiwicha”**, cereales andinos de origen peruano que se han posicionado muy fuerte en el Perú y el mundo como alimentos muy nutritivos. Este es el segundo *insight* que busca hacer que la marca sea diferenciada de las que hoy existen.

8.3 Cuantificación y planificación de la estrategia de *marketing* y comercialización

8.3.1 Plan de *marketing* estratégico

a. Segmentación. La segmentación realizada está hecha sobre la base del estudio de Arellano Marketing (2015), donde encontramos que el 17,2% de la población consume *snack* y la categoría tiene una penetración de 24%. Bajo estas premisas hicimos un proceso de observación en entrevistas sobre los hábitos de consumo de *snack* y encontramos que existe una oportunidad de negocio en productos que no tienen atributos valorados por el consumidor, como el *insight* de salud: cerca del 75% de los entrevistados mencionó que desean *snacks* más saludables, asimismo, alrededor de 35% solicitan *snacks* dulces, que si bien hoy pueden encontrarse, no tienen el *insight* de salud incluido.

Al 2014 el mercado de *snacks* en el Perú es de USD 195 millones. Si cruzamos esta data, con la cual ideamos el producto, con el nivel de penetración y consumo, podemos dividir ese total hasta

llegar al sector que nos interesa. Es decir, si tenemos una segmentación psicográfica, descrita en el estudio de Arellano Marketing (2013), vamos a interesarnos por los segmentos progresistas, modernos y sofisticados; es así que nuestro mercado se reduce de 195 millones a 103 millones de dólares. Y si estamos desarrollando un producto saludable y dulce que interesa a un 75% y 35% de consumidores (data tomada del estudio de observación), nuestro mercado se reduce a USD 27 millones.

Teniendo claridad del mercado potencial en donde nos interesa posicionarnos, vamos a marcar nuestro objetivo de *marketing*: **posicionar a FrutiChips de mínimo el 3% del share de mercado al quinto año de operación**, para lo cual desarrollaremos actividades que se detallan en el plan operativo.

b. Posicionamiento. El posicionamiento de la marca y los productos se basarán en lograr hacer que los *insights* mencionados logren convencer al usuario de la necesidad, aún no detectada del todo, de consumir productos saludables, girar parte del mercado hacia ella, y cubrir esa necesidad en los consumidores que ya la han asumido.

Hoy FrutiChips no es una empresa ni una marca presente en el mercado, pero la propuesta innovadora del producto busca desarrollar una marca que logre ser reconocida por su calidad, con clara tendencia a lo saludable, que es el elemento innovador del producto. Este elemento será apoyado por los atributos de bajo en grasas, sin gluten, cero colesterol, atributos hoy ausentes en la mayoría de las marcas, y en las que sí están presentes la relación precio-calidad es muy alta, lo cual ayuda a concretar la oportunidad de FrutiChips.

Análisis de la cuota de mercado

El conocimiento del producto, como está en etapa de introducción, es bajo. El precio constituye un elemento clave, pues hace atractiva la compra del nuevo producto. La disponibilidad es baja, puesto que debe ir de acuerdo con la producción inicial, pero deberá hacer que el producto sea conocido entre los consumidores. Se ha considerado una venta inicial de diez unidades por bodega, cubriendo el 14,35% del canal tradicional (200.000 puntos de venta), y veinte unidades para el canal moderno, que cubra el 3,63% de ese canal (2.000 puntos de venta), en la ciudad de Lima ambos casos.

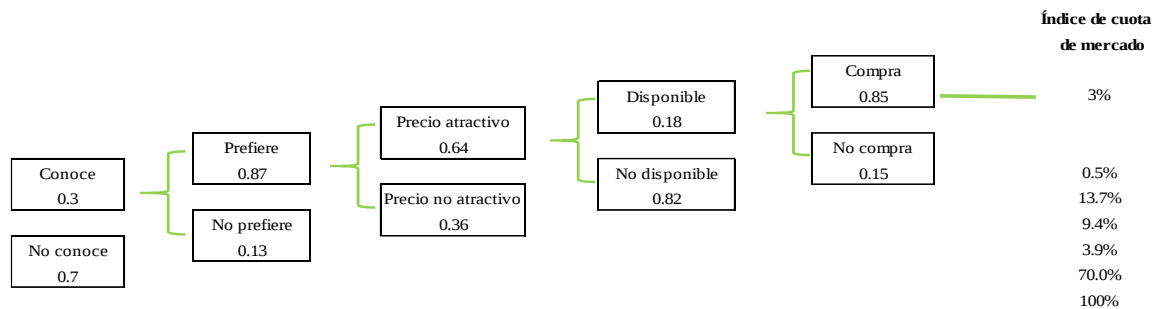
La decisión final de compra es alta, según el resultado de las encuestas de los potenciales consumidores de FrutiChips.

Tabla 14. Análisis de la cuota de mercado

Análisis de la cuota de mercado. Resultado de los componentes	Supermercados y bodegas %
Conoce la empresa	3
Prefiere el servicio/ beneficio	87
El precio el parece atractivo	64
El producto está disponible	18
La decisión final es comprar	85
Índice de cuota de mercado	3%

Fuente: Markeklíne.

Gráfico 24. Análisis de la cuota de mercado



1. Nuestro objetivo es que 3 de cada 10 personas conozcan nuestro producto
2. Nielsen Global Snacking Survey Q 2014
3. Elaboración Propia. Análisis de la Oportunidad. 2015
4. Elaboración Propia. Puntos de Venta. 2015
5. Elaboración Propia. Validación del Modelo de Negocio. 2015

Fuente: Elaboración propia 2015.

8.3.2 Plan de *marketing* operativo

El plan de *marketing* operativo lo vamos a desarrollar en 6 puntos para ayudar a tener un mejor panorama de cómo vamos a ejecutar cada punto en términos de propuesta, tiempo y costos.

a. Producto: El producto que hemos desarrollado viene presentado en hojuelas de fácil identificación, más o menos circulares; esto ayuda a facilitar la ingesta en el consumidor. La marca FrutiChips tiene un nombre alineado a la recordación del tipo de producto que vamos a comercializar y el lema también facilita recordar que nuestra marca tiene una orientación más saludable a la que actualmente existe en el mercado, donde los porcentajes de grasa son superiores al 15%; nuestro producto en desarrollo no supera el 5%. En cuanto al contenido proteico, el producto desarrollado por FrutiChips supera el 5%, mientras que las marcas actuales de mayor consumo solo bordean el 2% (ver la tabla 15).

Para el lanzamiento y durante los primeros años de operación FrutiChips comercializará los sabores: plátano, naranja, manzana y lúcuma, frutas de gran sabor y tradición en el Perú. Estos cuatro sabores han sido escogidos luego de: probar los diferentes sabores de frutas que hallamos en el mercado local y comprobar que exista la comercialización de su harina y su esencia, lo cual facilitará el proceso de investigación y desarrollo para el producto final, así como el proceso productivo para obtener un producto no complejo en su cadena de abastecimiento.

Tabla 15. Información nutricional FrutiChips

FRUTUCHIPS					Ingredientes	Cantidad (g)
Informacion Nutricional						
Tamaño de porción	40 g					
Porciones por envase	1 (manzana)					
	Cantidad por 100 g	Cantidad por porción	% Valor diario * Porción			
Energía (kcal)	335.70	134.28				
Energía a partir de la grasa						
Grasa total (g)	5.88	2.35	5%			
Grasa Saturadas (g)	0.00	0.00				
Grasas Trans (g)	0.00	0.00				
Cholesterol (mg)	0.00	0.00				
Sodio (mg)	1.00	0.40				
H. Carbohidratos disp (g)	65.21	26.08	10%			
Azúcares (g)	0.00	0.00				
Fibra Dietaria (g)	9.32	3.73	15%			
Proteína (g)	8.73	3.49	5%			
* Los porcentajes de los valores diarios (%VD) están basados en una dieta de 2000 Kcal. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas						
Kilocalorías por gramo (kcal / g), % Valor Diario (VD)						

Fuente: Elaboración propia 2015.

El empaque del producto es un bilaminado de polietileno y poliéster, lo que permite un buen sellado; también el poliéster admite imprimir colores vivos y frescos como los que queremos transmitir con la marca. En la parte posterior de la presentación se informa de todos los elementos y valores nutricionales que confirman los atributos de FrutiChips.

Las presentaciones de los productos que FrutiChips comercializará serán de 40, 70 y 100 gr, siendo similares o muy cercanas a las que hoy tiene la competencia. Hemos ajustado las presentaciones a los mismos rangos para generar mayor facilidad al momento de elegir.

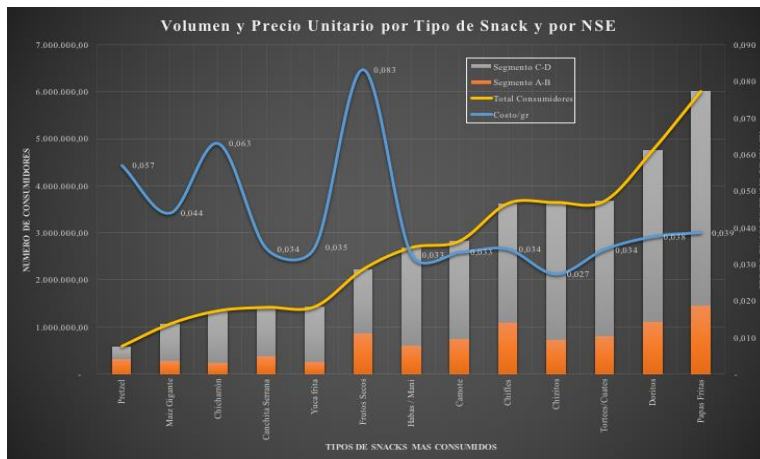
b. Precio: Para determinar los precios de los productos que FrutiChips espera comercializar hicimos un proceso de observación en los canales por los que se venden los *snacks* actualmente, este proceso de observación buscó patrones comparables para poder establecer una manera de determinar un criterio para establecer los precios.

El criterio encontrado fue el soles/gramo, es decir, si un producto se vende al consumidor a 2 soles y este producto contiene 70 gr, entonces vende a 0,033 soles el gramo. Este ejercicio se realizó con las principales marcas que hoy comercializan *snacks* y también con las marcas que han introducido el concepto natural comercializando frutos secos y otros liofilizados; en el primer bloque están Doritos, Lay, Frito Lay, Chizitos, marcas que tienen el precio más bajo de toda competencia y son las que más venden, pero a la vez son las que no tienen atributos con el *insight* saludable; en el medio del gráfico 25 encontramos a los frutos secos, lo más cercano a FrutiChips en temas de salud, pero con un alto precio, pues es más del doble su valor por gramo que el de los productos más vendidos, aunque mantienen un *share* de mercado nada despreciable.

Bajo lo observado en el gráfico, FrutiChips se debe establecer en el medio de los extremos de precio: el promedio de soles por gramo a usar para establecer los precios será de 0,06 soles el

gramo, esto como promedio, ya que los precios para el consumidor serán ajustados a valores enteros en términos de la moneda local. Es así que los precios por las presentaciones serán: 40 gr a 2,50 soles; 70 gr a 4,00 soles; y 100 gr a 5,00 soles.

Gráfico 25. Número de consumidores y precio unitario por tipo de snack y por NSE



Fuente: Elaboración propia 2015.

c. Plaza o distribución: Hoy existen 2 canales principales por los cuales se comercializan productos de consumo masivo, el tradicional: mayoristas → minorista → consumidor; y el moderno: supermercado → consumidor. En el canal tradicional encontramos los mercados mayoristas de Lima donde resaltan 3 importantes: Santa Anita, Caquetá y Centro de Lima. En el canal moderno encontramos las cadenas de supermercados donde las tres más importantes son: Cencosud (Metro y Wong), Supermercados Peruanos (Plaza Vea y Vivanda) y Tottus del grupo Falabella.

La estrategia de *marketing* operativo a desarrollar será ingresar a estos dos canales, para lo cual se van a generar propuestas agresivas de bonificación, para el canal tradicional, y de márgenes de contribución buenos, para el canal moderno. Ambas actividades serán necesarias para poder realizar el proceso de negociación y facilitar el ingreso.

d. Promoción: Para el lanzamiento de la marca se organizarán 2 campañas: la primera para el canal moderno y la segunda para el tradicional. Ambas estarán focalizadas en posicionarnos en el consumidor. En la primera (canal moderno) generaremos una oferta de 3x2, es decir, pague 2 lleve 3; esta oferta será publicitada en las revistas que este canal edita de manera mensual, distribuyéndose en promedio 160.000 ejemplares en los principales clientes de este canal. En el caso del canal tradicional, generaremos una promoción a través del concepto “bonificación”, es decir, por cada 5 cajas (60 unidades por caja) de *snacks* obsequiamos una: buscamos colocar 5 cajas de *snacks* como pedido mínimo del mayorista. Esto hará más atractivo ingresar con nuestro

producto, ya que los mayoristas no utilizan esta bonificación con los minoristas; con ello lograrán generar mayor margen en sus ventas y ofrecer descuentos para poder girar más rápido su capital. Este canal se guía por el nivel de rotación de cada categoría que manejan.

e. Publicidad: Para el lanzamiento solo usaremos medios *on-line*, aprovechando las redes sociales y buscadores para poder dar a conocer la marca y el producto. En el lado del canal tradicional, la activación se hará a través de procesos de degustación del producto en el punto de venta de al menos 3 mayoristas, con impulsadoras durante 6 semanas, además de colocar los *banners* en los 3 mayoristas con el nombre de la marca; estas condiciones serán colocadas dentro de la propuesta de negociación con cada mayorista para facilitar la aceptación del ingreso de la marca.

