



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE BEBIDA FORTIFICADA QUE
COMBATE LA ANEMIA”**

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

Presentado por

Sr. Karol Alfonso Calderón Seminario

Sr. Guillermo Ricardo Lem Vásquez

Sr. Hajime Minamoto Higa

Sra. Mariana Patricia Rodríguez Arévalo

Sr. Luis Raul Velazquez Gonzalez

Asesor: Profesor Roberto Paiva Zarzar

[0000-0002-8854-9553](tel:0000-0002-8854-9553)

Lima, junio de 2021

Dedicatorias

Dedicamos el presente trabajo a:
Dios por la oportunidad de seguir creciendo como
profesional, a mi familia por siempre alentarme en
este arduo camino
(Karol Calderón)

Agradecimiento total a mi familia, por ser el
motivo y ejemplo en mi vida.
(Guillermo Lem)

A Dios, mi madre y mi novia Atenas que me
permitieron tener las fuerzas para seguir adelante y
superar todos los obstáculos durante el desarrollo
de este plan de negocios. Sin ustedes nada de esto
hubiera sido posible.
(Hajime Minamoto)

A mi esposo Jorge, por su apoyo y motivación,
claves para emprender este proyecto de vida.
También a mi familia con especial mención a mi
nanny, Teíto, por ser mi segunda mamá y creer
siempre en mí.
(Mariana Rodríguez)

A mi compañera de vida Gaby, quien siempre me
entregó apoyo incondicional, comprensión en los
tiempos difíciles y sonrisas cuando me veía
cansado.
(Luis Raul Velazquez)

Agradecimientos

Agradecemos a todo el equipo docente y administrativo de la Escuela de Negocios de la Universidad del Pacífico por su apoyo y entrega.

Agradecemos de forma muy especial a todos nuestros compañeros del Corporate MBA05, por el espíritu de unión y experiencias compartidas que fueron realmente invaluable.

Asimismo, una mención especial a nuestro asesor de tesina, el profesor Roberto Paiva, quien dirigió nuestro trabajo con mucha paciencia, buena vibra y objetividad para concluir con nuestro plan de negocios.

Resumen ejecutivo

Este proyecto tiene como objetivo el desarrollo de un plan de negocios para la producción y comercialización de una bebida fortificada que combate la anemia; para llevar a cabo este proyecto se ha conformado la empresa Vital Group que con su producto Forti-Vital, estará enfocada en los segmentos socioeconómicos C/D/E, inicialmente en Lima Metropolitana. Cabe destacar que la anemia fue declarada en el 2018 por el Gobierno de Perú como el principal problema de salud de la población infantil. Los datos del presente trabajo no contemplan los efectos originados a raíz de la pandemia del COVID-19.

Forti-Vital es una bebida fortificada en un empaque innovador de doble compartimiento (uno con agua segura y en el otro con una fórmula en polvo), el cual no necesitará refrigeración. Este producto está dirigido a la población infantil entre 0 y 5 años, con un precio accesible para los segmentos a los que nos orientamos. Asimismo, es de fácil consumo y se encuentra alineado con la tendencia de productos *ready to go*.

El proyecto es una gran oportunidad de generar beneficios económicos y sociales a través de un modelo híbrido sostenible. Es importante recalcar que tenemos el objetivo de llevar nutrición y salud a la población. Buscaremos fuentes de financiación en los sectores: público, privado así como en el sector intermedio o tercer sector (ONGs, entre otras).

La proyección del negocio es capturar el 0,30% del segmento de bebidas nutricionales y que representará una facturación al primer año de 2.139.522 soles. La financiación total estará en un monto igual a 1.234.653 soles. Buscaremos un rendimiento atractivo para los inversionistas en una tasa de retorno de 49,25% y una utilidad neta de más de medio millón de soles al cabo del cuarto año.

Planteamos el desarrollo de un negocio escalable y expandible gracias a la identificación de mercados potenciales, tanto a nivel nacional como internacional.

Con lo expuesto, a partir de todas las herramientas desarrolladas en el presente trabajo, se determina que es un negocio rentable de alto impacto social.

Índice

| | |
|--|------------|
| Índice de tablas..... | ix |
| Índice de gráficos..... | xi |
| Índice de anexos..... | xii |
| | |
| Introducción..... | 1 |
| | |
| Capítulo I. Idea del negocio..... | 2 |
| 1. Antecedentes..... | 2 |
| 2. Identificación del problema y la necesidad..... | 2 |
| 3. Concepto de negocio..... | 3 |
| | |
| Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional..... | 5 |
| 1. Análisis externo..... | 5 |
| 1.1 Análisis del macroentorno (PESTEG)..... | 5 |
| 1.1.1 General de la industria de manufactura..... | 5 |
| 1.1.2 Entorno político-legal..... | 5 |
| 1.1.3 Entorno económico..... | 6 |
| 1.1.4 Entorno social..... | 7 |
| 1.1.5 Entorno tecnológico..... | 7 |
| 1.1.6 Entorno ecológico..... | 8 |
| 1.1.7 Entorno global..... | 8 |
| 1.2 Análisis del microentorno..... | 9 |
| 1.2.1 Identificación, características y evolución de la industria..... | 9 |
| 1.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter..... | 10 |
| 1.2.3 Determinantes de rivalidad..... | 10 |
| 1.2.4 Amenaza de sustitución..... | 10 |
| 1.2.5 Poder del proveedor..... | 11 |
| 1.2.6 Poder del comprador..... | 12 |
| 1.2.7 Barrera de entrada..... | 12 |
| 1.2.8 Gobierno..... | 13 |
| 2. Análisis interno..... | 14 |
| 2.1 Cadena de valor..... | 14 |
| 2.2 Análisis VRIO..... | 14 |

| | |
|---|-----------|
| 2.3 Modelo de negocio..... | 15 |
| Capítulo III. Estudio de mercado..... | 19 |
| 1. Metodología..... | 19 |
| 2. Objetivos específicos del estudio del mercado..... | 20 |
| 2.1 Definición del tamaño del mercado..... | 20 |
| 2.2 Posibles compradores..... | 21 |
| 2.3 Competidores..... | 24 |
| 2.3.1 Competidores indirectos | 24 |
| 2.4 Características del producto: sabor y fórmula | 25 |
| Capítulo IV. Planeamiento estratégico | 26 |
| 1. Visión, misión y valores..... | 26 |
| 2. Matriz FODA..... | 26 |
| 3. Alineamiento de estrategias basado en el FODA | 27 |
| 4. Objetivos estratégicos | 27 |
| 4.1 Objetivos de crecimiento (estrategia ofensiva)..... | 28 |
| 4.2 Objetivos de rentabilidad | 28 |
| 4.3 Objetivos de supervivencia | 28 |
| 5. Estrategia genérica | 29 |
| 6. Ventaja competitiva | 29 |
| 7. Estrategia de crecimiento | 30 |
| 8. Alineamiento de estrategias con los planes funcionales | 31 |
| Capítulo V. Plan de <i>marketing</i> y ventas..... | 32 |
| 1. Objetivos de <i>marketing</i> | 32 |
| 2. Producto | 32 |
| 3. Precio..... | 34 |
| 4. Promoción..... | 35 |
| 5. Plaza..... | 37 |
| 6. Presupuesto de <i>marketing</i> | 38 |
| 7. Plan y mecánica de venta..... | 39 |
| Capítulo VI. Plan de operaciones..... | 42 |
| 1. Objetivos..... | 42 |

| | |
|--|-----------|
| 1.1 Planificar..... | 42 |
| 1.2 Ejecutar..... | 42 |
| 1.3 Controlar..... | 42 |
| 2. Diseños y mapa de los procesos..... | 42 |
| 3. Programación de las operaciones del negocio..... | 43 |
| 4. Actividades preoperativas..... | 44 |
| 5. Plan de operaciones (puesta en marcha)..... | 45 |
| 6. Presupuesto del plan de operaciones..... | 46 |
| | |
| Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos..... | 47 |
| 1. Estructura organizacional..... | 47 |
| 2. Presupuesto del plan recursos humanos..... | 48 |
| | |
| Capítulo VIII. Política de responsabilidad social empresarial - RSE..... | 49 |
| 1. Plan de responsabilidad social empresarial..... | 49 |
| 2. Objetivos..... | 49 |
| 3. Grupos de interés..... | 49 |
| 4. Gestión responsable..... | 50 |
| | |
| Capítulo IX. Plan financiero..... | 51 |
| 1. Objetivos del plan financiero..... | 51 |
| 2. Estados financieros y flujo de caja..... | 52 |
| 3. Presupuesto de inversión inicial..... | 53 |
| 4. Análisis de sensibilidad..... | 54 |
| 5. Necesidades financieras: presupuesto de tesorería, cantidad, momento y tipo de inversión..... | 56 |
| 6. Viabilidad financiera: umbral de rentabilidad (punto de equilibrio)..... | 58 |
| 7. Riesgos y planes de contingencias..... | 58 |
| | |
| Conclusiones y recomendaciones..... | 59 |
| 1. Conclusiones..... | 59 |
| 2. Recomendaciones..... | 59 |
| | |
| Bibliografía..... | 60 |

| | |
|-------------------------------|-----------|
| Anexos..... | 65 |
| Notas biográficas..... | 75 |

Índice de tablas

| | | |
|-----------|---|----|
| Tabla 1. | Análisis del entorno político y legal..... | 6 |
| Tabla 2. | Análisis del entorno económico..... | 6 |
| Tabla 3. | Análisis del entorno social..... | 7 |
| Tabla 4. | Análisis del entorno tecnológico..... | 7 |
| Tabla 5. | Análisis del entorno ecológico..... | 8 |
| Tabla 6. | Análisis del entorno global..... | 8 |
| Tabla 7. | Determinantes de la rivalidad..... | 10 |
| Tabla 8. | Amenaza de sustitución..... | 11 |
| Tabla 9. | Poder del proveedor..... | 11 |
| Tabla 10. | Poder del comprador..... | 12 |
| Tabla 11. | Barreras de entrada..... | 13 |
| Tabla 12. | Esquema de análisis de fuerzas estratégicas competitivas..... | 13 |
| Tabla 13. | Análisis VRIO..... | 15 |
| Tabla 14. | Determinación de la población objetivo..... | 20 |
| Tabla 15. | Meta de reducción de anemia y desnutrición crónica al 2021..... | 21 |
| Tabla 16. | Distribución poblacional Lima Metropolitana..... | 23 |
| Tabla 17. | Mercado meta consumidores Forti-Vital – Lima Metropolitana..... | 23 |
| Tabla 18. | Demanda inicial de mercado..... | 24 |
| Tabla 19. | FODA de Forti-Vital..... | 26 |
| Tabla 20. | FODA cruzado..... | 26 |
| Tabla 21. | Matriz de acciones estratégicas..... | 27 |
| Tabla 22. | Alineamiento de estrategias a los planes funcionales – Vital Group..... | 31 |
| Tabla 23. | Cálculo de la estructura de precio..... | 35 |
| Tabla 24. | CAC / CLTV..... | 37 |
| Tabla 25. | Desglose del presupuesto de <i>marketing</i> | 38 |
| Tabla 26. | Proyección de venta en la población objetivo (4 años)..... | 39 |
| Tabla 27. | Actividades por tercerización..... | 44 |
| Tabla 28. | Desglose del presupuesto de operaciones..... | 46 |
| Tabla 29. | Desglose del presupuesto de operaciones..... | 46 |
| Tabla 30. | Desglose del presupuesto de la planilla..... | 48 |
| Tabla 31. | Matriz de priorización de hipótesis..... | 52 |
| Tabla 32. | Estado de resultados Vital Group..... | 52 |
| Tabla 33. | Flujo de caja Vital Group..... | 53 |

| | | |
|-----------|---|----|
| Tabla 34. | Flujo de negocio y accionista..... | 54 |
| Tabla 35. | Indicador VAN/TIR..... | 54 |
| Tabla 36. | Estado de resultados Vital Group..... | 55 |
| Tabla 37. | KPI de eficiencia..... | 55 |
| Tabla 38. | KPI endeudamiento..... | 56 |
| Tabla 39. | KPI diagnóstico financiero..... | 56 |
| Tabla 40. | KPI liquidez..... | 56 |
| Tabla 41. | Fuente de financiación | 56 |
| Tabla 42. | Desglose de costo de venta | 57 |
| Tabla 43. | Desglose de gasto administrativo..... | 57 |
| Tabla 44. | Desglose gasto de venta..... | 57 |
| Tabla 45. | Detalle de principales riesgos identificados y sus respectivos mecanismos de control..... | 58 |

Índice de gráficos

| | | |
|-------------|--|----|
| Gráfico 1. | Porcentaje de población con anemia en Latinoamérica | 2 |
| Gráfico 2. | Ejemplo de empaque doble compartimento | 4 |
| Gráfico 3. | Mapa de la anemia en Perú | 4 |
| Gráfico 4. | Estructura productiva en el Perú 2018 | 9 |
| Gráfico 5. | Cadena de valor Forti-Vital..... | 14 |
| Gráfico 6. | Distribución de la población del Perú según NSE – Modelo de base de la pirámide..... | 15 |
| Gráfico 7. | Modelo de negocio CANVAS | 16 |
| Gráfico 8. | Distribución de la población por rango de edad | 23 |
| Gráfico 9. | Cuota de mercado por tipo de yogur | 25 |
| Gráfico 10. | Nutri.Hierro referencia..... | 25 |
| Gráfico 11. | Enfoque de competencia Vital Group – Forti-Vital | 29 |
| Gráfico 12. | Matriz de estrategias de crecimiento de Igor Ansoff..... | 30 |
| Gráfico 13. | Anemia como un problema de salud público por país..... | 30 |
| Gráfico 14. | Esquema de jerarquía basado en Maslow | 32 |
| Gráfico 15. | Concepto de empaque de doble compartimento..... | 33 |
| Gráfico 16. | Imagen de referencia del producto final..... | 33 |
| Gráfico 17. | Plan de <i>marketing</i> enfoque estratégico..... | 34 |
| Gráfico 18. | Mapa de proceso Forti-Vital (producción, envase y distribución)..... | 43 |
| Gráfico 19. | Mapa de proceso Vital Group | 43 |
| Gráfico 20. | Organigrama estratégico Vital Group | 47 |
| Gráfico 21. | Líneas estratégicas adoptadas por Vital Group | 49 |

Índice de anexos

| | | |
|----------|--|----|
| Anexo 1. | Participación del Segmento Alimentos y Bebidas en la Industria | 66 |
| Anexo 2. | Encuestas (determinación de la muestra, preguntas y tabulación de resultados)..... | 67 |
| Anexo 3. | Modelo de la entrevista a profundidad a expertos: biografía y resultados | 69 |
| Anexo 4. | Detalle de CAC - CLTV | 71 |
| Anexo 5. | Comprobación de la función COK..... | 72 |
| Anexo 6. | Comprobación de la función WACC | 73 |
| Anexo 7. | Canal tradicional en Lima Metropolitana..... | 74 |

Introducción

Hoy en día, el entorno social está adquiriendo altos niveles de concientización sobre el cuidado de la salud y el constante fomento a la nutrición o la salud a través de la alimentación balanceada que está impulsado por los planes de Gobierno. Por otro lado, también existen proyectos innovadores desde el entorno privado que aportan elementos sociales, la gran empatía de estos proyectos con los objetivos públicos de las autoridades son una constante. Proyectos sociales o proyectos privados con aporte social, finalmente buscan llegar a la población más necesitada. En este sentido, el alineamiento con la premisa de combatir la anemia del Plan Multisectorial para la Lucha Contra la Anemia¹ es uno de los disparadores de nuestra iniciativa.

El mercado actual de los alimentos y bebidas tiene importantes ingresos por ventas al ofrecer productos alimenticios con aporte nutricional adicional. Los modelos de distribución o la forma de manejar los canales de ventas para llegar a segmentos de mercado con necesidades específicas dependen de las estrategias de distribución de cada una de las empresas, esto manifiesta la oportunidad de nuestro modelo de negocio para implementar la producción de una bebida nutricional con el objetivo de nutrir y combatir la anemia. El enfoque diferenciador y el acercamiento a la base de la pirámide poblacional enfocados en la población infantil de 0 a 5 años nos muestran que el camino es, ofrecer nuestro producto en el canal tradicional como la mejor forma de comercializarlo.

Vital Group a través de Forti-Vital cubrirá la demanda del segmento en el mercado peruano comenzando su introducción en la ciudad de Lima. Se han creado alianzas estratégicas con los distribuidores masivos del mercado en Lima para que la profundización del producto sea sostenible. De esta forma, ganaremos cuota de mercado y dentro de la cadena de valor de la industria la posición de líder. Altos estándares de calidad y una gestión socialmente responsable son nuestros modelos de trabajo que garantizarán que el abastecimiento, producción, distribución, venta y posventa del producto tendrán cuidadosos controles de calidad. El posicionamiento de la marca y la contabilidad del aporte social serán la forma de evaluar el aporte de valor de nuestro proyecto.

¹ <http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/plan-multisectorial-de-lucha-contra-la-anemia-v3.pdf>

Capítulo I. Idea del negocio

1. Antecedentes

La anemia es una enfermedad que se presenta como una deficiencia de hierro en nuestro organismo y que genera problemas de salud en los niños que crecen con bajas defensas e inclusive un desarrollo lento hasta la muerte en los casos que esta se agudice y no sea tratada a tiempo.

En el Perú, la anemia es una de las principales causas de los problemas de salud en los niños y está presente en todos los niveles socio económicos, siendo los NSE D y E los más vulnerables por falta de tratamiento adecuado y su condición económica. Cabe resaltar que Perú es el país en la región con el porcentaje más alto de anemia en su población, estando incluso por encima del promedio en Latinoamérica (gráfico 1).

En el 2018, el Gobierno peruano desarrolló el plan multisectorial para combatir la anemia mediante un decreto supremo, siendo declarada la anemia como una de las principales prioridades del estado para su disminución y erradicación.

Gráfico 1. Porcentaje de población con anemia en Latinoamérica



Fuente: Plan Multisectorial para la Lucha Contra la Anemia (2018)

2. Identificación del problema y la necesidad

Conocemos que los métodos para combatir la anemia tienen que ser de forma preventiva y reactiva, y no permitir que los niños o las personas adultas se encuentren con síntomas evidentes o en etapas avanzadas de la enfermedad y desnutrición. Si lo anterior no es así, entonces el tratamiento de la anemia pasa a ser un asunto clínico y correctivo, por lo que se incurre en el uso de medicamentos.

En el mercado no existen productos de consumo masivo y de fácil acceso que permitan prevenir

y combatir la anemia, sobre todo en la población infantil en donde según indican los especialistas, es clave que los niños entre 0 y 5 años tengan los nutrientes y vitaminas adecuados para evitar cualquier secuela de la anemia en su desarrollo y crecimiento.

Por lo tanto, identificamos un problema en la falta de productos diseñados para ir a este segmento. Los padres y madres de familia necesitan una solución que les permita alimentar a sus hijos con los nutrientes adecuados y que, a su vez, el consumo de este producto sea fácil, pero sobre todo que sea accesible al bolsillo de los sectores más vulnerables, donde las soluciones a la anemia están limitadas en términos de acceso y variedad.

3. Concepto de negocio

Tal como indicamos anteriormente, en el mercado no existen productos que no solo ayuden a prevenir y combatir la anemia, sino que también sean de fácil consumo para los niños y que les permita eliminar secuelas futuras a causa de la anemia, ya que son los consumidores finales y son los más vulnerables a este tipo de problemas.

Es por ello que crearemos un producto llamado Forti-Vital, que tenga los siguientes atributos:

- Bebida de alto valor nutricional, enriquecida con hierro para prevenir y combatir la anemia.
- Producto con empaque innovador (doble compartimiento), que no necesita refrigeración.
- Precio accesible a todos los niveles socio económicos, especialmente al D y E.

Estos atributos junto a los valores sociales serán desarrollados en el presente trabajo.

Vital Group será responsable del proceso de producción y comercialización de Forti-Vital, a través de nuestros socios estratégicos y mediante el desarrollo de un ecosistema (Battilana, Lee, Walker, & Dorsey 2012) que combine la misión social de llevar salud y educar a la población objetivo junto con las actividades comerciales del proyecto. De esta manera garantizaremos que todos nuestros clientes puedan tener acceso al producto de manera fácil y efectiva a un precio asequible. Nuestro innovador envase de doble compartimiento otorga una fácil manipulación para nuestro público objetivo, tiene mayor tiempo de vida promedio y no requerirá refrigeración.

Gráfico 2. Ejemplo de empaque doble compartimento



Fuente: Elaboración propia 2020.

¿A quién está dirigido nuestro proyecto?

Nuestro producto está dirigido a niños entre 0 a 5 años de edad, que presenten riesgo de desnutrición y/o diagnóstico de anemia; ayudando a los sectores socioeconómicos de bajos recursos como los D y E a tener posibilidad de acceder a un producto que ayude a mejorar su salud y nutrición.

Como se muestra en el siguiente gráfico, solo en la capital del país se identifica que hay un 30% de la población objetivo que padece de anemia².

Gráfico 3. Mapa de la anemia en Perú



Elaboración: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2018).