En los escenarios que hemos simulado en la parte financiera existen resultados muy atractivos en los escenarios conservador y optimista, por lo cual, de lograr alcanzar los niveles de venta del primer año, apostaremos por desarrollar publicidad para el segundo semestre del segundo año en televisión, donde buscaremos un segmento horario adecuado para dar a conocer de manera más masiva la marca; es importante que para desarrollar esta actividad se logren concretar los niveles de venta deseados en ambos canales.

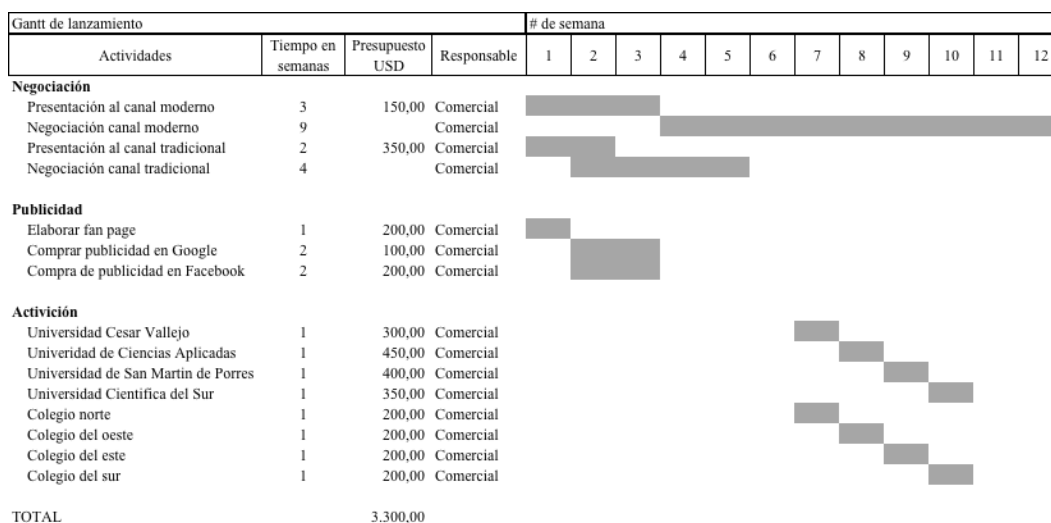
f. Propaganda: La propaganda a desarrollar será focalizada en el segmento de modernos y sofisticados, para lo cual usaremos activación y volanteo en colegios y universidades; ello nos permitirá dar a conocer más rápido los productos. Estas actividades se deben iniciar después del lanzamiento de la marca y de la colocación de productos en los canales, sobre todo en el tradicional, ya que es el principal canal por el cual los consumidores acceden a estos productos.

Para los años posteriores al lanzamiento se mantendrá la actividad de propaganda, pero al igual que la publicidad, dependerá de qué tanto se cumplan los escenarios de venta y se puedan hacer eventos o activaciones de mayor envergadura y abarcar ciudades principales como Trujillo, Arequipa, etc.

8.3.3 La planificación relacionada al lanzamiento

El lanzamiento está planificado para desarrollarse en 6 semanas (ver el gráfico 26). Para llevar un proceso más organizado, se dará en 3 bloques: el primero referido al proceso de presentación y negociación con los canales de venta establecidos en el plan de *marketing* estratégico; en esta etapa se han presupuestado viáticos que ayuden a facilitar el proceso de cerrar las propuestas de ingreso del producto en cada canal.

Gráfico 26. Gantt de lanzamiento



Fuente: Elaboración propia 2015.

El segundo bloque está referido al trabajo de desarrollar las actividades de publicidad iniciales del proyecto: elaboración del *fanpage* y la elaboración de contenidos gráficos para Google y Facebook comprando publicidad. Estas actividades son solo iniciales, luego del lanzamiento, durante las 6 primeras semanas que dura; posterior a esto se continuará con el desarrollo de la publicidad establecida para el resto del año y años posteriores.

El bloque final está organizado para garantizar las actividades de activación de la campaña en las universidades y colegios, como hemos mencionado; es importante tener claro que antes de iniciar estas actividades se debe asegurar el llenado de productos en el canal tradicional como mínimo. En la tabla 16 colocamos el presupuesto de *marketing* para el horizonte inicial del proyecto: de 8.000 el primer año a cerca de 32.000 en el segundo, donde la actividad más importante es la difusión de publicidad a través de la TV. Es necesario mencionar que los montos resaltados en verde se darán en la medida que en ventas se logró como mínimo el escenario conservador. Cabe resaltar que las actividades detalladas en el presupuesto y los montos indicados pueden sufrir variación; son montos estimados sobre la base de la experiencia de los estudiantes que han desarrollado la tesis.

Tabla 16. Presupuesto de *marketing* a lo largo del proyecto

Presupuesto de Marketing a lo largo del proyecto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad en facebok	2.000	2.200	2.420	2.662	2.928
Publicidad en Google	1.000	1.200	1.440	1.728	2.074
Activación fiestas patrias	2.000	2.800	3.640	4.368	5.242
Activación navidad	3.000	4.200	5.460	6.552	7.862
Concurso en Facebok		1.500	1.545	1.591	1.623
Trade mkt canal moderno		2.400	2.640	2.719	2.774
Trade mkt canal tradicional		2.400	2.640	2.719	2.774
Publicidad en radio			4.000	4.500	5.000
Publicidad en TV		15.000	25.000	30.000	35.000
Total USD	8.000	31.700	48.785	56.840	65.276

Fuente: Elaboración propia 2015.

9. Plan de Operaciones y RR.HH.

9.1 Subcontratación estructural

Se ha considerado la tercerización de las áreas de operaciones que involucra tanto la producción, distribución y almacenes. Esto evita la generación de costos fijos que implicarían inversiones iniciales de gran magnitud. Solo tendremos personal para la supervisión de los proveedores.

9.2 Localización, infraestructura

La infraestructura estará orientada para personal administrativo y de supervisión, para ello alquilaremos un local de 70 m² que nos permita inicialmente montar un centro de operaciones y coordinaciones para la venta de nuestro producto (ver el anexo 5).

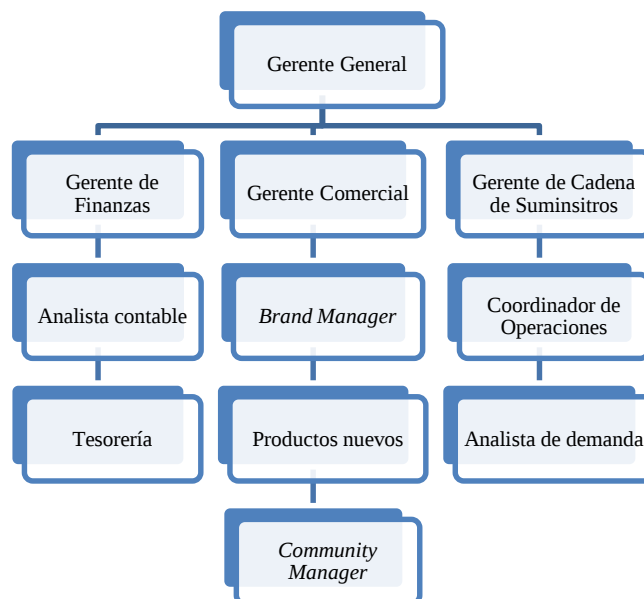
9.3 Incorporación y gestión del equipo humano

Respecto a la definición del organigrama de la empresa, tenemos una propuesta inicial, la cual, a medida que va aumentando el nivel de ventas de los productos requerirá un mayor número de personal que se aprecia en el quinto año.

Organigrama Año 1



Organigrama Año 4



Los perfiles de las posiciones consideran los objetivos y funciones. De esta forma tomando el puesto de Gerente General consideraríamos lo siguiente y replicaríamos a toda la estructura:

Gerente General y Gerente de Operaciones

Resumen

Planificar, dirigir o coordinar las operaciones de la organización. Los deberes y responsabilidades incluyen la formulación de políticas, la gestión de las operaciones diarias y la planificación de la utilización de materiales y recursos humanos.

Tareas

Revisar los estados financieros, ventas o informes de actividades u otros datos de rendimiento para medir la productividad o meta, logro o para identificar las áreas que necesitan la reducción de costos o la mejora del programa.

Dirigir y coordinar las actividades de la empresa y los departamentos que se ocupan de la producción, los precios, las ventas o distribución de los productos. Desarrollar actividades administrativas directamente relacionadas con la fabricación de productos o la prestación de servicios.

Preparar los horarios de trabajo del personal y asignar derechos específicos.

Monitorear a los proveedores para asegurarse que de manera eficiente y efectiva proporcionen bienes o servicios necesarios dentro de los límites presupuestarios.

Conocimientos y competencias

Administración y gestión. Conocimiento de los principios del negocio y de gestión, involucrado en estrategia, planificación, asignación de recursos, modelos de recursos humanos, técnicas de liderazgo, métodos de producción y la coordinación de personas y recursos.

Cliente y servicio personal. Conocimiento de los principios y procesos para proporcionar al cliente servicios personales. Esto incluye la evaluación de las necesidades del cliente, las normas de calidad de los servicios y evaluación de la satisfacción del cliente.

Personal y Recursos Humanos. Conocimiento de los principios y procedimientos para la contratación de personal, selección, formación, compensación, beneficios, relaciones laborales y negociación.

Aptitudes

Escuchar activamente. Dar toda su atención a lo que está diciendo la gente, tomando tiempo para entender lo que se está realizando, haciendo preguntas, según proceda, y no interrumpir en momentos inapropiados.

Coordinación. Ajustar las acciones en relación con las acciones de los demás.

Seguimiento. Seguimiento/Evaluación del desempeño de sí mismo, otros individuos u organizaciones para hacer mejoras o tomar medidas correctivas.

Hablar. Hablar con otros para transmitir información de manera eficaz.

Habilidades

Comprensión oral. La capacidad de escuchar y entender la información e ideas presentadas con palabras y frases habladas.

Expresión oral. Capacidad de comunicar información e ideas al hablar que otros entiendan.

Sensibilidad. La capacidad de saber cuándo algo está mal o es probable que salga mal. No se trata de resolver el problema, solo reconocer que hay un problema.

Claridad en el discurso. La capacidad de hablar con claridad para que otros puedan entender.

Comprensión escrita. La capacidad de entender la información e ideas presentadas por escrito.

Actividades relacionadas con el trabajo

Toma de decisiones y resolución de problemas. Analizar información y evaluar los resultados para elegir las mejores soluciones y resolver problemas.

La comunicación con los supervisores, compañeros o subordinados. Proporcionar información a los supervisores, trabajadores y subordinados por teléfono, por escrito, correo electrónico o en persona.

Obtener información. Observar, recibir y obtener la información de todas las fuentes pertinentes.

Educación

Licenciatura de cinco años de grado universitario. Más de 10 años de experiencia laboral.

Jefe comercial

Resumen

Planifica, dirige o coordina la distribución o recorrido físico de un producto o servicio hasta el cliente. Coordina la distribución de las ventas por medio del establecimiento de zonas, cuotas y objetivos de venta, y establece programas de capacitación para los representantes de venta. Analiza los datos estadísticos de ventas recopilados por el personal con el fin de determinar el potencial de ventas y los requisitos de inventario, asimismo efectúa el seguimiento de las preferencias de los clientes.

Tareas

Resolver quejas de los clientes en relación con las ventas y el servicio.

Supervisar a los gerentes de ventas regionales y locales y su personal.

Planificar el *staff* de ventas, capacitación y evaluaciones de rendimiento del personal de ventas.

Determinar tablas de precios y tasas de descuento.

Revisa los registros e informes operacionales para proyectar las ventas y determinar la rentabilidad.

Conocimientos

Ventas y *marketing*. Conocimiento de principios y métodos para mostrar, promover y vender productos o servicios. Esto incluye la estrategia de *marketing* y la táctica, demostración del producto, técnicas de venta y sistemas de control de ventas.

Cliente y servicio personal. Conocimiento de los principios y procesos para proporcionar al cliente los servicios requeridos. Esto incluye la evaluación de las necesidades del cliente, normas de calidad de los servicios y la evaluación de la satisfacción del cliente.

Administración y gestión. Conocimiento de los principios de negocio y la gestión en la planificación estratégica, la asignación de recursos, modelos de recursos humanos, técnicas de liderazgo, métodos de producción, y la coordinación de personas y recursos.

Personal y Recursos Humanos. Conocimiento de los principios y procedimientos para la contratación de personal, selección, formación, compensación y beneficios, relaciones laborales y la negociación, y los sistemas de información de personal.

Aptitudes

Hablar. Hablar con otros para transmitir información de manera eficaz.

Escuchar activamente. Dar toda su atención a lo que está diciendo la gente, tomando tiempo para entender lo que están realizando, haciendo preguntas, según proceda, y no interrumpir en momentos inapropiados.

Perspiciacia social. Ser consciente de las reacciones de los demás y entender por qué reaccionan como lo hacen.

Persuasión. Persuadir a otros a cambiar de opinión o comportamiento.

Coordinación. Ajustar las acciones en relación con las acciones de los demás.

Habilidades

Comprensión oral. La capacidad de escuchar y entender la información e ideas presentadas con palabras y frases habladas.

Expresión oral. Capacidad de comunicar información e ideas al hablar y que otros puedan entender.

Discurso-Claridad. La capacidad de hablar con claridad para que otros puedan entender.

Expresión escrita. Capacidad de comunicar información e ideas escritas entendibles para otros.

Problema-Sensibilidad. La capacidad de saber cuándo algo está mal o es probable que salga mal. No implica resolver el problema, solo reconocer que hay un problema.

Valores de trabajo

Independencia. Los profesionales que satisfacen este valor de trabajo permiten trabajar por su cuenta y tomar decisiones. Las necesidades correspondientes son creatividad, responsabilidad y autonomía.