² Latinoamérica muestra un promedio de 22%, y el Perú se encuentra muy por encima de esta cifra, con 32%. Introducción Plan Multisectorial para la Lucha contra la Anemia, página 17.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis externo

1.1 Análisis del macroentorno (PESTEG)

Para el análisis de nuestro macroentorno decidimos utilizar la herramienta PESTEG, la cual nos permite identificar y entender todos los factores externos que podrían incidir en nuestra idea de negocio, ya sea un factor que podamos verlo como una oportunidad o amenaza, de tal forma que podamos adoptar medidas que nos permitan continuar desarrollándonos en el negocio.

1.1.1 General de la industria de manufactura

Nuestro proyecto se encuentra en el sector de manufactura, dentro de la industria de alimentos y bebidas, siendo la actividad principal la producción y comercialización de bebidas no alcohólicas, bajo la categoría de nutrición (bebidas fortificadas).

Según el reporte de series estadísticas del Banco Mundial hasta el 2018, el crecimiento anual ha sido de 3,2%, lo que implica una desaceleración mundial comparada con el año anterior. Podemos deducir que la desaceleración es ocasionada por el constante choque comercial y arancelario entre EE. UU., China y Unión Europea (UE).

En el Perú, según la SNI (Sociedad Nacional de Industrias) sobre la base de las cifras oficiales del INEI³, la industria de la manufactura en el segmento de los alimentos y bebidas participa de la economía con un 27,6% del PBI industrial (ver el anexo 1).

1.1.2 Entorno político-legal

Escenarios con altos niveles de corrupción e inestabilidad de liderazgo en partidos políticos en Perú, lo que no brinda planes concretos de gobierno a largo plazo y con alta incertidumbre político-económica; teniendo impacto negativo en los planes de gobierno relacionados a la alimentación, salud, nutrición y pobreza. En la siguiente tabla, mostramos un análisis de las variables.

³ INEI – Series Nacionales – Indicadores del sector Manufactura Alimentos y Bebidas – 2019.

Tabla 1. Análisis del entorno político y legal

| Variable | Actualidad y tendencia | Impacto |
|--|---|-------------|
| Implementación del Plan Nacional para la Lucha Contra la Anemia | Categorización de la anemia como el principal problema de salud nacional en la infancia. Fuente: http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/plan-multisectorial-de-lucha-contra-la-anemia-v3.pdf | Oportunidad |
| Estabilidad política debido a problemas entre partidos políticos | Altos niveles de corrupción e inestabilidad en partidos políticos. No se identifica una clara dirección de agrupaciones, la cual dificulta establecer soluciones sostenibles a largo plazo. | Amenaza |
| Fomento de créditos; Gobierno y Banca para PYMES | La industria de la manufactura se ha visto favorecida con el 27% del monto de crédito para inversiones en Perú. Fuente: SIN-IEES – Reporte Estadístico, Setiembre 2018. | Oportunidad |
| Elecciones Presidenciales 2021 con incertidumbre | Generación de incertidumbre en el sector privado local, así como, en las relaciones del extranjero para nuevas inversiones, por falta de candidatos con políticas claras | Amenaza |
| Regulaciones alimenticias | Fiscalización, promoción y educación en regulaciones alimenticias y alimentación saludable. Fuente: https://www.gob.pe/1066-ministerio-de-salud-conoce-las-advertencias-publicitarias-octogonos | Oportunidad |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.1.3 Entorno económico

La economía mundial se encuentra en una fase de crecimiento lento, y como lo ratifica el Ministerio de Economía y Finanzas en el Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023⁴, “la incertidumbre, producto de las tensiones comerciales entre China y Estados Unidos, se ha intensificado”. Por lo tanto, la proyección de crecimiento de la economía mundial⁵ pasará a ser algo cercano al 3,2% cuando por otro lado, las economías de América Latina y el Caribe tendrán crecimientos entre el 1,9% a 1,0%. Para la economía local se percibe un contexto de crecimiento lento. En la siguiente tabla, mostramos un análisis de las variables del entorno económico.

Tabla 2. Análisis del entorno económico

| Variable | Actualidad y tendencia | Impacto |
|--------------------------|--|-------------|
| Evolución del PBI | Fomento del crecimiento de la inversión pública para acompañar la aceleración de la inversión privada. Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023. | Oportunidad |
| Riesgo País bajo | 2.13 puntos porcentuales, el menor de la región primer trimestre del 2020. Mayor confianza en los acreedores internacionales inversionistas. Fuente: https://www.jpmorgan.com/country/pe/es/ | Oportunidad |
| Tasa de inflación | Política monetaria sólida (BCR) - 20 años con inflación promedio anual de un dígito (1 a 3 puntos) Fuente: Banco Central de Reserva del Perú 2019. | Oportunidad |
| Mayor Ingreso Per Cápita | Fomento a la comercialización de bienes de consumo dentro del segmento de las bebidas. Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados – APEIM (2018). | Oportunidad |

Fuente: Elaboración propia 2020.

⁴ Aprobado en Sesión del Consejo de Ministros el 21 de agosto del 2019 y publicado el 23 de agosto del 2019.

⁵ La proyección no puede ser calculada después de los efectos pandémicos del coronavirus, para esto un apartado al final del proyecto será abordado.

1.1.4 Entorno social

En este entorno consideramos medir: acceso a conocimientos básicos, acceso a la información, salud y bienestar, y calidad ambiental; que para efectos de nuestro trabajo serán considerados áreas de oportunidad. En la siguiente tabla, mostramos un análisis de las variables del entorno social.

Tabla 3. Análisis del entorno social

| Variable | Actualidad y tendencia | Impacto |
|--|---|-------------|
| Índice Regional del Perú para el Progreso Social | Lima Metropolitana con puntaje bajo en 43,6 de 100 que mide los Fundamentos de Bienestar en conocimientos básicos, información, salud y bienestar; calidad ambiental. Fuente: SPI (Social Progress Imperative) miden el desempeño de casi 150 países en el mundo. (2019). | Oportunidad |
| Sector privado en el aporte al tejido social | Acciones colectivas del tercer sector que impulsan la competitividad con un amplio grado de responsabilidad social (RSE) | Oportunidad |
| Promoción de las oportunidades | El Plan Nacional de Productividad y Competitividad promueve plan que impulsa el desarrollo económico alcanzando a toda la población Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023 | Oportunidad |

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.1.5 Entorno tecnológico

Para reducir la brecha tecnológica, en el año 2014 el Gobierno peruano a través del Ministerio de la Producción ha establecido un programa llamado “Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad”, el cual impulsa el desarrollo de las iniciativas de innovación y ayuda en la implementación de estas tanto para el sector público como privado mediante el ConcyTec⁶ e Innóvate Perú. En la siguiente tabla, mostramos un análisis de las variables del entorno tecnológico.

Tabla 4. Análisis del entorno tecnológico

| Variable | Actualidad y tendencia | Impacto |
|------------------------------|---|-------------|
| Promoción e inversión en I+D | El nivel de inversión por debajo del promedio de la región, esto impacta en la eficiencia de las empresas. Fuente: Índice Mundial de Innovación 2019. | Amenaza |
| Crecimiento <i>startups</i> | Tendencia del sector privado para invertir en empresas con perfil tecnológico y con productos de amplia escalabilidad. Fuente: Índice Mundial de Innovación 2019. | Oportunidad |
| Madurez de la tecnología | Aumento en la velocidad en que evolucionan las tecnologías, ciclo tecnológico cada vez más corto. Fuente: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642017000200012 | Amenaza |

Fuente: Elaboración propia 2020.

⁶ Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica.

1.1.6 Entorno ecológico

Hoy en día el entorno ecológico está tomando cada día más relevancia, con temas como el cambio climático, economía circular, leyes de protección ambiental y regulaciones dentro de lo más relevante; con la globalización entramos a una mega tendencia de consumidores conscientes, los cuales asumen un papel activo y responsable respecto al medioambiente. En la siguiente tabla, mostramos el análisis de las variables del entorno ecológico.

Tabla 5. Análisis del entorno ecológico

| Variable | Actualidad y tendencia | Impacto |
|-------------------|--|-------------|
| Impacto ambiental | Consideraciones hacia los proyectos que promuevan la economía circular. Fuente: Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental. | Oportunidad |
| Gestión ambiental | El medio ambiente y las directrices de la OCDE, a través de su proceso de fiscalización a las prácticas ambientales. Fuente: Estudio de Cumplimiento Regulatorio y Fiscalizaciones en el OEFA del Perú. | Oportunidad |

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.1.7 Entorno global

Según la Organización Mundial de Salud, Fitch Solutions y Ernst&Yong⁷; tanto las empresas del sector alimentos como los consumidores finales están cambiando sus tendencias o mejor dicho, los hábitos de consumo a un estilo más saludable y de preparación sencilla y práctica. En la siguiente tabla, mostramos el análisis de las variables del entorno global.

Tabla 6. Análisis del entorno global

| Variable | Actualidad y tendencia | Impacto |
|------------------------------------|---|-------------|
| Nivel de incertidumbre del entorno | La evolución del sistema económico, político y social integrados promueven a la globalización. Por lo que abren un entorno muy competitivo. | Oportunidad |
| Complejidad del entorno | Existe un entorno con una complejidad dinámica, es decir, lo que genera un nivel alto en la competitividad del mercado de manera constante. | Amenaza |
| Diversidad del entorno | Aparición de consumidores y productores mundiales que sin barreras arancelarias competirán al mismo tiempo. | Oportunidad |
| Tendencia Global | Consumidor orientado a un estilo de vida más saludable y práctico. | Oportunidad |

Fuente: Elaboración propia 2020.

⁷ Fitch Solutions, Latin America Food & Drink Report (2019). https://www.fitchsolutions.com/?gclid=EAIaIQob-ChMItoeM--LA6QIVR6aWCh3oeQk_EAAYASAAEgLejvD_BwE

1.2 Análisis del microentorno

Debemos desarrollar el análisis del microentorno y así identificar las fuentes de ventajas competitivas para lograr determinar la posición relativa de la empresa en el mercado o industria. Es decir, que es lo que la empresa hace para diferenciarse del resto⁸ (Prahalad y Hamel 1990) y determinar si los recursos y capacidades son nuestras competencias centrales que otorgan las ventajas competitivas.

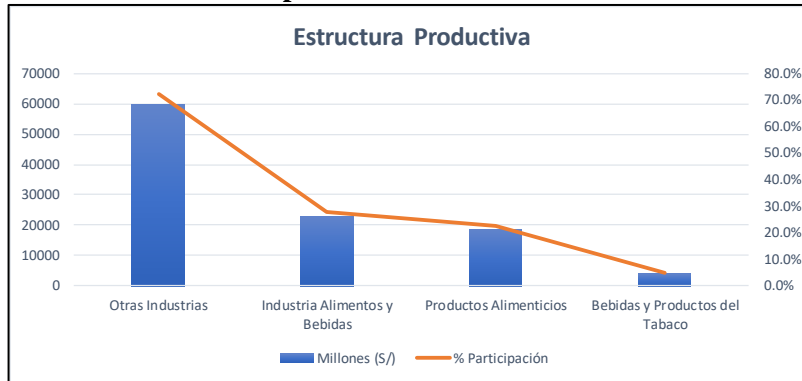
1.2.1 Identificación, características y evolución de la industria

Dentro de la industria, el 38% de los hogares en Perú consumen alimentos y bebidas⁹, 17% de las empresas se dedican a ofrecer alimentos y bebidas¹⁰, y el sistema financiero entrega casi el 27% de sus créditos directos a este sector.

Según el INEI, más del 90% del negocio de alimentos y bebidas se realizan en las microempresas, por lo que el reto del negocio estará en competir en este tejido empresarial.

Por otro lado, el 22,8% de producto en la industria de los bienes y servicios están dedicados a los alimentos y bebidas, por lo que, en términos de profundidad de mercado, tenemos una gran oportunidad.

Gráfico 4. Estructura productiva en el Perú 2018



Fuente: Elaboración propia 2020.

Si el sector de los alimentos y bebidas representan más del 20% de la producción industrial del país, la producción de productos lácteos que son considerados como el principal competidor de bienes sustitutos de nuestro proyecto, representa el 7,5% de la participación de la producción del país, y las bebidas que son otro competidor importante solo el 4,8%.

⁸ The core competence of the corporation. Harvard Business Review, Mayo-junio 1990.

⁹ (1,5 Gasto real por hogar mensual, Unidad: Soles de 2018. Fuente: INEI-ENAH0. Cálculos IPE.)

¹⁰ Índice de la Producción Nacional 2018.

1.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para entender los riesgos de los competidores, así como la rentabilidad del sector, hemos realizado el análisis de las dimensiones estratégicas, que permiten analizar y medir nuestros recursos y competencias ante los grupos estratégicos en los que tendremos incidencia o fuerza.

1.2.3 Determinantes de rivalidad

El impacto de la rivalidad competitiva en nuestra industria es moderado debido al impacto de los bienes sustitutos, las bajas barreras de entrada, así como también la sensibilidad del comprador a los precios y beneficios del producto.

Tabla 7. Determinantes de la rivalidad

| Determinantes de la rivalidad | Empresa | No Atractivo | Medianamente No Atractivo | Neutral | Medianamente Atractivo | Muy Atractivo | Industria | Total |
|----------------------------------|------------|--------------|---------------------------|---------|------------------------|---------------|-----------------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Crecimiento de la industria | Alto | | | | | | Intermedio | 3 |
| Costos fijos (de almacenamiento) | Bajo | | | | | | Bajo | 2 |
| Sobre capacidad intermitente | Bajo | | | | | | Bajo | 1 |
| Diferencias del producto | Intermedio | | | | | | Intermedio | 3 |
| Identidad de marca | Alto | | | | | | Intermedio | 3 |
| Costos intercambiables | Bajo | | | | | | Bajo | 2 |
| Concentración y balance | Intermedio | | | | | | Bajo | 2 |
| Complejidad de la información | Intermedio | | | | | | Bajo | 2 |
| Diversidad de competidores | Alto | | | | | | Intermedio | 3 |
| Plataformas empresariales | Bajo | | | | | | Bajo | 1 |
| Barreras de salida (= 1) | Bajo | | | | | | Bajo | 2 |
| | | | | | | | Promedio | 2,18 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.2.4 Amenaza de sustitución

En los NSE C, D y E, existen empresas de consumo masivo que ofrecen productos sustitutos a bajo precio y que pueden impactar negativamente en el resultado del mercado como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 8. Amenaza de sustitución

| Amenaza de sustitución | | No Atractivo | Medianamente Atractivo | Neutral | Medianamente Atractivo | Muy Atractivo | | |
|---|------------|--------------|------------------------|---------|------------------------|---------------|-----------------|-------------|
| Amenaza de sustitución | Empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Industria | Total |
| Desempeño del precio relativo de los sustitutos | Intermedio | | | | | | Alto | 4 |
| Costos intercambiables del usuario | Intermedio | | | | | | Alto | 4 |
| Propensión del comprador a sustituir | Alto | | | | | | Intermedio | 3 |
| Precio/Valor del sustituto | Alto | | | | | | Intermedio | 3 |
| | | | | | | | Promedio | 3,50 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.2.5 Poder del proveedor

Percibimos que el poder de los proveedores es moderado, ya que existe una alta estandarización de los procesos productivos, por lo que la entrada de nueva tecnología, *know-how* del negocio y estrategias diferenciadas pueden permitir buenos niveles de negociación en el mercado de cara a los proveedores. En el caso de Vital Group la tecnología, el conocimiento y la gestión del negocio serán propias y no de los proveedores.

Tabla 9. Poder del proveedor

| Poder del proveedor | | No Atractivo | Medianamente No Atractivo | Neutral | Medianamente Atractivo | Muy Atractivo | | |
|--|------------|--------------|---------------------------|---------|------------------------|---------------|-----------------|-------------|
| Poder del proveedor | Empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Industria | Total |
| Diferenciación de insumos | Intermedio | | | | | | Bajo | 2 |
| Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector industrial | Bajo | | | | | | Bajo | 1 |
| Presencia de insumos sustitutos | Alto | | | | | | Intermedio | 3 |
| Concentración de proveedores | Alto | | | | | | Bajo | 1 |
| Importancia del volumen para el proveedor | Alto | | | | | | Alto | 5 |
| Costo relativo a las compras totales en el sector industrial | Bajo | | | | | | Bajo | 1 |
| Impacto de insumos en el costo o diferenciación | Alto | | | | | | Bajo | 4 |
| Amenaza de integración hacia delante en relación con la amenaza de integración hacia atrás en las empresas en el sector industrial | Alto | | | | | | Bajo | 1 |
| | | | | | | | Promedio | 2,25 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.2.6 Poder del comprador

Hoy el comprador es parte clave en la concepción del precio de venta, dado que los NSE son altamente sensibles al precio de cualquier producto. Mostrando que cualquier cambio en las características del producto (mezcla, cocción, combinación, simplicidad, aprovechamiento del envase, etc.) fortalecerá o debilitará la decisión final del comprador en el sector. El mercado es moderado ante estas características.

Tabla 10. Poder del comprador

| Poder del comprador | Empresa | No Atractivo | Medianamente No Atractivo | Neutral | Medianamente Atractivo | Muy Atractivo | Industria | Total |
|---|------------|--------------|---------------------------|---------|------------------------|---------------|-----------------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Palanca negociadora | | | | | | | | |
| Concentración de compradores contra concentración de empresas proveedoras | Bajo | | | | | | Alto | 4 |
| Volumen de compra | Intermedio | | | | | | Intermedio | 2 |
| Negociación para la absorción de costos por parte del comprador o proveedor | Intermedio | | | | | | Bajo | 1 |
| Información del comprador | Intermedio | | | | | | Bajo | 2 |
| Capacidad de integrarse hacia atrás | Intermedio | | | | | | Bajo | 1 |
| Productos de sustitución | Alto | | | | | | Alto | 5 |
| Empuje | Bajo | | | | | | Bajo | 2 |
| Sensibilidad al precio | | | | | | | | |
| Precio/compras total | Alto | | | | | | Alto | 4 |
| Diferencias en productos | Intermedio | | | | | | Intermedio | 3 |
| Identidad de marca | Alto | | | | | | Bajo | 2 |
| Impacto sobre calidad/desempeño | Intermedio | | | | | | Bajo | 2 |
| Utilidades del comprador | Intermedio | | | | | | Intermedio | 3 |
| Incentivos de los tomadores de decisiones | Intermedio | | | | | | Bajo | 2 |
| | | | | | | | Promedio | 2,54 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.2.7 Barrera de entrada

En el análisis de esta fuerza identificamos bajas barreras de entrada, por lo que no la hacen muy atractiva, pero debido a nuestra característica si es atractivo para Vital Group. El momento adecuado de entrada y el enfoque social diferenciado de nuestro producto serán claves para activar la demanda con ventaja en el negocio.

Tabla 11. Barreras de entrada

| Barreras de entrada | | No Atractivo | Medianamente No Atractivo | Neutral | Medianamente Atractivo | Muy Atractivo | | |
|----------------------------------|------------|--------------|---------------------------|---------|------------------------|---------------|-----------------|-------------|
| Barreras de entrada | Empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Industria | Total |
| Economías de escala | Intermedio | | | | | | Intermedio | 3 |
| Diferencias propias del producto | Alto | | | | | | Bajo | 2 |
| Identidad de marca | Alto | | | | | | Bajo | 1 |
| Costos intercambiables | Bajo | | | | | | Bajo | 1 |
| Requerimientos de capital | Intermedio | | | | | | Bajo | 1 |
| Acceso a la distribución | Alto | | | | | | Bajo | 2 |
| Ventajas absolutas de costo | Alto | | | | | | Bajo | 2 |
| Políticas gubernamentales | Alto | | | | | | Intermedio | 2 |
| Retornos esperados | Intermedio | | | | | | Bajo | 1 |
| | | | | | | | Promedio | 1,67 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.2.8 Gobierno

El análisis de esta fuerza que llamaremos “contexto institucional”, permite visualizar algunos aspectos importantes como; el nivel legislativo de nuestro sector, nivel de corrupción, presión social del sector o hacia el sector y los apoyos institucionales. Es importante recalcar que a futuro cualquier proyecto similar a la propuesta de Vital Group buscará contar con el impulso de las instituciones de salud del gobierno con los programas de salud. Así como las organizaciones sin fines de lucro que aporten tanto capital y valor social.

Tabla 12. Esquema de análisis de fuerzas estratégicas competitivas

| | | No Atractivo | Medianamente No Atractivo | Neutral | Medianamente Atractivo | Muy Atractivo | | |
|----------------------------|---------|--------------|---------------------------|---------|------------------------|---------------|-----------------|-------------|
| Evaluación general | Empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Industria | Total |
| Barreras de entrada | Bajo | | | | | | Bajo | 1,67 |
| Poder del proveedor | Bajo | | | | | | Bajo | 2,25 |
| Amenaza de sustitución | Bajo | | | | | | Intermedio | 3,50 |
| Poder del comprador | Alto | | | | | | Intermedio | 2,54 |
| Determinantes de rivalidad | Bajo | | | | | | Bajo | 2,18 |
| | | | | | | | Promedio | 2,43 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

La ponderación de 2,43 puntos, concluye que estamos ante la existencia de un mercado atractivamente moderado. Esta situación ayuda a determinar en nuestro análisis que las fuerzas competitivas tendrán un efecto desalentador a la sustitución y la entrada de nuevos competidores. Permitiendo así, que Vital Group y los inversionistas aprovechen esta coyuntura para desarrollar negocios. Por lo tanto, el potencial de utilidades o rentabilidad que tendremos permitirá que nuestros precios no sean competidos por otros participantes debido a la ausencia de entradas de compradores exigentes, lo mismo que los costos, donde los proveedores por las mismas razones permitan quedarnos con mayor parte de valor. Tendremos que cuidar el efecto de la sustitución para no registrar límites de cuota en el mercado.