Logro. Las ocupaciones que satisfacen este valor de trabajo están orientadas a resultados y permiten a los empleados utilizar sus habilidades más fuertes, dándoles una sensación de logro. Las necesidades correspondientes son utilización de la capacidad y rendimiento.

Jefe de Operaciones

Resumen

Planificar, dirigir o coordinar las actividades de trabajo y recursos necesarios para la fabricación de productos de acuerdo con las especificaciones de costes, calidad y cantidad.

Tareas

Horarios de proceso de revisión u órdenes de producción para tomar decisiones relativas a los requisitos de inventario, las necesidades de personal, procedimientos de trabajo o tareas de servicio, teniendo en cuenta las limitaciones presupuestarias y las limitaciones de tiempo.

Dirigir o coordinar la producción, transformación, distribución o las actividades de *marketing* de las organizaciones industriales.

Desarrollar o implementar sistemas de seguimiento de la producción o de control de calidad, el análisis de la producción, control de calidad, mantenimiento u otros informes operativos, para detectar problemas de producción.

Revisar las operaciones y consultar con el personal técnico o administrativo para resolver los problemas de producción o de transformación.

Contratar, capacitar, evaluar al personal a cargo o resolver las quejas de personal.

Conocimiento

Producción y procesamiento. Conocimiento de materias primas, procesos de producción, control de calidad, costos y otras técnicas para maximizar la fabricación y la distribución efectiva de los bienes.

Administración y gestión. Conocimiento de los principios de negocio y la gestión en la planificación estratégica, la asignación de recursos, modelos de recursos humanos, técnicas de liderazgo, métodos de producción y la coordinación de personas y recursos.

Personal y Recursos Humanos. Conocimiento de los principios y procedimientos para la

contratación de personal, selección, formación, compensación y beneficios, relaciones laborales y la negociación, y los sistemas de información de personal.

Aptitudes

Pensamiento crítico. Usar la lógica y el razonamiento para identificar las fortalezas y debilidades de soluciones alternativas, conclusiones o enfoques a los problemas.

Seguimiento. Seguimiento/Evaluación del desempeño de sí mismo, otros individuos u organizaciones para realizar mejoras o tomar medidas correctivas.

Hablar. Hablar con otros para transmitir información de manera eficaz.

Coordinación. Ajustar las acciones en relación con las acciones de los demás.

Gestión del tiempo. Gestión de tiempo propio y el tiempo de los demás.

Habilidades

Razonamiento deductivo. La capacidad de aplicar reglas generales a problemas específicos para producir respuestas que tengan sentido.

Comprensión oral. La capacidad de escuchar y entender la información e ideas representadas con palabras y frases habladas.

Problema-Sensibilidad. La capacidad de saber cuándo algo está mal o es probable que salga mal. No implica resolver el problema, solo reconocer que hay un problema.

Razonamiento inductivo. Capacidad de combinar elementos de información para formar las normas generales o conclusiones (incluye encontrar relación entre eventos aparentemente no relacionados).

Información de pedido. La capacidad de arreglar cosas o acciones en un cierto orden o patrón de acuerdo a una regla específica o un conjunto de reglas (por ejemplo, los patrones de números, letras, palabras, imágenes, operaciones matemáticas).

Estilos de trabajo

Liderazgo. El trabajo requiere una voluntad de liderar, tomar las riendas y ofrecer opiniones y dirección.

Confiabilidad. El trabajo requiere ser confiable y responsable, y cumplir las obligaciones.

Integridad. El trabajo requiere ser honesto y ético.

Tolerancia al estrés. Requiere trabajo aceptar la crítica y tratar con calma y con eficacia las situaciones de alto estrés.

Atención al detalle. El trabajo requiere tener cuidado, ser detallista y minucioso en la realización de las tareas de trabajo.

Community Manager

Resumen

El gerente de la comunidad de internet en línea (*on-line community manager*) es quien actúa como auditor de la marca en los medios sociales. Es un puesto de trabajo dentro de la mercadotecnia en medios sociales, siendo su función ejecutar lo que los administradores o gestores de redes sociales planifican. Así, un responsable de comunidad en línea es la persona encargada de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes.

Tareas

Crear, analizar, entender y direccionar la información producida para las redes sociales. Monitorear las acciones que se ejecutan, crear estrategias de comunicación digital, entre otras tantas, son las funciones de un responsable de comunidad, con el único objetivo de establecer una comunicación que lejos de silenciar, censurar o ignorar a sus clientes, sea transparente, abierta y honesta, acercando nuevos públicos afines con la marca, permitiendo apalancar las posibilidades de un nuevo modelo de “innovación abierta”, ofreciendo así nuevas formas de comunicación más relevantes en las que el cliente se sienta parte activa de la organización.

Asimismo, protege de usurpaciones de identidad y demás daños corporativos, donde predomina la escucha activa de las conversaciones de sus clientes, promociona comentarios y contenidos en blogs y webs, vigila con sigilo los movimientos de la competencia para mover diferentes fichas. Es la persona que diariamente gestiona la marca en internet, crea contenidos y analiza las estadísticas, entre algunas de sus funciones.

Analiza el resultado de las estrategias realizadas y las métricas para comprobar si se cumplen los objetivos o es preciso realizar ajustes para mejorar las tareas que son necesarias para conseguir el posicionamiento eficaz en la web.

Aptitudes

Escuchar: El responsable de una comunidad en internet debe buscar conversaciones sobre la empresa, producto o servicio del cual está a cargo, con la finalidad de conocer la percepción que se tiene al respecto; algunos puntos clave que debe atender son la competencia, el mercado y la opinión de los usuarios.

Extraer: Una vez que se obtiene la información escuchando, se analiza su procedencia y el impacto que tiene respecto a la empresa, producto o servicio que se está representando, con la finalidad de evaluar y generar el contenido de un buen reporte.

Transmitir: El reporte hace llegar la información depurada y objetiva a los demás departamentos de la empresa referente al servicio, producto o a la misma empresa que ha sido objeto del análisis, con la intención de que todos los colaboradores conozcan la situación presentada y puedan tomar decisiones con un mayor conocimiento del problema y así generar la estrategia a implementar.

Explicar: Una vez que la estrategia ha sido definida es momento de transmitir el mensaje a la comunidad en las diferentes redes sociales.

Conversar: Es importante mantener activa la relación entre las personas que conforman la comunidad; hablar y responder a los diferentes cuestionamientos, observaciones y participaciones de las personas permitirá retroalimentar el proceso con el fin de mejorar el producto o servicio ofrecido.

Compartir: El contenido es la clave del éxito. Seleccionar contenidos de interés y compartirlos con la comunidad es primordial para mantener a los usuarios activos e interesados. Estos contenidos deben hacer referencia al objetivo que se pretende transmitir, con el propósito de posicionar en los participantes la idea central de la empresa, producto o servicio que se promociona.

Analizar: Medir, cuantificar y cualificar será la mejor forma de averiguar si se están llevando a cabo los objetivos como se planearon en la estrategia, es decir, el responsable de la comunidad de internet realizará el seguimiento y el control de las actividades que se llevan a cabo en las redes sociales para determinar el alcance que se tiene en el logro de los objetivos.

Habilidades

Entre las habilidades que debe contar un buen responsable de comunidad se encuentran la facilidad y corrección en la redacción de textos, con especial interés a la hora de titular, pues hay unas pautas para la edición de artículos, y la habilidad para fomentar el intercambio de conocimientos y opiniones entre los usuarios. Tener conocimiento de programación web, flash y temas de diseño, pues son ellos quienes diseñan y crean las páginas web, las aplicaciones para Facebook y manejan Twitter, moderan foros y encuentros digitales.

Tener la capacidad para procesar y analizar información y saber analizar esa información para convertirla en acciones que optimicen y mejoren las tácticas de los objetivos establecidos. A

través de las distintas herramientas, sumadas al análisis constante del responsable de comunidad, este obtendrá un monitoreo constante sobre qué se está opinando en la red acerca de la marca y los resultados de las campañas. Es importante estar atento a la percepción de los clientes, a la imagen frente al consumidor y su opinión para dar una respuesta rápida y efectiva. Uno de los aspectos más importantes es la capacidad de generar fidelización o seguimiento del cliente debido al contenido. La principal función es administrar la comunidad con la que trabaja, convertirse en un amigo de los usuarios, cuidarlos y sobre todo cuidar la compañía.

Facilitar, manejar y moderar diariamente las comunidades donde la marca esté presente. Además, educa y evangeliza a los distintos departamentos en la empresa sobre el uso de esas comunidades para que puedan entender cómo les beneficia y cómo sacar provecho de todo ello.

Responsabilidades

Gestionar la marca en internet. Monitorear a la competencia. Escucha activa y conservación en las redes sociales. Creación del contenido para la web y blog. Actualizaciones diarias en las redes sociales en las que la empresa esté presente. Control y análisis del posicionamiento *on-line*.

Cronograma de staff a 5 años

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Puestos de trabajo					
Gerente General					
Jefe de Operaciones					
Coordinador de Operaciones					
Jefe Comercial					
Community Manager					
Brand Manager					
Nuevos Productos					
Gerente de Finanzas					
Analista Contable					
Tesorería					
Analista de Demanda					

10. Viabilidad e interés económico-financiero

Para poder evaluar el proyecto se hizo necesario preparar un modelo en Excel que nos permita evaluar y simular las diferentes variantes en ventas, costos y otros temas relevantes al proyecto. Como primer paso se definió una estructura de costos en la cual podamos controlar las diferentes variables:

Tabla 17. Costo directo (promedio de sabores)

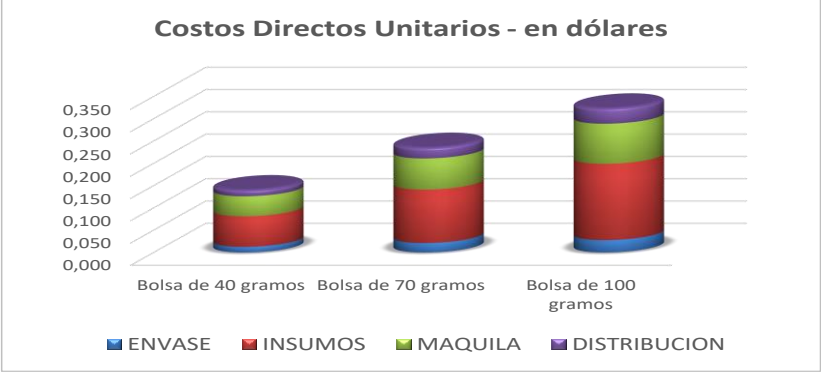
Formato de producto	Tipo Envase	Peso x unidad gramos	Costo Envase US \$	Insumos US \$	Maquila x unidad US \$	Costo Distribución US \$	TOTAL COSTO US \$	Precio Venta S/	Precio Venta US \$	MARGEN BRUTO	
										US \$	%
Bolsa de 40 gramos	Bolsa	40,00	0,012	0,068	0,045	0,014	0,140	1,300	0,406	0,266	65,5%
Bolsa de 70 gramos	Bolsa	70,00	0,021	0,120	0,070	0,025	0,235	2,080	0,650	0,414	63,8%
Bolsa de 100 gramos	Bolsa	100,00	0,028	0,171	0,090	0,035	0,324	2,596	0,811	0,488	60,1%

Fuente: Elaboración propia 2015.

Se adjunta en el anexo 4 una cotización para mayor detalle del cálculo de distribución.

Esto nos da la siguiente estructura de costos directos del producto:

Gráfico 27. Estructura de costos directos unitarios (en dólares)



Fuente: Elaboración propia 2015.

A su vez fuimos afinando, con las diferentes muestras de laboratorio preparadas, la estructura de costos directos de insumos.

Tabla 18. Costo de insumos directos - Manzana

		Merma: 2%				Precio Ins. en S/	Precio Ins. en US \$	Costo x Unidad en US \$
		75,00 gr.		Inc. Merma				
Harina	45,68%	34,26 gr.	0,0349 gr.			1,78 Kg	0,56 Kg	0,0194
Harina de fruta	7,86%	5,90 gr.	0,0060 gr.			25,42 Kg	7,94 Kg	0,0478
Goma xantan	0,66%	0,49 gr.	0,0005 gr.			25,42 Kg	7,94 Kg	0,0040
Esencias	3,67%	2,75 ml	0,0028 ml			60,00 Lt	18,75 Lt	0,0526
Agua	39,32%	29,49 ml	0,0301 ml			0,00 Lt	0,00 Lt	0,0000
Azúcar	1,31%	0,98 gr.	0,0010 gr.			1,78 Kg	0,56 Kg	0,0006
Cleim	1,50%	1,13 gr.	0,0011 gr.			11,02 Kg	3,44 Kg	0,0040
	100,00 %							0,1284
						COSTO X GRAMO		0,0017

Fuente: Elaboración propia 2015.