2. Análisis interno

2.1 Cadena de valor

Con la finalidad de poder calcular la posición relativa de la empresa en la industria (Magretta 2013), es importante identificar las ventajas competitivas de nuestro negocio, la cadena de valor sirve para este fin y para impulsar la dinámica que permita una mejor posición en el mercado. Cada actividad primaria, así como secundaria que realiza la compañía para el diseño, la producción, la venta-distribución y soporte a los productos/servicios se le llama cadena de valor. Conociendo que la cadena de valor de la empresa pertenece a un sistema de valor más grande podemos mejorar la experiencia del cliente/usuario intermedio creando más valor que llegará hasta el usuario final o cliente, sin importar quien lo lleve a cabo. Para ejemplificar, las alianzas estratégicas que establecamos con nuestros maquiladores, así como distribuidores, facilitan la creación de este valor.

Gráfico 5. Cadena de valor Forti-Vital



Fuente: Elaboración propia 2020, basada en la cadena de valor de Michael Porter.

Hemos identificado las actividades claves como son: Diseño del empaque innovador que mantiene un amplio período de vida de los productos, investigación y desarrollo de la fórmula fortificada para combatir la anemia, así como un sólido programa al punto de venta a través de los distribuidores. Estos anteriores son considerados las principales fuentes de nuestra ventaja competitiva, ya que podremos controlar el precio de venta con buen margen al distribuidor, así como mantener costos alineados a nuestra planeación del margen. De esta forma hacia el distribuidor como hacia el comprador en la industria hay valor de exclusividad y diferenciación con respecto al mercado.

2.2 Análisis VRIO

Al haber identificado y analizado nuestros principales recursos/capacidades, encontramos que nuestra principal ventaja competitiva sostenible es nuestro producto con una fórmula fortificada en empaque innovador para combatir la anemia.

Los recursos como el empaque y la imagen de marca son una potencial ventaja competitiva, teniendo en cuenta que en el desarrollo de las mismas pasarán a ser fortalezas importantes para el posicionamiento en el mercado.

La tabla de resultado de análisis VRIO a continuación indica que si tenemos competitividad sostenible para nuestro modelo.

Tabla 13. Análisis VRIO

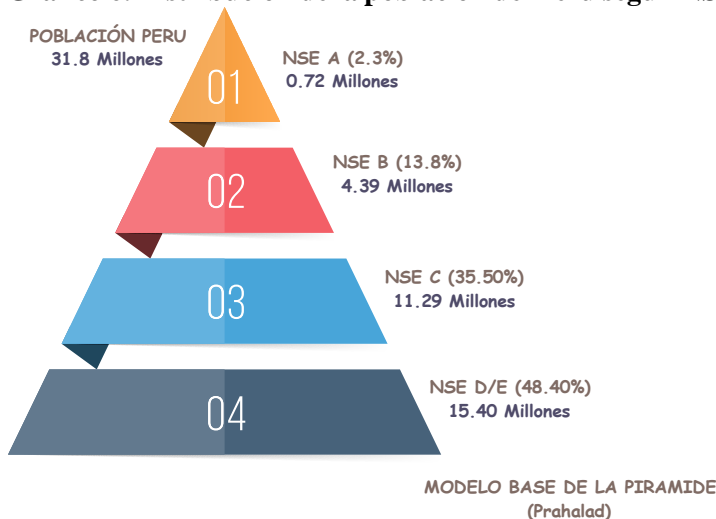
| Recursos / Capacidades | Valor | Rareza | Inimitable | Organización | Implicación estratégica |
|---|-------|--------|------------|--------------|----------------------------------|
| Canal de venta - Cobertura | SI | NO | NO | SI | Paridad competitiva |
| Acuerdo de exclusividad con proveedores | SI | SI | NO | SI | Ventaja competitiva temporal |
| Imagen de marca | NO | SI | SI | SI | Ventaja competitiva por explorar |
| Producto con fórmula fortificada en empaque innovador | SI | SI | SI | SI | Ventaja competitiva sostenible |

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.3 Modelo de negocio

La estrategia de nuestro modelo se encuentra focalizada en el modelo de sostenibilidad propuesto por C. K. Prahalad (2004) que es la base de la pirámide (BoP)¹¹, el enfoque está identificado en los niveles socioeconómicos C, D y E, debido a la concentración de más de un tercio de la población peruana. Este proyecto tiene un fuerte carácter social por la batalla contra la anemia que es la enfermedad de mayor incidencia en los niños de dichos sectores (43,9% de la población). El modelo de negocio tan bien es uno híbrido con una organización que produce valor social y una tasa de rentabilidad a través de la estrategia integradora del modelo, como sugiere la base del modelo de Battilana y Dorado (2010) quien buscaba los patrones generales de las organizaciones que combinan los aspectos sin fines de lucro con el modelo de generación de ganancias.

Gráfico 6. Distribución de la población del Perú según NSE – Modelo de base de la pirámide



Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Prahalad (2004).

El valor de nuestros productos muestra que la incorporación de la mayor cantidad de valores nutricionales (Ejemplos: DHA, Probiótico, Calcio, etc.) convierte a nuestra propuesta como un producto aspiracional y de mayor valor nutritivo. Otros productos aspiracionales como los yogures registran mayor costo y por lo tanto los convierte en inaccesible a todos los niveles socioeconómicos.

¹¹ *Bottom of the pyramid*, por sus siglas en inglés.

Sin embargo, encontramos que en los segmentos C, D y E, hay alternativas de bebidas lácteas que si bien presentan un precio bajo, lamentablemente no cuentan con los ingredientes que ayudarían a combatir la anemia. Es decir, cumplen con la saciedad, pero no son ricos en nutrientes.

Las propuestas de cara al usuario y que aportan parte del valor de nuestro producto son:

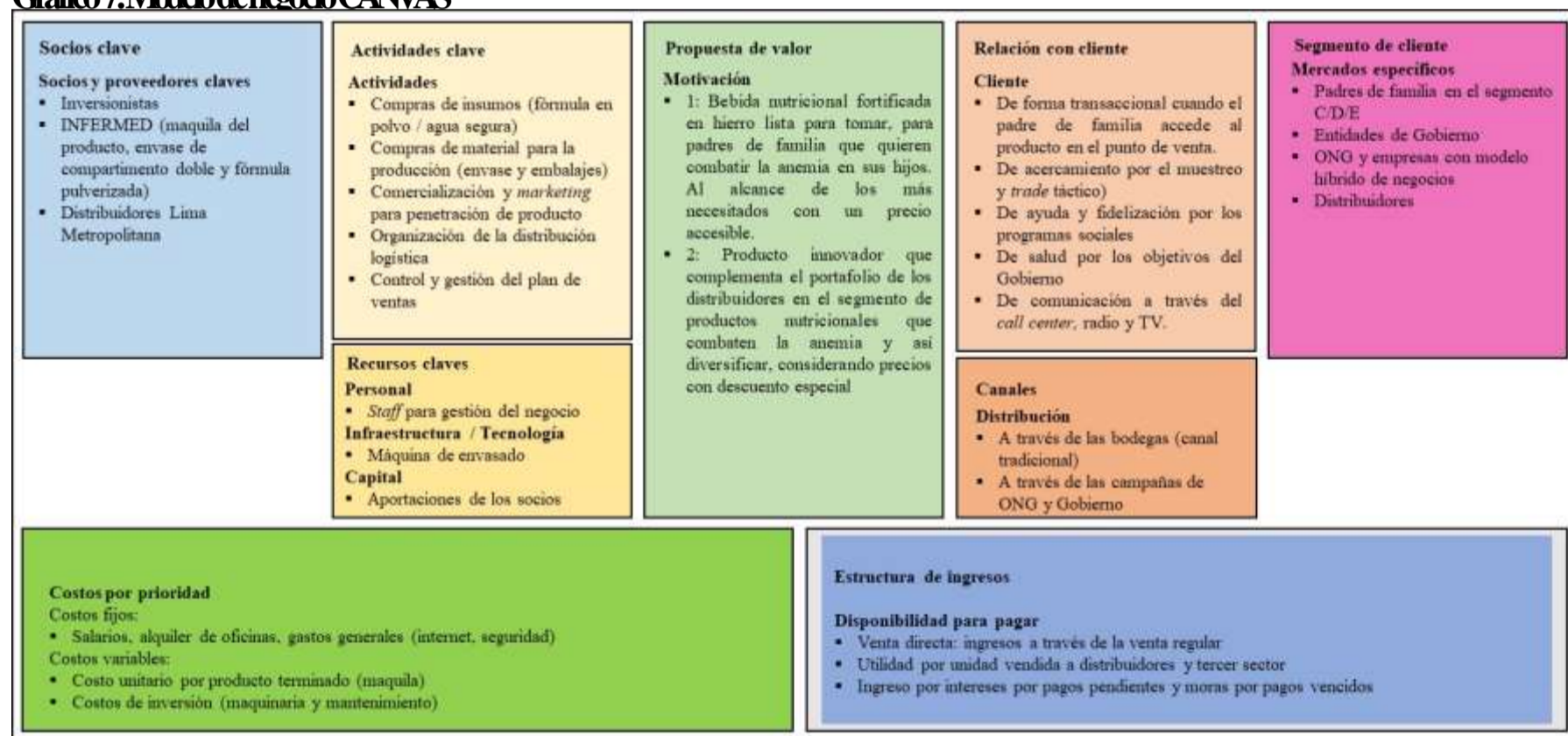
- Fórmula fortalecida con alto contenido de hierro y otros nutrientes.
- Sabor agradable al paladar del público objetivo (fresa y chocolate).
- Empaque compacto e innovador para su fácil consumo *ready to drink*, no necesita refrigeración y con tiempo de vida de aproximadamente de 12 meses.

Propuesta de valor de nuestro producto:

- Precio accesible para los niveles socioeconómicos C, D y E (S/ 1,00, un nuevo sol con 00/100 incluido IGV – precio sugerido).
- Producto socialmente alineado con la prioridad nacional para el Estado peruano de combatir la anemia. (Documento: Plan Multisectorial de la Lucha contra la Anemia).
- Financiación basada en la cooperación educativa y cultura para la mejora de la salud.