Llegamos a un formato donde pudimos iterar todas las variables y analizar sus efectos en los resultados:

Tabla 19. Costos directos por producto (en dólares)

Formato	Tipo producto	Tipo Envase	Peso x unidad gramos	Costo Envase US \$	Materia Prima US \$	Maquila x unidad US \$	Costo Distribución US \$	TOTAL COSTO US \$	Precio Venta S/	Precio Venta US \$	MARGEN BRUTO		
											US \$	%	
1	Bolsa de 0.40 gramos	Manzana	Bolsa	40,00	0,012	0,068	0,045	0,014	0,140	1,300	0,406	0,266	65,5%
2	Bolsa de 0.70 gramos	Manzana	Bolsa	70,00	0,021	0,120	0,070	0,025	0,235	2,080	0,650	0,414	63,8%
3	Bolsa de 0.90 gramos	Manzana	Bolsa	100,00	0,028	0,171	0,090	0,035	0,324	2,596	0,811	0,488	60,1%
4	Bolsa de 0.40 gramos	Lúcuma	Bolsa	40,00	0,012	0,068	0,045	0,014	0,140	1,300	0,406	0,266	65,5%
5	Bolsa de 0.70 gramos	Lúcuma	Bolsa	70,00	0,021	0,120	0,070	0,025	0,235	2,080	0,650	0,414	63,8%
6	Bolsa de 0.90 gramos	Lúcuma	Bolsa	100,00	0,028	0,171	0,090	0,035	0,324	2,596	0,811	0,488	60,1%
7	Bolsa de 0.40 gramos	Platano	Bolsa	40,00	0,012	0,068	0,045	0,014	0,140	1,300	0,406	0,266	65,5%
8	Bolsa de 0.70 gramos	Platano	Bolsa	70,00	0,021	0,120	0,070	0,025	0,235	2,080	0,650	0,414	63,8%
9	Bolsa de 0.90 gramos	Platano	Bolsa	100,00	0,028	0,171	0,090	0,035	0,324	2,596	0,811	0,488	60,1%
10	Bolsa de 0.40 gramos	Naranja	Bolsa	40,00	0,012	0,068	0,045	0,014	0,140	1,300	0,406	0,266	65,5%
11	Bolsa de 0.70 gramos	Naranja	Bolsa	70,00	0,021	0,120	0,070	0,025	0,235	2,080	0,650	0,414	63,8%
12	Bolsa de 0.90 gramos	Naranja	Bolsa	100,00	0,028	0,171	0,090	0,035	0,324	2,596	0,811	0,488	60,1%
% de participación en la estructura de costo del producto:				9%	49%	32%	10%						

Fuente: Elaboración propia 2015.

Con esta información y la de los gastos operativos mencionados en puntos anteriores preparamos 3 escenarios para analizar la factibilidad de nuestro proyecto:

Tabla 20. Estado de ganancias y pérdidas en USD x 1.000 (escenario conservador)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	242	391	502	589	691
Canal Tradicional	162	261	336	394	462
Canal Moderno	80	129	166	195	229
Costo de ventas	-87	-140	-180	-211	-247
Depreciación & amortización	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Utilidad Bruta	155	250	322	377	443
% margen bruto	64%	64%	64%	64%	64%
Gastos administrativos y generales	-108	-112	-134	-180	-187
Sueldos	-62	-65	-86	-132	-137
Movilidades	-8	-8	-8	-8	-8
Asesores externos (I&D)	-24	-24	-25	-25	-26
Alquiler de local	-10	-10	-10	-10	-10
Servicios	-2	-2	-2	-3	-3
Útiles de oficina	-2	-2	-2	-3	-3
Gastos de ventas	-42	-67	-99	-109	-120
Sueldos	-34	-36	-50	-52	-55
Publicidad y promociones	-8	-32	-49	-57	-66
Utilidad Operativa	4	70,97	89	88	136
% margen operativo	2%	18%	18%	15%	20%
Gastos financieros	-4	-4	-4	-3	-3
Utilidad antes de impuestos	0	67	85	84	133
% margen antes de impuestos	0%	17%	17%	14%	19%
Impuestos y participaciones	0	-22	-28	-28	-45
Utilidad neta	0	44	56	56	89
% margen neto	0%	11%	11%	10%	13%

Fuente: Elaboración propia 2015.

Tabla 21. Estado de ganancias y pérdidas en USD x 1.000 (escenario pesimista)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	145	234	301	353	414
Canal Tradicional	97	157	201	236	277
Canal Moderno	48	78	100	117	137
Costo de ventas	-52	-84	-108	-127	-148
Depreciación & amortización	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Utilidad Bruta	93	150	193	226	265
% margen bruto	64%	64%	64%	64%	64%
Gastos administrativos y generales	-96	-99	-103	-106	-110
Sueldos	-62	-65	-67	-70	-73
Movilidades	-8	-8	-8	-8	-8
Asesores externos (I&D)	-12	-12	-12	-13	-13
Alquiler de local	-10	-10	-10	-10	-10
Servicios	-2	-2	-2	-3	-3
Útiles de oficina	-2	-2	-2	-3	-3
Gastos de ventas	-42	-67	-86	-96	-107
Sueldos	-34	-36	-37	-39	-41
Publicidad y promociones	-8	-32	-49	-57	-66
Utilidad Operativa	-46	-17	4	24	49
% margen operativo	-32%	-7%	1%	7%	12%
Gastos financieros	-4	-4	-4	-3	-3
Utilidad antes de impuestos	-50	-21	-11	10	35
% margen antes de impuestos	-34%	-9%	-4%	3%	9%
Impuestos y participaciones	0	0	0	-3	-12
Utilidad neta	-50	-21	-11	6	24
% margen neto	-34%	-9%	-4%	2%	6%

Fuente: Elaboración propia 2015.

Tabla 22. Estado de ganancias y pérdidas en USD x 1.000 (escenario optimista)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	339	547	703	824	967
Canal Tradicional	227	366	470	551	647
Canal Moderno	112	181	233	273	320
Costo de ventas	-122	-196	-252	-295	-346
Depreciación & amortización	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Utilidad Bruta	217	350	450	528	620
% margen bruto	64%	64%	64%	64%	64%
Gastos administrativos y generales	-108	-112	-134	-180	-187
Sueldos	-62	-65	-86	-132	-137
Movilidades	-8	-8	-8	-8	-8
Asesores externos (I&D)	-24	-24	-25	-25	-26
Alquiler de local	-10	-10	-10	-10	-10
Servicios	-2	-2	-2	-3	-3
Útiles de oficina	-2	-2	-2	-3	-3
Gastos de ventas	-42	-67	-99	-109	-120
Sueldos	-34	-36	-50	-52	-55
Publicidad y promociones	-8	-32	-49	-57	-66
Utilidad Operativa	67	171	218	239	313
% margen operativo	20%	31%	31%	29%	32%
Gastos financieros	-4	-4	-4	-3	-3
Utilidad antes de impuestos	62	167	213	235	310
% margen antes de impuestos	18%	31%	30%	29%	32%
Impuestos y participaciones	-21	-56	-71	-79	-104
Utilidad neta	41	111	142	156	206
% margen neto	12%	20%	20%	19%	21%

Fuente: Elaboración propia 2015.

Luego de evaluar los 3 escenarios decidimos seguir con el análisis bajo el escenario conservador preparando el balance general y el flujo de caja.

Tabla 23. Balance general en USD x 1.000 (escenario conservador)

Balance USD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja y bancos	0	45	94	137	224
Cuentas por cobrar comerciales	4	7	8	10	12
Inventarios	18	29	38	44	52
Productos terminados	1	1	2	2	2
Insumos	17	28	36	42	49
Otras cuentas por cobrar (IGV)	3	4	5	6	7
Activo corriente	25	85	145	197	295
Inmuebles, maquinaria y equipos	5	5	4	4	3
Activo no corriente	5	5	4	4	3
Activo total	30	90	150	201	298
Préstamos bancarios					
Cuentas por pagar comerciales	17	29	35	43	50
Otros pasivos corrientes	6	9	5		12
Pasivo corriente	22	38	40	43	63
Préstamos de mediano plazo	53	53	53	47	35
Pasivo no corriente	53	53	53	47	35
Pasivo total	75	91	93	90	98
Capital social	17	17	17	17	17
Resultados acumulados	-62	-17	39	95	183
Patrimonio neto	-45	-0	56	112	200
Total pasivo + patrimonio	30	90	149	202	298

Fuente: Elaboración propia 2015.

Tabla 24. Flujo de caja en USD x 1.000 (escenario conservador)

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo operativo	-64	-19	44	67	66	111
EBITDA	-64	-17	66	99	101	152
Participaciones		0	-20	-31	-32	-50
Var. Cuentas Corrientes		-2	-1	0	-2	9
Flujo de inversiones	-5	0	0	0	0	0
Muebles y Equipo	-5					
Flujo después de inversiones	-69	-19	44	67	66	111
Flujo de caja financiero	60	-5	-5	-11	-17	-16
Var. Deuda LP	60	-	-	-7	-13	-13
Var. Deuda CP	-	-	-	-	-	-
Pago de Intereses LP	-	-5	-5	-5	-4	-3
Pago de Intereses CP						
Flujo de caja neto	-9	-24	39	56	49	95
Aportes de Accionistas	15					
Flujo de caja final	6	-24	39	56	49	95
Caja						
Saldo inicial	0	6	-18	21	77	127
Saldo final	6	-18	21	77	127	221

Fuente: Elaboración propia 2015.

El flujo de caja nos dio una TIR del proyecto de 48,6% y un VNA de \$122.000. Adicionalmente vemos como el ratio deuda/EBITDA a partir del segundo año está bajo 1 que es nuestro objetivo en nuestra estructura de endeudamiento en el tiempo de operación de la empresa.

Tabla 25. Ratios financieros

Ratios Financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deuda	53	53	47	35	24
EBITDA	5	71	89	88	136
%(Deuda/Ebitda)	10,96	0,74	0,53	0,40	0,17

Fuente: Elaboración propia 2015.

Para poder cubrir las necesidades financieras iniciales del proyecto se está recurriendo a un crédito bancario de USD 53.000 bajo las siguientes condiciones que se muestran en la tabla 26.

Tabla 26. Condiciones y cronograma de deuda a largo plazo (en USD)

Cálculo de Costos y Cronograma de Pagos (en USD)							
Año		2016			Fecha 1ra.	amortización	15/12/2018
Fecha de desembolso		31/12/2015			Plazo total	meses	84
Capital	USD	53.000			Periodo gracia	meses	36
Tasa de Interés		8,0%			Periodo pago	meses	6
	Saldo Inicial	Amortización	Intereses	Cuota Total	Saldo Final	Vencimiento	Año
0	53.000	0	0	0	53.000	31/12/2015	2015
1	53.000	0	2.079	2.079	53.000	28/06/2016	2016
2	53.000	0	2.079	2.079	53.000	25/12/2016	2016
3	53.000	0	2.079	2.079	53.000	23/06/2017	2017
4	53.000	0	2.079	2.079	53.000	20/12/2017	2017
5	53.000	0	2.079	2.079	53.000	18/06/2018	2018
6	53.000	5.889	2.079	7.968	47.111	15/12/2018	2018
7	47.111	5.889	1.848	7.737	41.222	13/06/2019	2019
8	41.222	5.889	1.617	7.506	35.333	10/12/2019	2019
9	35.333	5.889	1.386	7.275	29.444	07/06/2020	2020
10	29.444	5.889	1.155	7.044	23.556	04/12/2020	2020
11	23.556	5.889	924	6.813	17.667	02/06/2021	2021
12	17.667	5.889	693	6.582	11.778	29/11/2021	2021
13	11.778	5.889	462	6.351	5.889	28/05/2022	2022
14	5.889	5.889	231	6.120	0	24/11/2022	2022
	Total	53.000	20.792	73.792			

Fuente: Elaboración propia 2015.

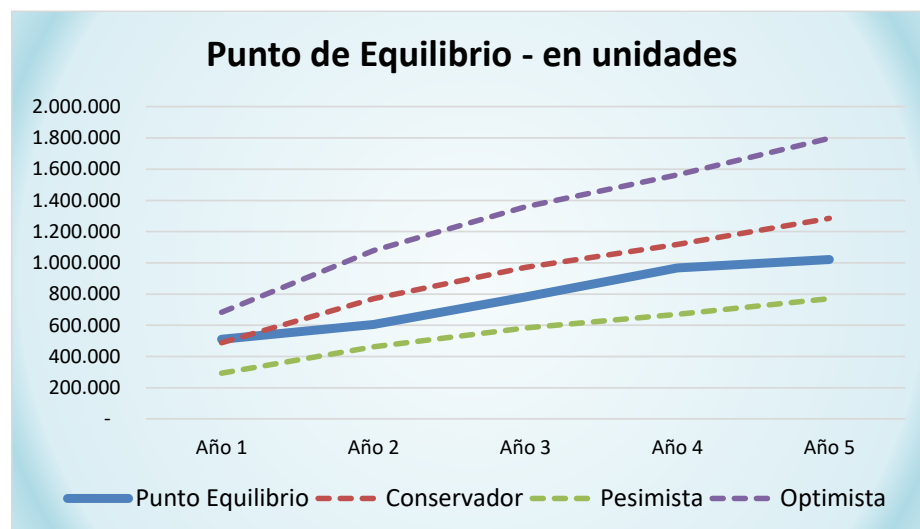
Adicionalmente se realizará un aporte de los accionistas de USD 17.000; con ambos importes cubriríamos los gastos pre-operativos y pondríamos en marcha nuestro proyecto. Por otro lado, determinamos nuestro punto de equilibrio en unidades (ver la tabla 27) para tenerlo como referencia en nuestros planes futuros y saber el monto mínimo de unidades que necesitamos vender para poder llevar adelante nuestro proyecto.

Tabla 27. Punto de equilibrio en unidades

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos y generales (miles \$)		108	112	134	180	187
Sueldos		62	65	86	132	137
Movilidades		8	8	8	8	8
Asesores externos (I&D)		24	24	25	25	26
Alquiler de local		10	10	10	10	10
Servicios		2	2	2	3	3
Útiles de oficina		2	2	2	3	3
Gastos de ventas (miles \$)		42	67	99	109	120
Sueldos		34	36	50	52	55
Publicidad y promociones		8	32	49	57	66
Gastos financieros (miles \$)		4	4	4	3	3
Total Gastos Fijos (miles \$)		155	183	237	293	309
Margen promedio de contribución x unidad \$		0,3033				
Total Unidades a vender de producto		510.515	604.455	781.766	966.663	1.020.483
Total Unidades a vender Escenario Normal		487.841	770.789	971.194	1.116.873	1.284.404
Total Unidades a vender Escenario Pesimista		292.705	462.473	582.717	670.124	770.643
Total Unidades a vender Escenario Optimista		682.978	1.079.105	1.359.672	1.563.623	1.798.166

Fuente: Elaboración propia 2015.

Gráfico 28. Punto de equilibrio (en unidades)



Fuente: Elaboración propia 2015.

11. Riesgos y planes de contingencia

Evaluamos los riesgos identificados en función al impacto y la probabilidad de cada uno, a la vez que propondremos las medidas de mitigación de dichos impactos:

Riesgo	Prob.	Impacto	Medida de mitigación	Prob.	Impacto
Que aparezca(n) una(s) nueva(s) marca(s) con producto(s) similar(es) o sustituto(s).	75%	Medio	Asegurar y mantener una cuota del mercado mediante una campaña publicitaria bien enfocada que posicione la marca FrutiChips en el segmento objetivo.	75%	Bajo
Que alguna de las marcas existentes lance un producto similar o baje el precio de sus productos regulares para competir con el nuestro.	50%	Alto	Diversificar la oferta a otros productos tales como <i>mix</i> de chips, chips salados y barras energéticas.	50%	Medio
Que haya escasez de materia prima (harina de fruta, fruta en polvo, saborizantes naturales).	25%	Medio	Tener en cartera a proveedores de servicios de maquila y de materia prima que puedan cubrir los requerimientos puntuales.	25%	Bajo
Proveedor de servicio de maquila sobrecargado de trabajo.	25%	Medio		15%	Bajo

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Las tendencias globales y locales apuntan a un mayor interés de los consumidores por productos que contengan ingredientes naturales y que los insumos utilizados en su preparación contengan la menor cantidad de químicos y otros productos que no agreguen un valor nutritivo al producto; dentro de esa línea de productos saludables es que nace FrutiChips, un *snack* tipo hojuela elaborado con harina de fruta y saborizantes naturales, bajo en grasa, enriquecido con cereales andinos peruanos (quinua, kiwicha, maca, entre otros) de gran valor energético y proteico.

En los últimos años nuestro país ha tenido un gran desarrollo en el sector agroindustrial, a partir de la iniciativa privada se han creado muchas compañías que ofrecen una variedad de productos naturales en distintos formatos y presentaciones, tanto para el mercado local como el externo, como beneficio colateral ha permitido desarrollar nuestra agricultura, profesionalizando el manejo de los campos, a través del uso de tecnología y de la participación de profesionales capacitados en las diferentes ramas de las labores agrícolas; nosotros a través de nuestro proyecto queremos formar parte de este proceso, utilizando frutas de nuestros campos cuidadosamente seleccionadas que luego serán procesadas y convertidas en un *snack* que permita ser una alternativa más cercana a lo natural para este tipo de productos.

Nuestro proyecto está inicialmente concebido para comercializar nuestros productos en el mercado local, posteriormente evaluaríamos la alternativa de comercializarlo en el externo después de habernos consolidado en el local.

Consideramos que los números de nuestro proyecto son atractivos: una inversión inicial de USD 66.943, ventas que irían de USD 242.000 y llegarían a USD 691.000 en el quinto año; a nivel de resultados, a partir del segundo año se tendría una utilidad neta positiva con un margen neto promedio del 11% anual. Los ratios financieros y económicos resultantes del proyecto son: TIR de 48,6% y VAN USD 122.000.

Recomendaciones

Si el modelo de negocio es válido localmente, en una segunda etapa se podría exportar el concepto y replicar en países con comportamientos similares a los de Perú, teniendo en cuenta que algunas de las frutas que se usan como insumo solo existen localmente.

Tener en cuenta que el tipo de cambio que se ha usado para modelar el negocio es de 3,20 soles por dólar, sin embargo, al cierre del 2015 el tipo de cambio llegó a 3,25 y se estima que al cierre del 2016 llegue a los 3,65 soles cada dólar; externalidad que beneficiaría las eventuales exportaciones.

Seguir investigando y desarrollando alternativas de proceso y tecnología que permita mejorar los productos actuales, sobre todo en los atributos de sabor y aroma.

Con relación a los precios de los insumos, es necesario revisarlos periódicamente ya que, según información del mercado de consumo masivo, este año las listas de precios de alimentos han subido entre 1,5% y 3,0%.

El canal tradicional de consumo masivo en el Perú es bastante informal, por lo que para lanzar el producto a provincias se debe tener en cuenta los tiempos de entrega de los transportistas de carga, ya que son mayores a los del canal moderno y pueden afectar los plazos y la calidad del producto, provocando su baja rotación.

Bibliografía

AgrovallePerú (2013). “Tendencia *snacking*: *snacks* cada vez más saludables”. Blog especializado. Fecha de publicación: 27/05/2013. Fecha de consulta: 08/09/2015. Disponible en: <<http://agrovalleperu.blogspot.pe/2013/05/tendencia-snacking-snacks-cada-vez-mas.html>>

Arellano Marketing (2015). *Estudio sobre estilos de vida*. Fecha de consulta: 07/10/2015. <<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>>

Arellano Marketing (2013a). *Estudio Multicliente*. Evento Planificar 2013. Lima: Arellano Marketing.

Arellano Marketing (2013b). *Estudio Nacional de Consumidor Peruano Agosto 2013: Categoría Alimentos - Snacks salados*. Lima: Arellano Marketing.

Banco Central de Reserva del Perú (2015). “Encuesta de expectativa macroeconómica del Perú”. Fecha de consulta: 14/11/2015. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>>.

Banco Mundial (2015). “Crecimiento del PIB (% anual)”. *Indicadores del desarrollo mundial*. Fecha de consulta: 13/11/2015. Disponible en: <<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>>

Booth, Gordon (1990). *Snack Food*. Primera edición. New York: Van Nostrand Reinhold.

Diario Gestión (2011). “Peruanos gastaron más de USD 147 millones en snacks”. En: Diario gestión. Fecha de publicación: 03/05/2011. Fecha de consulta: 10/10/2015. Disponible en: <<http://gestion.pe/noticia/751910/peruanos-gastaron-us-147-mlls-snacks>>

Esade (2010). *El MBA de Esade*. Barcelona: Planeta.

Euromonitor (2014) *Sweet and Savoury Snacks in Perú*. Fecha de consulta: 25/09/2015. <<http://www.euromonitor.com/sweet-and-savoury-snacks-in-peru/report>>

Ipsos Apoyo (2014). *Estimaciones y proyecciones de la población al 30 de junio del 2014*. Lima: Ipsos Apoyo.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.

MarketResearch.com (2015). *Consumer and market insights savory snacks*. Fecha de consulta: 17/09/2015. Disponible en: <<http://www.researchandmarkets.com/reports/3133305/consumer-and-market-insights-savory-snacks.pdf>>

Nielsen (2014a). *Snack attack what consumers are reaching for around the world*. Fecha de publicación: 10/09/2014. Fecha de consulta: 17/10/2015. Disponible en: <<http://www.nielsen.com/do/es/insights/reports/2014/Estudio-global-snacks-2014.html>>.

Nielsen (2014b). *Categorías saludables alrededor del mundo*. Fecha de consulta: 22/09/2015. Disponible en <<http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2015/Categorías-saludables-alrededor-del-mundo.html>>.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2014). *Generación de Modelos de Negocio*. España: EGEDSA.

Trigoso López, Mirtha (2015). “Limeños tienden a comprar más *snacks* en supermercados”. En: *Diario Gestión*. Sección Negocios, página 6. Fecha de publicación: 29/05/2015.

El programa de O * NET contiene descripción de puestos de trabajo. Fecha de consulta: 15/12/2015. Disponible en: <<https://www.onetonline.org/find/>>.

Anexos

Anexo 1. Guía de observación al consumidor de *snack*

Definición de *insights* (mirar adentro)

Los *insights* son las verdades humanas que derivan de la forma de pensar, sentir o actuar de los consumidores y que generan oportunidades de nuevos productos, estrategias y comunicación accionable para las empresas.

Redefine nuestra comprensión del consumo y la propia relación consumidor-producto.

Un *insight* explica por qué compramos lo que compramos (aunque a veces no seamos conscientes de ello).

¿Qué mensaje hay detrás de la compra y consumo de *snack*?

¿Con cuál de estos atributos se identifica mejor un *snack*?

- Sabor
- Textura
- Ruido al consumirlo
- Volumen
- Precio
- Acceso
- Otros
- Valor nutricional
- Contenido de grasas (colesterol)

Perfil general del consumidor de *snack*

En qué estilo de vida se identifica:

- Moderno
- Contemporáneo
- Rebelde
- Sofisticado
- Rango de edad
- Nivel socioeconómico

La importancia de sus gastos (prioridad):

- Frecuencia de compra
- Tique promedio
- Tipos de *snack*
 - Salado
 - Dulce
 - Frito
 - Al vapor
 - Saludable

EJEMPLO: Comprar agua embotellada.

¿Qué hay detrás de la compra de agua?
¿Qué representa? ¿Qué quiere transmitir el consumidor?

- Estatus, Prestigio, EGO, Sofisticación, glamour, salud.

Lleva el agua en la cartera o en la mano para mostrar tu lado más *ligh* /porque muestra su estatus (compra San Mateo en lugar de CIELO cuando está entre amigos)

Respecto a los *snack*:

- ¿Qué marca cree que es la que lidera?
- ¿Dónde compra? ¿Por qué compra?
- Ocasiones de consumos
- Experiencia de compra y el consumo
- ¿Qué característica o atributos valora de la marca que consume? (marca, empaque, información, cantidad, tamaño)
- ¿Cómo consigue el dinero para sus compras?
- ¿Cómo se informa de nuevos productos?

La entrevista debe ser llevada a cabo a modo de conversación, no de interrogatorio. No usar papeles con una lista de preguntas, por lo que sería mejor que sea grabada para que sea más fluida y abierta.

Preguntas recomendadas:

¿Consume *snacks*? => Si la respuesta es negativa, pasar a la pregunta (*).

¿De qué tipo(s)? ¿Qué tamaño(s)? ¿En qué presentación (envase)? ¿Qué precio(s)? ¿Con qué frecuencia? ¿En qué momento(s) y lugar(es)? ¿Quién lo(s) compra? ¿En dónde lo(s) compras? ¿Qué es lo que más te gusta del *snack*? ¿Qué más te gustaría encontrar en un *snack*? ¿Qué significa para ti un *snack* saludable?

(*) ¿Por qué no consumes *snacks*? ¿Qué te haría cambiar de opinión?

Finalmente concluir con preguntas cruzadas generales (alimentos, entretenimiento, lugar de diversión, transporte, tecnologías, centro de estudios, restaurantes que frecuentas, personajes públicos que admiras).

Anexo 2. Resumen de entrevistas

FORMATO DE ENTREVISTA

1

Sexo	Mujer	Mujer	Mujer	Hombre	Hombre
Edad	40	34	28	32	34
Lugar trabajo	BBVA	BBVA	BBVA	Consultoria	Belcorp
Consumes snack	si	si	si	si	si
Tipo	Papitas, chifles, maní, habas	Papitas, chifles, maní, habas	Papitas, nachos, pringles, frutos secos	Snack mix	papitas chifles
Tamaño	Personal	Grande	Mediano	Personal y grande	Personal y grande
Envase	Bolsa	Bolsa	Bolsa, lata	Bolsa	Bolsa
Precios	S/. 2	S/. 12	S/. 5	S/. 6	S/. 10
Frecuencia	Diaria	Mensual	Semanal	Semanal	Semanal
En que momento	Trabajo	Reuniones en casa	Reuniones	Reuniones	Reuniones
Quien compra	personalmente	Su esposo	personalmente	personalmente	personalmente
Donde compra	Wong, Maquinas dispensadoras	Wong	Wong	Tottus y quisco	Wong
Lo que mas le gusta 1	Salado	Salado	Salado y dulce	Salado	Salado
Es saludable	No	No	No	No	No
Que significa saludable	0% grasas / 0 Calorías	Prod. Organico	Sin colorantes, no tan procesados	Menos sal y cero grasa	0% grasas
Televisión	Series de noche, solo cable	Cable, Netflix	Cable, series	Cable, series	Cable, series
Radio	91.9	93.1		102.1	
Entretenimiento	Cines, salidas a comer	Cines	Cines	Cines	salidas a comer
Trasnporte	Camioneta Santa Fe	Hyundai Elantra	Honda Civic	Honda Civic	Subaru
Tecnología	Iphone	Iphone	Iphone	Iphone	Iphone
Centro de estudios	Ulima	PUCP	Ricardo	PUCP	Ulima
Perfil Psicografico	Sofisticado	Sofisticado	Sofisticado	Sofisticado	Sofisticado