La operación y estrategia de nuestro modelo centra su enfoque en la estrategia de diferenciación, ofreceremos un producto con características únicas, apostando por sólidas ventajas competitivas mismas que facilitarán el posicionamiento de marca que será descrito con mayor detalle en el plan de *marketing*. Pero que en el modelo de negocio del gráfico inferior demuestra sus características.

Gráfico 7. Modelo de negocio CANVAS



Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en el modelo de CANVAS de Alexander Osterwalder.

Los aspectos más relevantes del modelo de negocios son:

- **Socios clave:**
Infermed es nuestro proveedor/socio seleccionado como maquilador para producir, envasar y almacenar el producto para su distribución hasta su entrega a nuestras distribuidoras seleccionadas.
- **Actividades claves**
 - Fabricación y entrega oportuna de productos de terminados por Infermed.
 - Control de calidad para poder garantizar la calidad del producto, estaremos controlando al maquilador de acuerdo a los acuerdos de niveles de calidad de entrega.
- **Recursos claves**
 - I+D y Control de calidad, para garantizar la calidad del producto y trazabilidad eficiente de manera constante de los productos.
 - Fórmula fortificada para combatir la anemia.
 - Envase innovador y único en el mercado.

Sobre la base de la información mostrada anteriormente, podemos determinar nuestros factores clave de éxito y que en suma determinarán la profundidad de nuestro producto respecto a calidad, demanda y satisfacción.

Los factores clave de éxito (FCE) para nuestro negocio son los relacionados con la tecnología, la fabricación, distribución, el *marketing*, las habilidades y capacidades de gestión de Vital Group. A continuación, se enlistan los factores clave de éxito más importantes y definidos de nuestro proyecto:

- Eficiencia de fabricación (reducción de costos por nueva tecnología).
- Red sólida de distribuidores mayoristas (optimización en costos de distribución).
- Plan de publicidad y comunicación sólido (reducción de costos de *marketing*).
- Capacidad de control de la cadena durante el aprovisionamiento (reducción de costo de logística).
- Capacidad de distribución expandible (crecimiento por diferenciación en ingresos dentro de mercados nacionales e internacionales).
- Ubicación de los puntos de venta convenientes (reducción del costo de venta y publicidad).

Del análisis externo encontramos las siguientes oportunidades y amenazas:

- Oportunidades:
 - Potencial nicho de mercado y demanda latente insatisfecha.
 - El Gobierno peruano tiene como prioridad nacional la lucha contra la anemia.
 - Alto potencial de participación del tercer sector por el enfoque social del proyecto.
 - Proyecto escalable a nivel nacional e internacional.
 - Tendencia nutricional al alza en la población - mercados en crecimiento.
- Amenazas:
 - Bienes sustitutos existentes en el mercado.
 - Baja barrera de entrada para nuevos competidores.
 - Nuevos desarrollos tecnológicos que impacten favorablemente la reducción de la anemia.

Asimismo, del análisis interno hemos obtenido las siguientes fortalezas y debilidades:

- Fortalezas:
 - Tecnología de envase innovadora única en el mercado.
 - Fórmula Nutricional propia que resguarda al *know-how*.
 - Amplio conocimiento en la industria alimentaria.
 - Capacidad instalada para afrontar el crecimiento en el mercado.
 - Alineación con los planes de Gobierno para la salud y nutrición.
 - Modelo híbrido que puede combinar diversos sectores.
 - Potencial de desarrollo de economía de escala.

- Debilidades:
 - Empresa nueva en el mercado
 - Proceso de introducción de marca en el mercado
 - Alta dependencia de la distribución
 - Poder de negociación distribuidor

Capítulo III. Estudio de mercado

Ante la necesidad de conocer la respuesta del mercado para las propuestas de Vital Group, ha sido necesario determinar los objetivos específicos que nos ayuden a definir el potencial de nuestro proyecto. Después de observar la metodología, desarrollamos los siguientes objetivos:

- Determinación del tamaño de mercado.
- Establecer el perfil de los compradores potenciales.
- Identificar a los competidores.
- Definir preferencias de consumo.

1. Metodología

El proyecto de nuestro producto competirá en el segmento de bebidas y alimentos nutricionales, donde el cliente realmente busca mejorar su salud. Para lo que se ha desarrollado el *customer journey* con la finalidad de entender todas las etapas por las que el cliente pasa para encontrar un producto que cubra la necesidad insatisfecha hoy en día.

Así mismo, se han realizado diversas encuestas a profundidad para determinar la inferencia poblacional sobre algunos tópicos como son: nutrición, anemia y salud, de esta forma determinamos el producto mínimo viable.

Después de revisar los resultados, se determina que el 25% de la población en el segmento E compraría nuestro producto por lo menos una vez al mes, el 60% del segmento D lo compraría al menos una vez al mes y de la misma forma el 100% del segmento C (ver el anexo 2).

El 100% del segmento C considera que los alimentos que ingiere en casa son de alto valor nutricional por lo tanto son buenos para su salud, en el segmento D únicamente el 20% considera que es buena su alimentación y el resto (80%) que es regular, en el segmento E únicamente el 45% considera que es buena su alimentación y el resto (55%) que es regular.

En los segmentos C, D y E la frecuencia de ingesta de alimentos promedio diaria es de 2 veces al día. Este también es un hallazgo muy valioso, ya que permitirá corresponder la oferta de nuestro negocio con una demanda insatisfecha, para la cual nuestro producto podría ser utilizado. Por otro lado, obtuvimos también datos valiosos como las veces que se alimenta fuera de casa el segmento D y E, con un porcentaje de veces igual al 40% y 56% respectivamente en cada segmento.

2. Objetivos específicos del estudio del mercado

2.1 Definición del tamaño del mercado

Según el INEI, basado en el último Censo Nacional realizado en el año 2017, la población total en el Perú es de 31,8 millones de habitantes, de los cuales 2,06 millones están conformados por niños entre los 0 y 5 años que representan el 20% de la población de Lima Metropolitana y el 6% del total de habitantes en el Perú.

Asimismo, dentro de Lima Metropolitana, los niveles socioeconómicos C, D y E representan el 43% lo cual hace atractivo nuestro universo objetivo de personas con edades desde los 0 hasta 5 años.

Basados en el Plan Multisectorial de Lucha Contra la Anemia 2018 y apoyado a través del Decreto Supremo N° 068-2018-PCM, el Gobierno central declara como prioridad nacional la lucha contra la anemia en niñas y niños menores de 3 años. De esta manera, nuestro Gobierno ha iniciado una cruzada para cumplir la meta de reducir la anemia en niños de 6 a 35 meses de 43% a 19% en el bicentenario. Garantizando así, sus derechos fundamentales para el desarrollo pleno de sus capacidades (Plan Multisectorial de Lucha Contra la Anemia); se define entonces que los consumidores finales potenciales, delimitados entre los 0 y 5 años de edad, se aproximan a un universo de 771.000 niños en los segmentos C, D y E que fueron seleccionados después del análisis como nuestra población objetivo.

La siguiente tabla muestra la identificación de la población objetivo.

Tabla 14. Determinación de la población objetivo

| Nivel socioeconómico | Millones Población | 00 - 05 años |
|------------------------------|--------------------|--------------|
| A/B | 2699 | 184 |
| C | 4335 | 353 |
| D | 2430 | 287 |
| E | 746 | 131 |
| Total, Lima Metropolitana | 10.209 | 955 |
| Público objetivo (C/D/E) | 7511 | 771 |
| Fuera de alcance provisional | 2699 | 184 |

Determinación de la población objetivo segmentada por nivel socioeconómico.

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en *market report* de CPI (2017a).

En la siguiente tabla se detalla el plan que tiene el Gobierno de disminuir la anemia de forma progresiva, de tal forma que en 6 años se estima que el 43,6% de la población con anemia se

reduzca a un 19% en nuestra población objetivo (en el Plan Nacional para la Reducción y Control de la Anemia 2017-2021).

Tabla 15. Meta de reducción de anemia y desnutrición crónica al 2021

| Indicador | 2016 | 2017 * | 2018 * | 2019 * | 2020 * | 2021 * |
|--|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Tasa de desnutrición crónica (menores de 5 años, OMS). | 13,1% | 13,0% | 11,4% | 9,7% | 8,1% | 6,4% |
| Tasa de Anemia en niñas y niños de 6 a 36 meses de edad. | 43,6% | 37,9% | 33,2% | 28,5% | 23,8% | 19% |

(*) Proyección

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2017).

2.2 Posibles compradores

El marco conceptual y nuestro modelo de negocios define como clientes potenciales a la población del segmento socioeconómico C, D y E, quienes están en búsqueda de alimentos con alto valor nutritivo, pero sobre todo con un precio accesible. Apuntamos a que nuestros compradores sean padres de familia (mayormente la madre) y los consumidores sea la población de niños de 0 a 5 años.

Las variables de segmentación a utilizar serán psicográficas¹² y de conducta¹³. Así el análisis de los nichos que se identificarán nos ayudará a definir la estrategia, la competencia y el posicionamiento de la marca. Cabe mencionar que los niños a partir de los 6 meses pueden ingerir alimentos diferentes a la leche materna, según el *market report* de la CPI¹⁴ con datos de APEIM¹⁵ e INEI¹⁶.

Como lo mencionamos anteriormente, en la etapa inicial del proyecto consideramos únicamente a Lima Metropolitana que concentra el 32% del universo de la población peruana. Como parte del plan de crecimiento del negocio diversificaremos nuevas áreas con el propósito de impactar al 68% restante de la población.

La participación de Gobierno y del llamado tercer sector o “plural sector”¹⁷ nos lleva a considerar la relación implícita de llevar salud a través de nuestro producto, así como de promover la relación entre las tres partes con el propósito de impulsar el desarrollo social.

Podemos concluir con el conocimiento psicográfico de los niveles socioeconómicos que, el

¹² Se le llama así a la agrupación de consumidores del mercado que coinciden en aspectos similares como en clase social, estilo de vida o en la personalidad propia del grupo.

¹³ Se le llama así a la agrupación de consumidores del mercado que coinciden en aspectos similares como la forma de utilización de productos, hábitos de consumo en función de tiempo, de los beneficios, de la frecuencia o bien de la presencia de la marca.

¹⁴ Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C.: Cuadro N° 7 Perú: estructura socioeconómica de personas según departamentos (urbano + rural) (CPI 2017a).

¹⁵ APEIM - Estructura socioeconómica, INEI - Estructura poblacional. Departamento de Estadística de CPI (2017a).

¹⁶ APEIM es Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, INEI es Instituto Nacional de Estadística e Informática.