FORMATO DE ENTREVISTA

2

Sexo	Mujer	Hombre	Hombre	Mujer	Mujer
Edad	38	31	35	35	26
Lugar trabajo	Sodexho	BBVA	BBVA	Mondelez	VENTCORP
Consumes snack	si	si	si	si	si
Tipo	Snack mix	papitas	chifles, papitas	papitas, snacks variados	Papitas y otros
Tamaño	Grande	personal	personal	Grande	personal
Envase	Bolsa	Bolsa	Bolsa	bolsa	bolsa
Precios	S/. 12	S/. 2	S/. 2	S/. 10	S/. 2
Frecuencia	Semanal	Diaria	Diaria	Mensual	2 veces x semana
En que momento	Reuniones	Trabajo	Trabajo	Reuniones	Trabajo
Quien compra	personalmente	personalmente	personalmente	Su esposo	personalmente
Donde compra	Wong	Quiosco	Quiosco	Wong	Quiosco
Lo que mas le gusta 1	Salado y crocante	Salado y crocante	Salado	Salado	Crocante
Es saludable	No	No	No	No	No
Que significa saludable	0% grasas	Prod. Organico	0% grasas	Organico	0% grasas
Televisión	Cable, Netflix	Cable, series	Cable, series	Cable, Netflix	Series de noche, solo cable
Radio	102.1	92.5		93.1	Studio
Entretenimiento	Salidas a comer y tomar	Salidas a comer y tomar	salidas a comer	salidas a comer	Cines, salidas a comer
Trasnporte	Mitsubishi Lancer	Hyndai Elantra		Hyndai Getz	Metropolitano
Tecnologia	Android	Android	Android	Iphone	Android
Centro de estudios	Ulima	Ricardo	PUCP	PUCP	Villareal
Perfil Psicografico	Sofisticado	Sofisticado	Sofisticado	Sofisticado	Sofisticado

Sexo	Hombre	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Edad	24	30	24	26	21
Lugar trabajo	VENTCORP	VENTCORP	Universidad	VENTCORP	Universidad
Consumes snack	si	si	Ocasionalmente	si	si
Tipo	Papitas, doritos, maní	Papitas / chifle / habas	Piqueos	Camote, maní, habas, fruta	Papitas, nachos, doritos, etc
Tamaño	personal	personal	Grande	personal	personal
Envase	bolsa	bolsa	bolsa	bolsa	bolsa
Precios	S/. 2	S/. 2	S/. 10	S/. 2	S/. 2
Frecuencia	Diario	2 veces x semana	3 veces al año	semanal	2 veces x semana
En que momento	Trabajo	Trabajo	Reuniones	Trabajo	Trabajo
Quien compra	personalmente	personalmente	personalmente	personalmente	personalmente
Donde compra	Quiosco	Quiosco	Supermercado	Quiosco	Quiosco
Lo que mas le gusta 1	Salado	Salado	Dulce y salado	Crocante	Salado
Es saludable	No	No	No	No	No
Que significa saludable	0% grasas	Orgánico	0% grasas	Natural	0% grasas
Televisión	Series de noche, solo cable	Series de noche, solo cable	No ve	Series de noche, solo cable	Series de noche, solo cable
Radio	La zona	Oxígeno	Planeta	Studio	Studio
Entretenimiento	Viajes / Disco	Cines, salidas a comer	Compras / salidas a comer	Cines, salidas a comer	Cines, salidas a comer
Trasnporte	Metropolitano	Metropolitano	Metropolitano	Metropolitano	Metropolitano
Tecnología	Iphone	Android	Android	Android	Android
Centro de estudios	UPC	CENTRUM	UPC	USIL	UPC
Perfil Psicografico	Sofisticado	Progresista	Sofisticado	Progresista	Sofisticado

FORMATO DE ENTREVISTA

4

Sexo	Hombre	Mujer	Mujer	Mujer	Hombre
Edad	40	35	40	13	44
Lugar trabajo	Ferreyros	Independiente	Sunat	NO TRABAJA	Ingeniero
Consumes snack	si	si	si	si	si
Tipo	Variados	FRUTOS SECOS, HOJUELAS INTEGRALES FITNESS, BARRAS ENERGÉTICAS,	pasas con manies . Habas y chocolate.	hojuelas integrales y los chocolates	Sandwiches triples, alfajores
Tamaño	personal y mediano	Mediano	personal y mediano	personal y mediano	personal
Envase	bolsa	bolsa	bolsa	bolsa	Und
Precios	S/. 2	S/. 3	S/. 5	S/. 5	S/. 4
Frecuencia	Niños diario, padres fin de semana	3 a 4 veces a la semana	2 veces x mes	2 veces por semana	Interdiario
En que momento	Casa, reuniones	En casa, en la calle, trabajando	En el club de campo	a media mañana	a media mañana
Quien compra	personalmente	personalmente	personalmente	personalmente	personalmente
Donde compra	Supermercado	Bodegas, kioskos, grifos	Cafeteria	bodega, kiosko	Bodegas, kioskos, grifos
Lo que mas le gusta 1	Dulce y salado	Dulce y salado	Dulce y salado	Dulce	Dulce y salado
Es saludable	No	Algunos	Algunos	No	Si
Que significa saludable	Fecha de caducidad, que no tenga conservantes	Natural (Frutas)	Debe proporcionarme energia. De preferencia integral sin azucar o que sea con miel de abeja en	No tenga calorías, carbohidratos, colorantes, que tenga fruta	Fresco
Televisión	Cable, series	No ve	Series de noche, solo cable	Cartoon Network	Series de noche, noticieros
Radio	Oxigeno	Oxigeno, Estudio	Oxigeno	Planeta	Oxigeno
Entretenimiento	Cines, salidas a comer	Cines, salidas a comer	Cines, salidas a comer, ir al club de campo	Internet, Musica	Cines, salidas a comer
Trasnporte	Propio	Propio	Propio	Padres	Publico, Propio
Tecnología	Iphone	Android	Android	Android	Android
Centro de estudios	Mexico	Unife	Garcilazo	Lord Byron	San Martin
Perfil Psicografico	Sofisticado	Moderna	Sofisticado	Sofisticado	Sofisticado

FORMATO DE ENTREVISTA

5

Sexo	Hombre	Mujer	Mujer	Hombre	Mujer
Edad	46	32	40	11	13
Lugar trabajo	Arquitecto	Abogada	Mapfre	NO TRABAJA	NO TRABAJA
Consumes snack	no	si	si	si	si
Tipo	Alguna galleta de vez en cuando	frutos secos (habas, pecanas, almendras, etc.), chocolates, hojuelas fritas	Almendras bañadas en chocolate	pringles, galleta oreo, morocha, picara,	pringles, galleta oreo, morocha, picara,
Tamaño	personal	Mediano	personal	personal	personal
Envase	bolsa	bolsa	bolsa	bolsa	bolsa
Precios	-	S/. 2	S/. 1	S/. 2	S/. 2
Frecuencia	Muy de vez en cuando	2 veces x mes	mama 2 veces por semana	3 a 4 veces por semana,	3 a 4 veces por semana,
En que momento	-	tardes	a media mañana	a media mañana	a media mañana
Quien compra	personalmente	personalmente	personalmente	personalmente	personalmente
Donde compra	Bodegas, kioskos	Supermercado, bodega	Supermercado, bodega	Supermercado, bodega	Supermercado, bodega
Lo que mas le gusta 1	Dulce y salado	Crocante	Dulce	Dulce y salado	Dulce y salado
Es saludable	No	Algunos	No	No	No
Que significa saludable	Que no sea snack	No tan salado, crocante y tiene que ser un fruto seco que no sea demasiado grasoso.	tener una fruta seca, poco dulce o poca sal, bajo conservante	tener una fruta seca, poco dulce o poca sal, bajo conservante	tener una fruta seca, poco dulce o poca sal, bajo conservante
Televisión	Cable, series	Cable, series	Series de noche, noticieros	Cartoon Network	Cartoon Network
Radio	Oxigeno, Oasis, Filarmonia	Oxigeno, Oasis	Oxigeno, Oasis		
Entretenimiento	Cines, salidas a comer	Cines, salidas a comer	Cines, salidas a comer, ir al club de campo		
Trasnporte	Propio	Publico	Publico		
Tecnologia	Android	Android	Iphone		Iphone
Centro de estudios	UNI	San Martín	Garcilazo	Lord Byron	Lord Byron
Perfil Psicografico	Progresista	Moderna	Moderna	Sofisticado	Sofisticado

FORMATO DE ENTREVISTA

6

Sexo	Hombre	Mujer	Hombre	Hombre	Hombre
Edad	13	26	26	50	24
Lugar trabajo	Estudiante	DPWorld	DPWorld	DPWorld	DPWorld
Consumes snack	si	si	si	si	si
Tipo	Oreo, Pringles, Lays, Chifles, Camote, habas	Habas, Lays, galletas de soda, almendras, nueces	Piqueo snacks, tocinos	Chicharron, chifles, habas, papas fritas sabor a pollo a la brasa	Galletas, Piqueo snacks, Pringles
Tamaño	personal	personal	personal	personal, Mediano	Mediano
Envase	bolsa	bolsa	bolsa	bolsa	bolsa
Precios	S/. 2	S/. 3	S/. 2	S/. 2	S/. 3
Frecuencia	2 veces por semana	2 veces por semana	1 vez por semana	2 veces por mes	2 veces por mes
En que momento	a media mañana	Cine, trabajo	reunion, trabajo	reunion, trabajo	reunion, trabajo
Quien compra	personalmente	personalmente	personalmente	personalmente	personalmente
Donde compra	bodega, kiosko	Dispensador oficina, kiosko	bodega, kiosko	bodega, kiosko	Dispensador oficina
Lo que mas le gusta 1	Dulce y salado	Salado	Salado y picante	Salado	Salado
Es saludable	No	No	No	No	No
Que significa saludable	No tenga calorías, carbohidratos, colorantes, que tenga fruta	Colorante, preservante, bajo en sal	Colorante, preservante, sin sabor	Colorante, preservante, bajo en sal	Que no tenga condimento, bajo en grasas trans, que sea natural, bajo en sal
Televisión	Cartoon Network	Cable, series	Cable, series	Cable, series	Cable, series
Radio	Planeta	La zona, Estudio	La zona		
Entretenimiento	Internet, Musica, Videojuegos	Cines, salidas a comer	Cines, salidas a comer		Cines, salidas a comer
Trasnporte	Padres	Publico, Propio	Propio	Publico	Publico
Tecnologia	No tiene	Android	Iphone		
Centro de estudios	Lord Byron	PUCP	UdeLima		
Perfil Psicografico	Sofisticado	Moderna	Sofisticado	Progresista	Sofisticado

Sexo	Hombre	Mujer	Mujer	Mujer	Hombre
Edad	27	32	48	26	28
Lugar trabajo	DPWorld	VIRU	VIRU	VIRU	VIRU
Consumes snack	si	si	si	si	si
Tipo	Galletas, Piqueo snacks, Lays, habas	papitas, chifles, piqueos, doritos	papitas	galletas integrales, mani, frutos secos	mani
Tamaño	Mediano	Personal	Grande	Bolsa	chicos
Envase	bolsa	Bolsa	Bolsa	Bolsa	Bolsa
Precios	S/. 3	S/. 3	S/. 10	S/. 10	S/. 10
Frecuencia	3 veces por mes	Semanal	Semanal	Semanal	Diaria
En que momento	reunion, trabajo	Reuniones, entre comidas	Familiar	Aperitivo	Aperitivo
Quien compra	personalmente	grupo	personalmente	mi mama	tu esposa
Donde compra	Dispensador oficina	Supermercados y grifos	Bodega	Supermercado	Supermercado
Lo que mas le gusta 1	Salado	Salado	Salado	Sin Sabor	Salado
Es saludable	No	No	No	Si	Si
Que significa saludable	Que no tenga condimento, bajo en grasas trans, que sea natural, bajo en sal	nutritivo	sano	energia y digestión	
Televisión	Cable, series	canales locales	cable, series	cable	canales locales
Radio		RPP	no escucha	89.3	89.3
Entretenimiento	Cines, salidas a comer	cine, reuniones	paseos, reuniones	cine, reuniones, paseos	cine
Trasnporte	Publico				
Tecnologia		smartphone	smartphone	smartphone	smartphone
Centro de estudios		UNT	UNT	UNP	UNT
Perfil Psicografico	Sofisticado	Progresista	Conservadora	Sofisticado	Sofisticado

Sexo	Hombre	Hombre	Mujer	Mujer	Hombre
Edad	25	30	34	6	43
Lugar trabajo	VIRU	VIRU	VIRU	NO TRABAJA	VIRU
Consumes snack	si	si	si	si	si
Tipo	papas, cheetos	fritas secas	frutas secas, y deshidratados	papas, chifles,ch	chifles, frutos secos
Tamaño	Bolsas	chicos	chicos	chicos	chicos
Envase	Bolsa	Bolsa	Bolsa	tubo, bolsa	Bolsa
Precios		S/. 10	S/. 10	S/. 10	S/. 10
Frecuencia	Semanal	Interdiario	Semanal	Semanal	Semanal
En que momento	Aperitivo	Aperitivo	Aperitivo	Aperitivo	Aperitivo
Quien compra	personalmente	personalmente	personalmente	papas	personalmente
Donde compra	Bodega	supermercado	supermercado	supermercado	supermercado
Lo que mas le gusta 1	Salado y picante	Natural	Acido y natural	Salado	Salado y dulce
Es saludable	No	si	si		si/no
Que significa saludable	no chatarra, sano	energia sin grasa	sin grasas		poca grasa
Televisión	cable	cable, series	cable, peliculas	cable, peliculas	cable, peliculas
Radio	89.3	no escucha	89.3		no escucho
Entretenimiento	cine, reuniones	pasear en moto	cine, viajes	cine, viajes	paseos,
Trasnporte					
Tecnologia	smartphone	smartphone	smartphone	smartphone	smartphone
Centro de estudios	UNT	UNT	UPAO		UPAO
Perfil Psicografico	Sofisticado	Sofisticado	Moderna	Moderna	Moderna