¹⁷ Mintzberg (2016). *Organization around Public, Private, Plural*.

acercamiento de productos nutricionales deberá de hacerse a través del canal tradicional. Los productos deberán de estar exhibidos en formato “mini” o “económico”.

Por otro lado, debemos de entender que los NSE C/D/E no son los únicos segmentos que registran altas tasas de anemia por lo que no es una enfermedad exclusiva de la población más pobre. Cabe señalar que el Plan Multisectorial de Lucha Contra la Anemia 2018, también muestra niños con anemia en los NSE A y B, dejando una ventana de oportunidad para poder ampliar nuestro portafolio de clientes en el futuro mediante el desarrollo de un producto para dicho segmento.

Nuestro mercado considera a una población objetivo de 771.000 niños del segmento C/D/E entre 0 y 5 años, el PNRCA¹⁸ busca la disminución de la tasa, pasando del 43.6% al 19%, lo que supone que en nuestro negocio habrá una contracción de ventas proporcional, ya que ante el cumplimiento de objetivos del plan nuestra población mostrará mejora en el nivel de anemia.

Entonces, podemos inferir con la información del Plan Multisectorial de Lucha contra la Anemia 2018, que cubrirá únicamente el 13,49% de nuestra población objetivo. Esta población “podría dejar de consumir nuestro producto”, pero mantiene un porcentaje muy alto de desatención, del orden de 86,51%, y si utilizamos la proyección del Plan Nacional, estos representan un promedio de 174.000 personas más en los segmentos C/D/E de 0 a 5 años de edad.

Si consideramos al resto de la población infantil que quiere beneficiarse y que se encuentra en la base de la pirámide, pensaremos en la población establecida en provincia y que juntos suman cerca de 21,6 millones de personas. De estas personas, el 46,9% padecen anemia, es decir 10,1 millones de personas. De esta forma podemos prever una evolución expansiva de nuestro proyecto.

El proyecto encuentra como población objetivo a todos los individuos que se encuentran en el rango de 0 a 5 años y que pertenecen a los niveles socioeconómicos C, D y E, lo que representará a un 8% de la población y en volumen sumarán aproximadamente 771.000 habitantes.

Para la visualización del universo de la población sabemos que el 24,2% de la población peruana pertenece al nivel socioeconómico D y un 36,4% al nivel E. Por tanto, la nueva cifra para el nivel socioeconómico C/D/E respectivamente en Lima Metropolitana es de 42,40%, 23,8% y 7,3%.

¹⁸ Plan Nacional para la Reducción y Control de la Anemia 2017-2021.

Tabla 16. Distribución poblacional Lima Metropolitana

| Distribución | Población objetivo | Cantidad de personas |
|----------------|--------------------|----------------------|
| Part NSE C/D/E | 74% | 221.000 |
| Segmento C | 42% | 126.627 |
| Segmento D | 24% | 71.078 |
| Segmento E | 7% | 21.801 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

La población objetivo de Lima en nivel socioeconómico C/D/E sigue siendo la región con mayor capacidad de crecimiento, incluso en el Índice de Competencia Regional (INCORE), publicado por el Instituto Peruano de Economía – IPE (2019), se señala que las regiones más competitivas siguen siendo Lima, Arequipa y Tacna.

A partir de los cálculos podemos definir que el mercado meta será de 221.000 niños en los segmentos determinados, considerando que es 771.000 la población potencial y que el 33,20% de la población padece anemia según el Plan Nacional de Lucha contra la Anemia, y que solo una parte de esta población podrá ser atendida por el estado (35.000) entonces calculamos el objetivo.

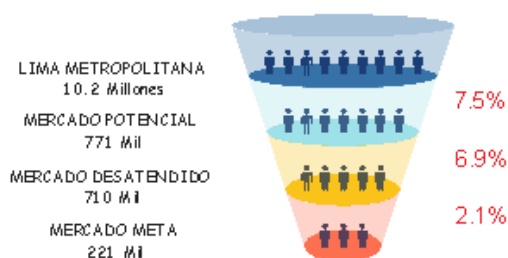
Tabla 17. Mercado meta consumidores Forti-Vital – Lima Metropolitana

| Proyección público objetivo (miles de personas) | |
|---|--------|
| Meta | 2020 |
| Mercado potencial (personas) | 771 |
| Porcentaje histórico de anemia | 33,20% |
| Población con anemia | 256 |
| Población atendida por el Gobierno | 35 |
| Mercado meta | 221 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Gráfico 8. Distribución de la población por rango de edad

EMBUDO POBLACIONAL METAS NSE C/D/E
Rango edad 00 a 05 años



Fuente: Elaboración propia 2020.

La demanda de mercado inicial para los segmentos definidos se estima y muestra en la siguiente tabla.

Tabla 18. Demanda inicial de mercado

| Segmentos | Demanda % | Unidades x Semana |
|-----------|-----------|-------------------|
| C | 30% | 1,2 |
| D | 17% | 1 |
| E | 12% | 1 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.3 Competidores

Al momento no se identifica en el mercado una bebida fortificada que combata la anemia. Sin embargo, identificamos como competidores indirectos a los yogures/bebidas lácteas, con un mercado distribuido entre las empresas Gloria S.A., que representa 72% de cuota de mercado para sus productos lácteos y derivados, y Laive S.A., con 18% de SOM (*share of market*). También tenemos a Andina Alimentos con 1,6% de SOM y marcas propias de canal moderno con 2,7%.

Bienes sustitutos imperfectos:

Identificamos bienes sustitutos elaborados como galletas antianémicas (Nutri-Hierro), chocolates antianémicos (Forticao), alimentos naturales altos en hierro hemínico como sangrecita, hígado de res, bazo de res, carne de res, pescados; y hierro no hemínico como espinaca, legumbres y quinua. Los hierros “naturales” deben ser consumidos en mayores proporciones versus un producto dedicado a este problema como Forti-Vital.

Bienes complementarios:

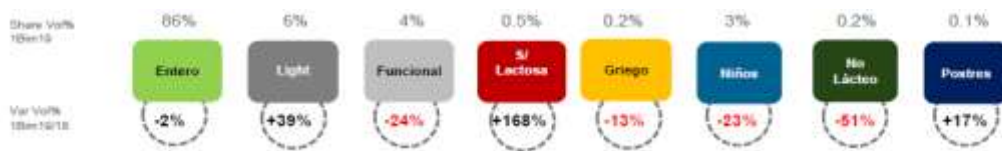
Hoy en día existen bienes complementarios como la granola, kiwicha, linaza, etc. (*super foods*). Estos están asociados a la tendencia del consumo de productos saludables y de alto valor nutritivo. Sin embargo, se identifica que debido a su alto precio hace difícil la sustitución.

2.3.1 Competidores indirectos

El siguiente gráfico muestra un mercado potencialmente competitivo en la categoría yogur y el *mix* de la cuota de mercado que tiene los segmentos de productos que se comercializan. Cabe destacar que el yogur de leche entera es el más vendido con un 86% de mercado.

La cuota de mercado habla mucho del poder de penetración y la fortaleza de la marca, pero también nos deja ver algunos factores mínimos de entrada que tiene el mercado, como es la preferencia del producto, siendo Forti-Vital un producto con características mixtas entre lo funcional y el acercamiento infantil.

Gráfico 9. Cuota de mercado por tipo de yogur



Fuente: Elaboración propia 2020.

Los resultados de estas participaciones están ligadas también a los factores de éxito, tales como precio y presentación. Por ejemplo, el caso de Pura Vida Batidito, que presenta un precio de venta sugerido de S/ 0,65 en presentación de 120 mg, tiene el mayor porcentaje de influencia en el segmento y es considerado como principal competencia sustituta siendo una bebida láctea. Su formulación presenta, entre las grasas y carbohidratos, algunos complementos nutricionales, tales como: calcio, fósforo y magnesio, entre otros.

A continuación, presentamos información de otra alternativa, que se ubica en la categoría de alimentos: la galleta Nutri Hierro. Esta elaborada con ingredientes como: la sangre de bovino, semillas de chía, harina de trigo, semillas de kiwicha, cúrcuma, cacao y algunos otros ingredientes.

Gráfico 10. Nutri Hierro referencia



Nutri.Hierro: Caja por 30 paquetes (38 soles), S/ 1,27 unidad.

Fuente: Página oficial Nutri.Hierro – Facebook (2019).

2.4 Características del producto: sabor y fórmula

Considerando las entrevistas a profundidad realizadas a especialistas, se identificó la necesidad de que el producto debe de ser amigable al paladar del consumidor final, generando asimismo una sensación de saciedad por lo que se recomendó utilizar de preferencia los sabores como fresa y chocolate. Esto es altamente apreciado por los usuarios finales.

Asimismo, se pudo confirmar el porcentaje de la dosis de hierro, así como aspectos puntuales de la formulación y efectos secundarios de los productos que hoy ya se encontraban en el mercado, como, chocolates con hierro, fórmulas y minerales en polvo (ver el anexo 3).

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

Como resultado del análisis y diagnóstico situacional, así como del resultado del estudio de mercado, la empresa podría confrontar las oportunidades y dificultades con las fortalezas y debilidades para dar lugar a la estrategia (Mendoza 2011) a través de un plan estratégico que permita obtener el máximo rendimiento para aprovechar las oportunidades con acciones concretas.

1. Visión, misión y valores

Nuestra visión es ser una empresa reconocida en el mercado local e internacional por nuestros productos enriquecidos con hierro que contribuyen a la reducción de la anemia.

La misión de Vital Groupes llevar salud a segmentos socioeconómicos con escaso poder adquisitivo y con niveles bajos de nutrición a través de productos de alta calidad. Generar niveles de rentabilidad competitivos en el mercado de tal forma que hagan atractivo el negocio tanto para los inversionistas, para la organización, así como para la sociedad en el plazo de 5 años.

Nuestros valores son responsabilidad, compromiso e integridad.