FORMATO DE ENTREVISTA

9

Sexo	Mujer	Hombre	Mujer	Mujer	Hombre
Edad	28	33	35	46	39
Lugar trabajo	JLT	JLT	DANPER	YANACocha	Fluor
Consumes snack	si	si	si	si	Si
Tipo	chizitos	mani, frutas secas	doritos, papas light	frutas secas	Fritas
Tamaño	chicos	chicos	chicos	chicos	Pequeñas
Envase	bolsa	bolsa	bolsa	bolsa	Bolsa
Precios	S/. 2	S/. 10	S/. 2	S/. 10	S/. 1
Frecuencia	Semanal	Interdiario	Semanal	Interdiario	Mensual
En que momento	Aperitivo	Aperitivo	Aperitivo	Aperitivo	Reuniones, piquéis
Quien compra	personal	personal	personal	personal	Personal
Donde compra	tienda	supermercado	aeropuerto, supermercado	supermercado	Tienda, supermercado
Lo que mas le gusta 1	Salado y picante	Salado y dulce	Salado	Dulce	Sabor, salado
Es saludable	no	si	no	si	No
Que significa saludable	alimento, haga bien	bajo grasas, antioxidantes, beneficios productos	bajo grasas	bajo grasas	Libre de grasas
Televisión	cable, peliculas	cable	cable	cable	Tv, cables
Radio					104.7
Entretenimiento	cine, viajes	cine	cine, viajes	viajes	Paseos y cine
Trasnporte					
Tecnologia	smartphone	smartphone	smartphone	smartphone	Smartphone
Centro de estudios					PUCP
Perfil Psicografico	Progresista	Progresista	Conservadora	Conservadora	Sofisticado

Sexo	Mujer	Mujer	Mujer	Mujer	Mujer
Edad	39	16	46	46	16
Lugar trabajo	Knight Piesold KP	Estudiante	Moly Cop	SUNAT	estudiante
Consumes snack	Si	Si	si	si	si
Tipo	Fritas. Lays	galletas	chees trees, pappas	mani con pasas y papas	chifles
Tamaño	Grande	personal	personal	personal	personal
Envase	Bolsa	Bolsa	Bolsa	Bolsa	Bolsa
Precios	S/. 7	S/. 1	S/. 1	S/. 10	S/. 1
Frecuencia	Semanal	Diario	2 veces a la semana	2 veces a la semana	diario
En que momento	Reuniones	Aperitivo	Aperitivo	Aperitivo	Aperitivo
Quien compra	Personal	madre	personal	personal	padres
Donde compra	Tienda, supermercado	supermercado	tienda, supermercado	supermercado	colegio
Lo que mas le gusta 1	Compartir	sabor	Sabor	Sabor	Sabor
Es saludable	No	si	no	si/no	no
Que significa saludable	No grasas	que no hace daño	contribuye a mejorar la salud	contribuye a mejorar la salud	que no hace daño
Televisión	Tv, cables	cable	cable	cable	cable
Radio	104.7	planeta	exitosa- AQP	planeta	planeta
Entretenimiento	Paseos y cine	cine	cines, viajes	cines, viajes	cine
Trasnporte		taxi	particular	particular	combi
Tecnologia	Smartpone, laptop	Smartpone	Smartpone	Smartpone	Smartpone
Centro de estudios	PUCP	Max Uhle	UCSM	UCSM	max Uhle
Perfil Psicografico	Sofisticado	Moderna	Sofisticado	Sofisticado	Moderna

FORMATO DE ENTREVISTA

11

Sexo	Mujer	Mujer	Hombre
Edad	16	7	5
Lugar trabajo	estudiante	estudiante	estudiante
Consumes snack	si	si	si
Tipo	empanadas	doña pepa, jugos	cua cua y similares
Tamaño	personal	personal	personal
Envase	Bolsa	Bolsa	Bolsa
Precios	S/. 4	S/. 1	S/. 1
Frecuencia	interdiario	diario	diario
En que momento	Aperitivo	Aperitivo	Aperitivo
Quien compra	padres	padres	padres
Donde compra	colegio	tienda	tienda
Lo que mas le gusta 1	Sabor	Sabor	Sabor
Es saludable	si	no	no
Que significa saludable	que no hace daño	que no hace daño	que no hace daño
Televisión	cable	cable	cable
Radio	studio 92	no, videojuegos	no, videojuegos
Entretenimiento	paseos y cine	paseos , deportes	paseos , deportes
Trasnporte	combi	particular	particular
Tecnologia	Smartpone	videojuegos	videojuegos
Centro de estudios	max Uhle	la salle	la salle
Perfil Psicografico	Moderna	Moderna	Progresista

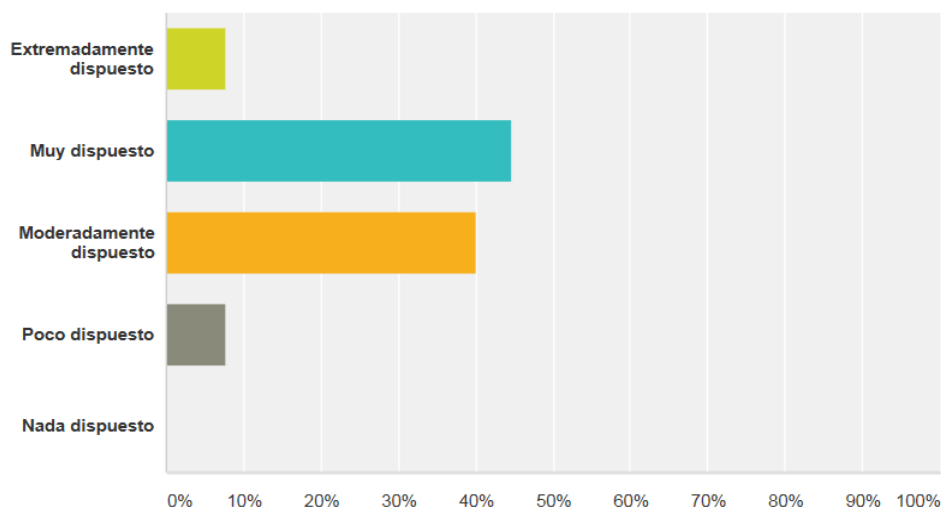
Anexo 3. Encuesta de validación del producto

Se trata de una hojuela crocante elaborada a partir de harina de fruta y saborizantes naturales de fruta (lúcuma, chirimoya, manzana, maracuyá, plátano, etc.) enriquecida con quinua y kiwicha, productos andinos de gran aporte nutricional por ser ricos en proteínas y aminoácidos. Muy bajo contenido de grasas por ser horneada en lugar de frita además de no contener gluten.

Ideal como *snack* entre comidas, lonchera para los niños y para compartir en reuniones entre amigos. El precio de venta promedio es de S/. 2,5 por bolsa de 40 gr.

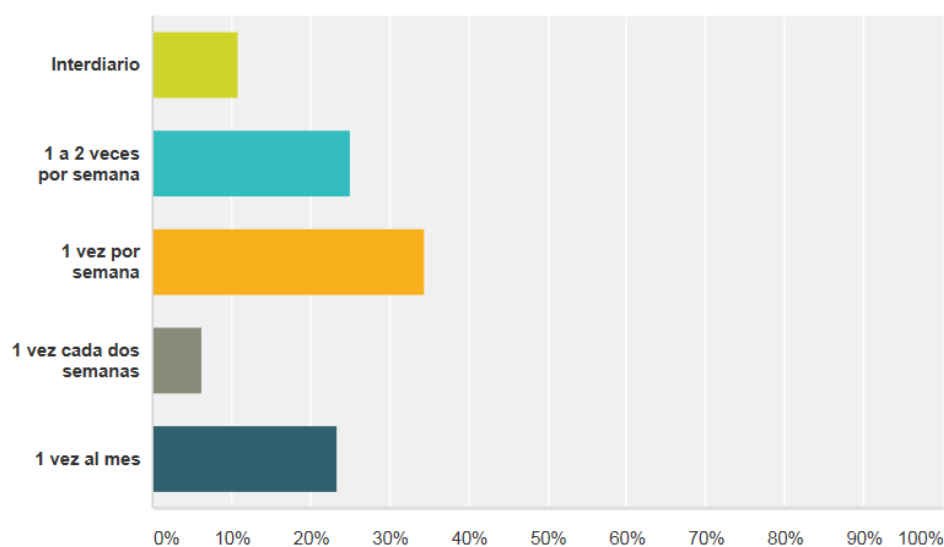
En general, ¿qué tan dispuesto estarías a comprar este producto?

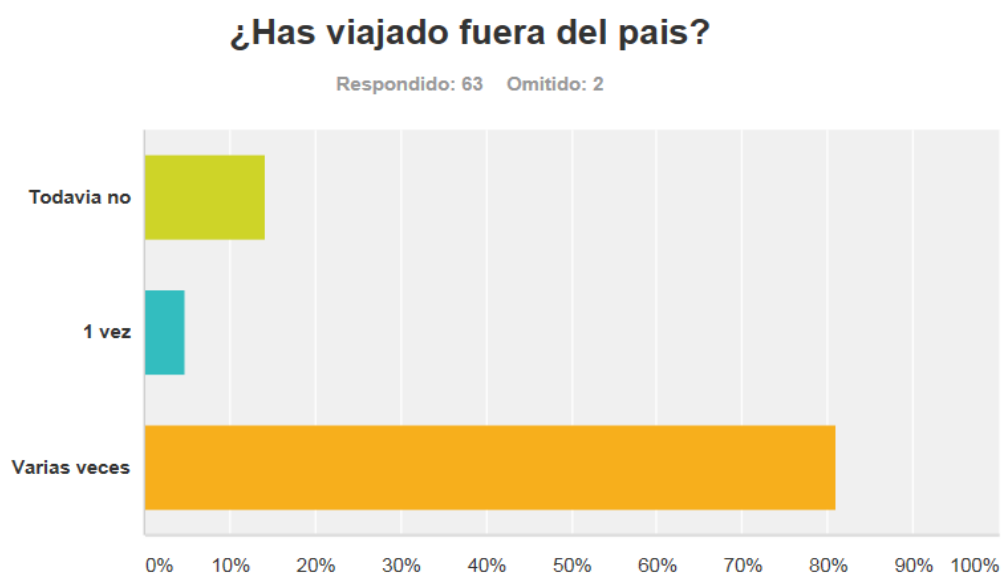
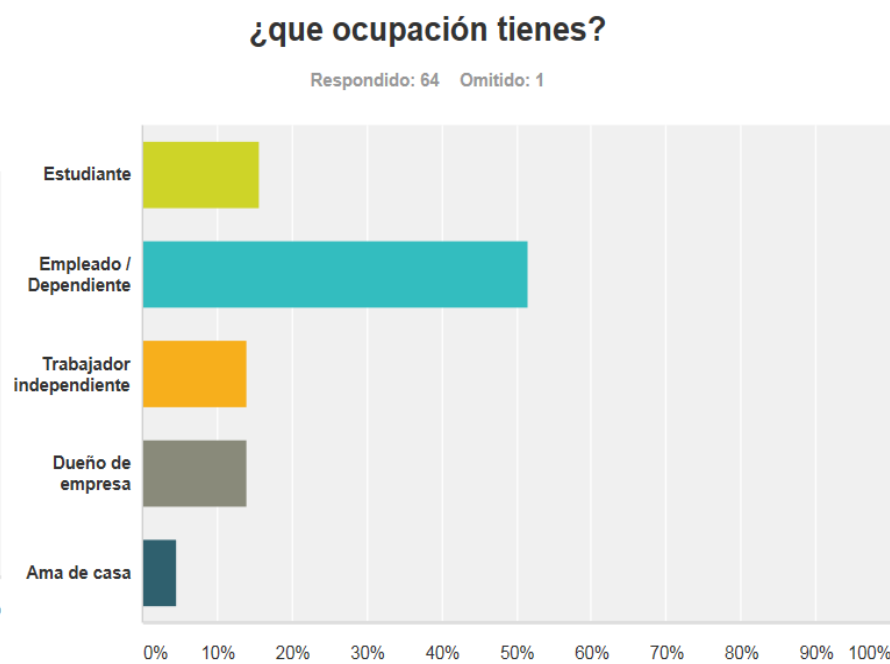
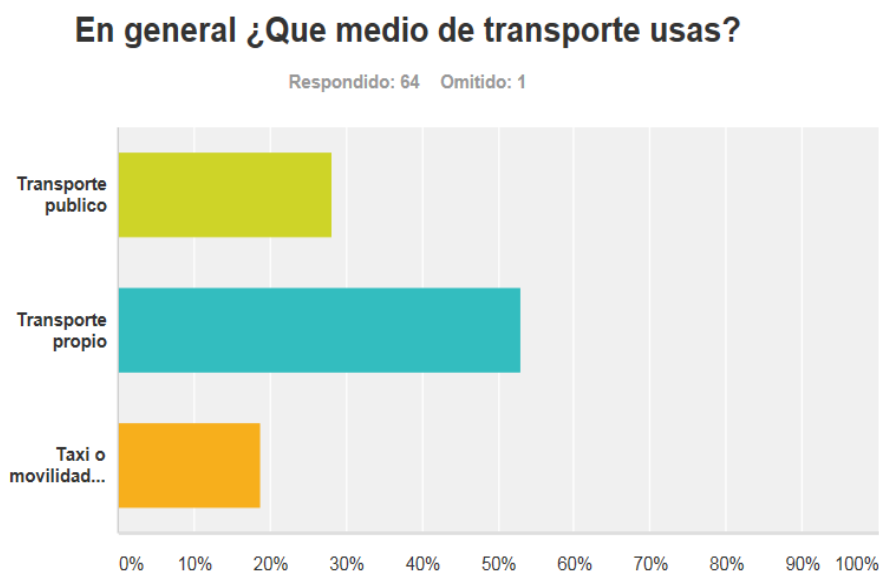
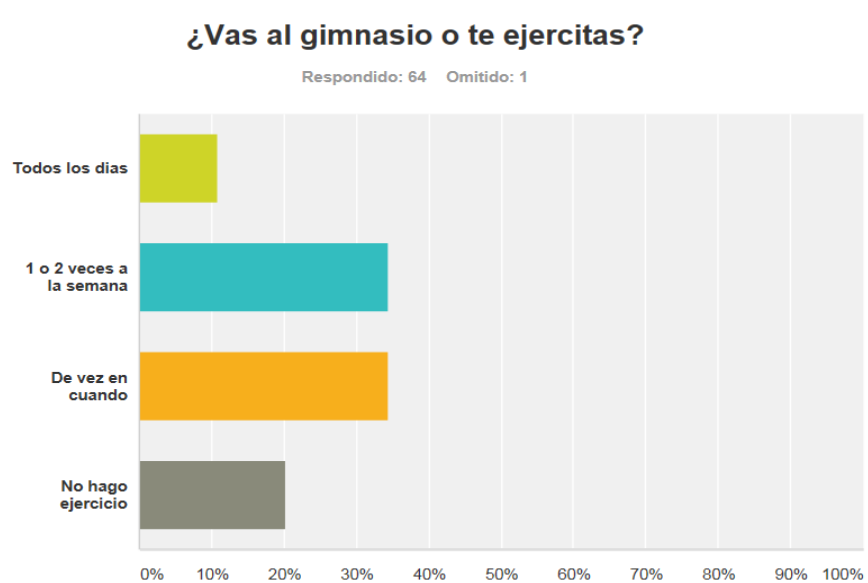
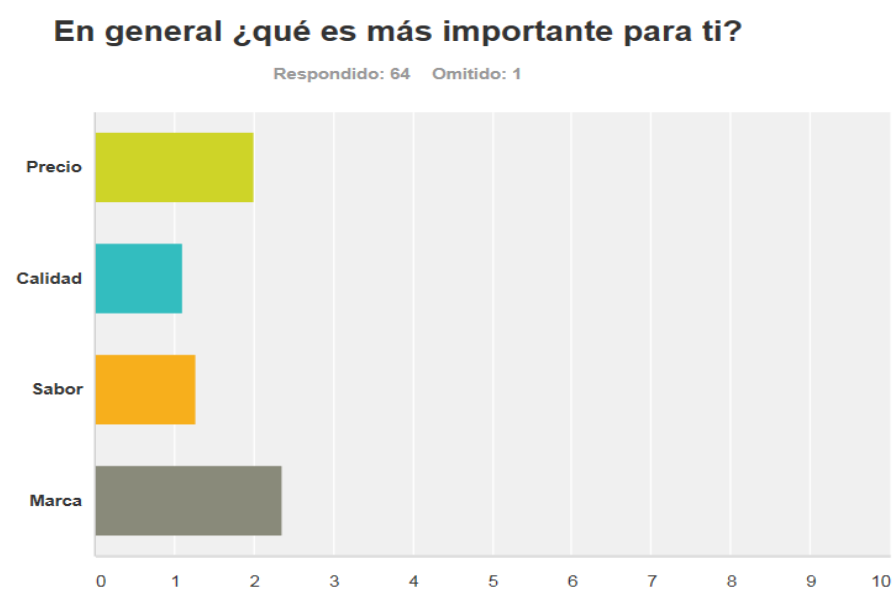
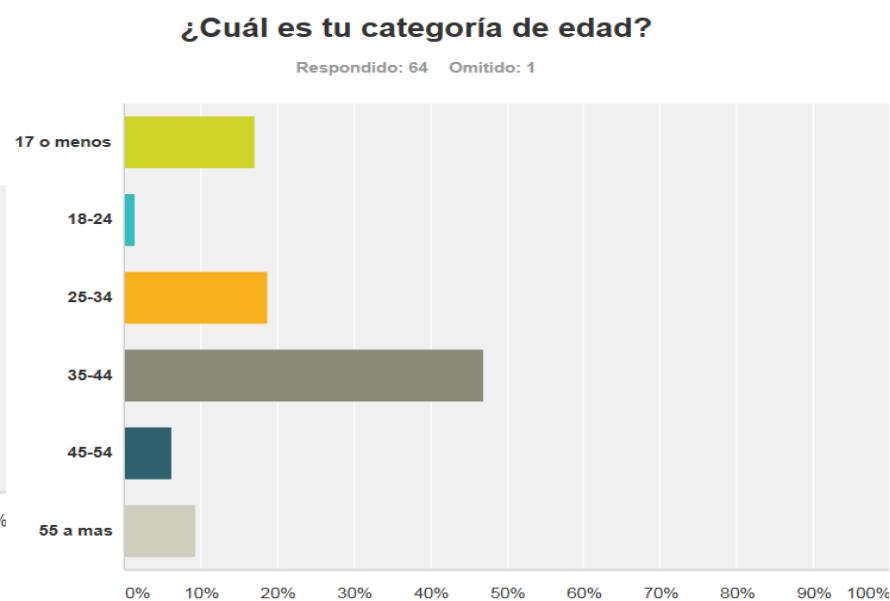
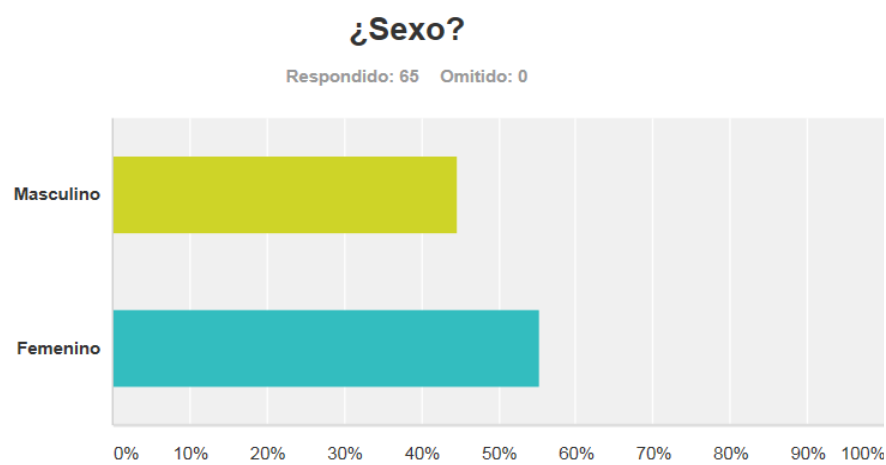
Respondido: 65 Omitido: 0



Aproximadamente, ¿con qué frecuencia comprarías el producto?

Respondido: 64 Omitido: 1





Anexo 4. Cotización del costo de distribución de *snacks*

Yobel Supply Chain Management

RUC: 20100074029

Calle Daniel Olachea 136, Jesús María

Contacto: Daniela Roncal

Teléfono: 614-3400 anexo 3583

Fecha: 06 DE Octubre del 2015

COTIZACION DE SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN

Cliente:
Razón Social: Frutichip S.A.

Atención: Fernando Torres

Telf: 954302326

Ciudad: Lima

Distribución de productos

Snack de 40 gr.	0,35 USD / Kg
Snack de 70 gr.	0,35 USD / Kg
Snack de 100 gr.	0,35 USD / Kg

Consideraciones:

Los precios están expresados en dólares americanos (USD) Los precios NO incluyen de distribución en, solo para Lima y distritos

El peso mínimo para aplicar la tarifa es de 5 kg, caso contrario se aplicará el mínimo de 1,75 USD por pedido.

El tiempo de entrega será de 48 horas una vez recibido el pedido del cliente.

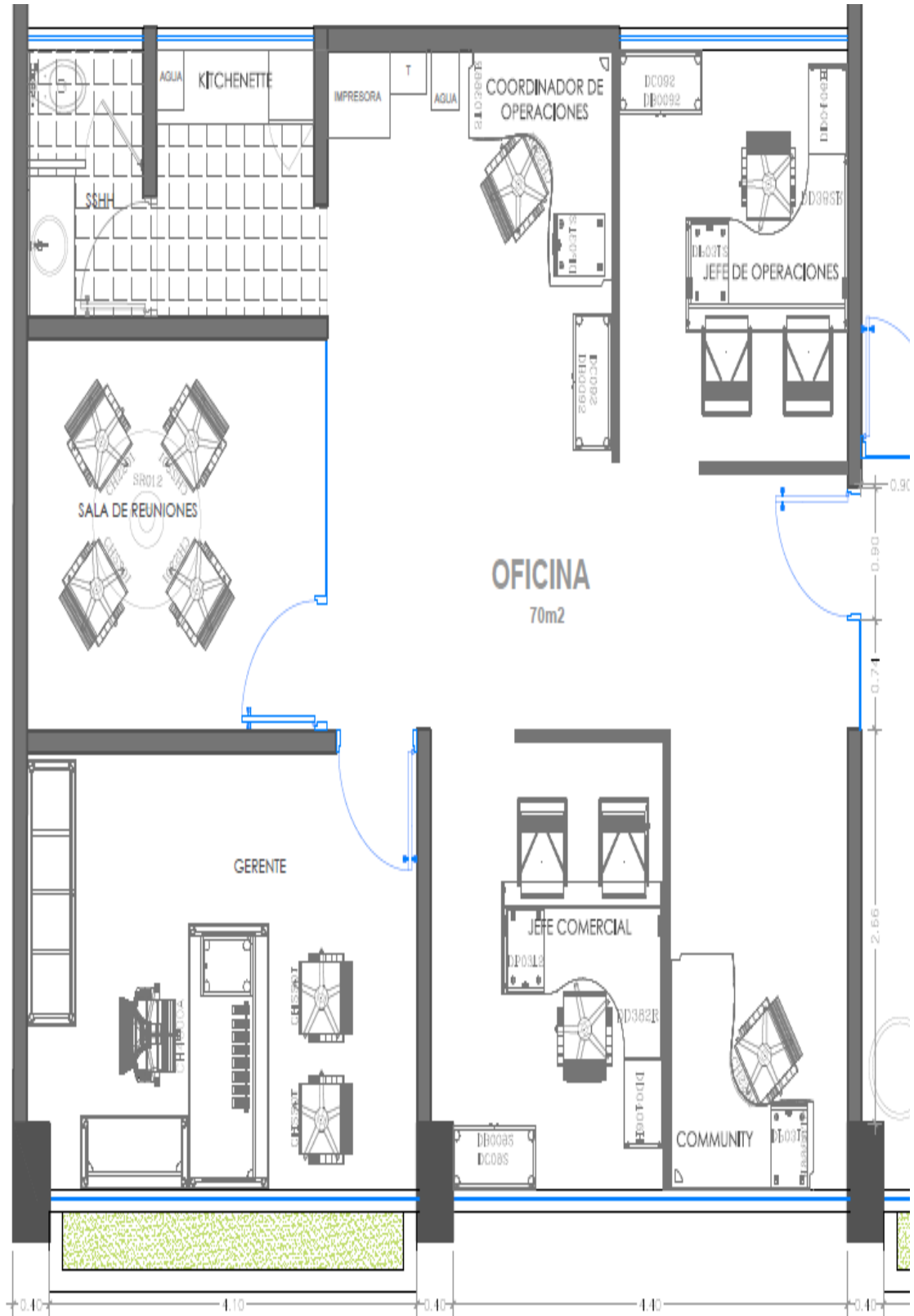
Horario de operación de 8 am a 5 pm.

Las tarifas no incluyen IGV.

PREPARADO POR

DANIELA RONCAL

Anexo 5. Plano de oficinas administrativas



Notas biográficas

Ronal Esaú Calderón Mazuelos

Nació en Tacna, el 15 de noviembre de 1972. Ingeniero Civil y Project Management Professional graduado de la Universidad Ricardo Palma.

Con 19 años de experiencia en proyectos multidisciplinarios de construcción desarrollados en los sectores de la gran minería en Perú y Chile, e infraestructura pública y privada en Perú. Ha sido profesor a tiempo parcial en las escuelas de Pre-grado y Diplomado de Gerencia de Construcción de la UPC. Empresario del sector de la construcción en el rubro de servicios de alquiler de grúas torre y elevadores de carga.

Jonathan Cornejo Torero

Nació en Talara, el 12 de julio de 1980. Ingeniero Industrial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con cursos de especialización en Marketing y Ventas de Centrum Católica.

Tiene 9 años de experiencia en el sector financiero relacionado principalmente a los canales de atención en bancos. Actualmente se desempeña como Subgerente de Desarrollo de Canales en el BBVA Continental.

Denis Germán Falcón Quicaño

Nació en Lima, el 17 de enero de 1978. Bachiller en Ingeniería de Higiene y Seguridad Industrial de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). Egresado de la Maestría en Sistemas de Gestión Integrados en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

Con 14 años de experiencia en seguridad, salud y medio ambiente como asesor HSE en empresas de estándar mundial como Fluor, ConocoPhillips, Freeport-McMoRan, Barrick Gold, entre otras. *Coach* certificado por la ICF y emprendedor en la industria de la construcción musical. Actualmente se desempeña como Director General y Fundador de la empresa Denis Falcón Luthier & Guitars.

Fernando José Marreros Rodríguez

Nación en Trujillo, el 16 de noviembre de 1971. Ingeniero de Sistemas egresado de la Universidad Antenor Orrego de Trujillo. Cursó la Maestría en Administración de Negocios en la misma Universidad en Convenio con el ITESM de México.

Cuenta con 18 años de experiencia en temas financieros. Actualmente desempeña el cargo de Subgerente de Finanzas en Sociedad Agrícola Virú S.A.

Fernando Torres Guardales

Nació en el distrito de Ambar, provincia de Huaura, el 14 de julio de 1977. Bachiller en Ingeniería Industrial por la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Cursó el Diplomado de Comercio Exterior en el Instituto de Comercio Exterior y la Universidad de San Martín de Porres y un Diplomado en Alta Dirección en la Universidad Adolfo Ibáñez (Chile).

Cuenta con 14 años de experiencia en gestión de negocios. Actualmente desempeña el cargo de Gerente General en Pluscosmética S.A.