2. Matriz FODA

La utilización de este instrumento de análisis determina de forma confiable la situación actual de la empresa respecto a nuestro proyecto para determinar estrategias de acción en escenarios que consideran al contexto en el que se desenvuelve la empresa. Estos escenarios de acción lograrán que la idea de negocio se materialice

Tabla 19. FODA de Forti-Vital

| MATRIZ FODA | |
|---|---|
| Fortalezas | Oportunidades |
| Tecnología de envase innovadora única en el mercado | Potencial nicho de mercado y demanda latente insatisfecha |
| Formulación Nutricional propio que resguarda al <i>know-how</i> | El Gobierno peruano tiene como prioridad nacional la lucha contra la anemia |
| Amplio conocimiento en la industria alimentaria y ventas a escala | Alto potencial de participación del 3er sector por el enfoque social del proyecto |
| Capacidad instalada para afrontar el crecimiento en el mercado | Proyecto escalable a nivel nacional e internacional |
| Alineación con los planes de gobierno para la salud y nutrición | Tendencia nutricional al alza en la población - mercados en crecimiento |
| Debilidades | Amenazas |
| Empresa nueva en el mercado | Existencia de muchos sustitutos en el mercado |
| Proceso de introducción de marca en el mercado | Baja barrera de entrada para nuevos competidores |
| Alta dependencia de proveedores | Nuevos desarrollos tecnológicos que impacten favorablemente la reducción de la anemia |
| Alto poder de negociación de los canales de distribución | Alta rivalidad competitiva |
| | Precios competitivos en el mercado |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Una vez que las variables de la matriz FODA se han identificado, entonces procedemos a realizar el análisis de cada una de las variables de nuestro negocio, con la finalidad de obtener mejor conocimiento y preparación para afrontar el contexto. Para esto la matriz FODA cruzado nos ayudará a determinar las estrategias a seguir.

Tabla 20. FODA cruzado

| FODA CRUZADO - ANÁLISIS DE IMPACTOS | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|----|----|----|----|----|----|--|----|----|----|----------------------------|----|
| Puntuación INCIDENCIAS / IMPACTOS | Fortalezas | | | | | | | Debilidades | | | | P U N T O S | |
| 0 Ninguna | Tecnología de envase innovadora única en el mercado | | | | | | | Empresa nueva en el mercado | | | | | |
| 1 Baja | Fórmula nutricional propia que resguarda al <i>know-how</i> | | | | | | | Proceso de introducción de marca en el mercado | | | | | |
| 2 Media | Amplio conocimiento en la industria alimentaria | | | | | | | Alta dependencia de la distribución | | | | | |
| 3 Alta | Capacidad instalada para afrontar el crecimiento en el mercado | | | | | | | Poder de negociación distribuidor | | | | | |
| 4 Muy Alta | Alineación con los planes de Gobierno para la salud y nutrición | | | | | | | Precios competitivos en el mercado | | | | | |
| Oportunidades | | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | D1 | D2 | D3 | D4 | |
| Potencial nicho de mercado y demanda latente insatisfecha | O1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 34 |
| El Gobierno peruano tiene como prioridad nacional la lucha contra la anemia | O2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 24 |
| Alto potencial de participación del tercer sector por el enfoque social del proyecto | O3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 26 |
| Proyecto escalable a nivel nacional e internacional | O4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 25 |
| Tendencia nutricional al alza en la población - mercados en crecimiento | O5 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 22 |
| Amenazas | | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | D1 | D2 | D3 | D4 | |
| Bienes sustitutos existentes en el mercado | A1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 31 |
| Baja barrera de entrada para nuevos competidores | A2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 30 |
| Nuevos desarrollos tecnológicos que impacten favorablemente la reducción de la anemia | A3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 30 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

3. Alineamiento de estrategias basado en el FODA

Después de realizar el diagnóstico de la organización derivado del análisis FODA podemos desarrollar nuestras estrategias, para esto conocer si serán estrategias adaptativas, defensivas, ofensivas o de supervivencia dependerán del resultado impreso en la matriz FODA cruzado.

Entonces podemos elaborar diversas estrategias para cada resultado de aquí determinamos las acciones a desarrollar:

Tabla 21. Matriz de acciones estratégicas

| M A T R I Z D E A C C I O N E S E S T R A T E G I C A S | | Fortalezas | | Debilidades | |
|---|----|--|----|--|--|
| | | | | | |
| | F1 | Tecnología de envase innovadora única en el mercado | D1 | Empresa nueva en el mercado | |
| | F2 | Fórmula nutricional propia que resguarda al <i>know-how</i> | D2 | Proceso de introducción de marca en el mercado | |
| | F3 | Amplio conocimiento en la Industria Alimentaria | D3 | Alta dependencia de la distribución | |
| | F4 | Capacidad instalada para afrontar el crecimiento en el mercado | D4 | Poder de negociación distribuidor | |
| | F5 | Alineación con los planes de Gobierno para la salud y nutrición | D5 | Precios competitivos en el mercado | |
| Oportunidades | | Estrategia FO (MAXI-MAXI) | | Estrategia DO (MINI-MAXI) | |
| Potencial nicho de mercado y demanda latente insatisfecha | O1 | (F1, O1) Posicionar tecnología de envase innovadora en el segmento | | (D1, O1) Realizar estrategias de profundidad de marca | |
| El Gobierno peruano tiene como prioridad nacional la lucha contra la anemia | O2 | (F2, O2) Posicionar bebidas nutricionales en el segmento de demanda insatisfecha | | (D3, O1) Realizar estrategias distribuidoras alternos | |
| Alto potencial de participación del tercer sector por el enfoque social del proyecto | O3 | (F4, O1) Ganar participación de mercado considerando capacidad instalada y demanda latente | | (D4, O1) Formular alianzas estratégicas con proveedores diferentes | |
| Proyecto escalable a nivel nacional e internacional | O4 | (F5, O2) Promover crecimiento con la participación del Gobierno y el tercer sector | | | |
| Amenazas | | Estrategia FA (MAXI-MINI) | | Estrategia DA (MINI-MINI) | |
| Bienes sustitutos existentes en el mercado | A1 | (F2, A1) Diversificar productos similares | | (D1, A1) Producir bienes complementarios | |
| Baja barrera de entrada para nuevos competidores | A2 | (F4, A1) Campañas de profundización de mercado | | (D2, A1) Modificar el plan de <i>marketing</i> para profundizar la marca | |
| Nuevos desarrollos tecnológicos que impacten favorablemente la reducción de la anemia | A3 | (F7, A1) Asegurar los mejores precios por la economía de escala | | (D3, A1) Proteger con acuerdos especiales a los distribuidores | |
| | | | | (D4, A1) Buscar controlar el gasto de distribución | |

Fuente: Elaboración propia 2020.

4. Objetivos estratégicos

Nuestro objetivo estratégico general es capturar un 0,30% de cuota de mercado, por lo que podremos contribuir a la reducción de la tasa de la anemia, lo que se traduce en mejora de las

tasas de nutrición en la población objetivo de niveles socioeconómicos C, D y E. Sin embargo, hemos diseñado objetivos estratégicos que aseguran el crecimiento, la rentabilidad y la supervivencia de la empresa (Sallenave 1990).

4.1 Objetivos de crecimiento (estrategia ofensiva)

La finalidad de los objetivos existe para poder asegurar crecimiento que otorgue capacidad de competencia a la empresa, medido en tasas absolutas y relativas.

- Posicionar tecnología de envase innovador en el segmento de bebidas nutricionales (F1, O1) para lograr una cuota de mercado de 0,30% en el segmento de bebidas y alimentos.
- Posicionar bebidas nutricionales en el segmento con demanda insatisfecha (F2, O2) para lograr presencia en Lima inicialmente, y luego todo el país.
- Aprovechar con estrategia de consumo, el crecimiento de la demanda (F4, O1) para lograr ventas crecientes de 40% al final del primer periodo de evaluación (5 años).
- Promover el crecimiento de los proyectos con la participación del Gobierno y del tercer sector¹⁹ (F5, O2) a fin de que se sume una demanda extraordinaria de 15%.

4.2 Objetivos de rentabilidad

Para lograr la sostenibilidad de la empresa, es necesario que durante el periodo del proyecto se consolide la tasa económica y la tasa financiera del proyecto en niveles que demuestren que el desempeño de la inversión es ideal. Que demuestren que exista una tasa de inversión superior al costo por un lado (ROI) y por otro, que la relación de las utilidades netas y fondos tengan un desempeño favorable (ROE), la estrategia se centra en los siguientes objetivos específicos:

Objetivos específicos

- Lograr 32,65% de la tasa económica y 49,25% de tasa financiera a través de capturar 0,03% de cuota de mercado y segmentar el mercado con mayores productos especializados.
- Licenciar y franquiciar para reducir el valor de activos fijos y así impactar el ROI.
- Promover estrategias de endeudamiento que impacten la tasa favorablemente para el inversionista (ROE).

4.3 Objetivos de supervivencia

Los objetivos estarán centrados en fortalecer los factores clave que pueden amenazar la continuidad de la organización, la estrategia se centra en los siguientes objetivos específicos:

¹⁹ Mintzberg (2015). *Time for the plural sector*.


Objetivos específicos

- Servicio: ofrecer soporte en todos los puntos de contacto en las etapas de preventa, venta y postventa con la finalidad de ser dinámicos y flexibles dentro del entorno.
- Canal: Realizaremos nuestra logística con el apoyo de distribuidores zonificados para poder abarcarlos distintos territorios y potencialmente encontrar zonas de no competencia.
- Imagen de marca: Apuntamos a que nuestros clientes finales, así como consumidores finales puedan percibir la marca como un apoyo a la nutrición
- Calidad: Estrictos niveles de exigencia y especialización en la fabricación de nuestros productos para transmitir confianza y seguridad a nuestro consumidor final.
- Política: El apalancamiento de contratos, el alineamiento de los proyectos de gobierno, el involucramiento del tercer sector puede generar recomendaciones y valor de venta

5. Estrategia genérica

La planeación estratégica de nuestro proyecto estará basada en parte del método de la ventaja competitiva de Porter, ya que hemos incluido la evaluación del entorno medio (industria), el análisis de los competidores, el estudio del potencial interno, la detección de los factores de ventaja competitiva y finalmente la formulación de la estrategia. Estrategia que busca el enfoque en la diferenciación.

Gráfico 11. Enfoque de competencia Vital Group – Forti-Vital

| Estrategias genéricas de Porter (Vital Group) | | | |
|---|-------------------------------------|---------------------|--|
| Ventaja competitiva | | | |
| Alcance competitivo | Objetivos amplios Industria | Liderazgo en costos | Diferenciación |
| | Objetivos limitados Segmento | Enfoque en costos | Enfoque en diferenciación  |

Fuente: Elaboración propia 2020, basada en las estrategias genéricas de 1980 de Michael Porter.

6. Ventaja competitiva

Entendemos que la estrategia de diferenciación normalmente implica un riesgo para la empresa, por lo que mantener la ventaja competitiva va a requerir inversiones, sean en I+D, Operaciones y *Marketing*; por esa razón debemos de siempre estar alertas a los pasos de la competencia y atentos en desviaciones en nuestra demanda. Nuestra estrategia de posicionamiento será la de “ocupar un nicho” ya que estamos apuntando a segmentos específicos.

7. Estrategia de crecimiento

Con la finalidad de asegurar un crecimiento sostenible y acorde a nuestros objetivos de venta, se detallan las estrategias en el siguiente gráfico:

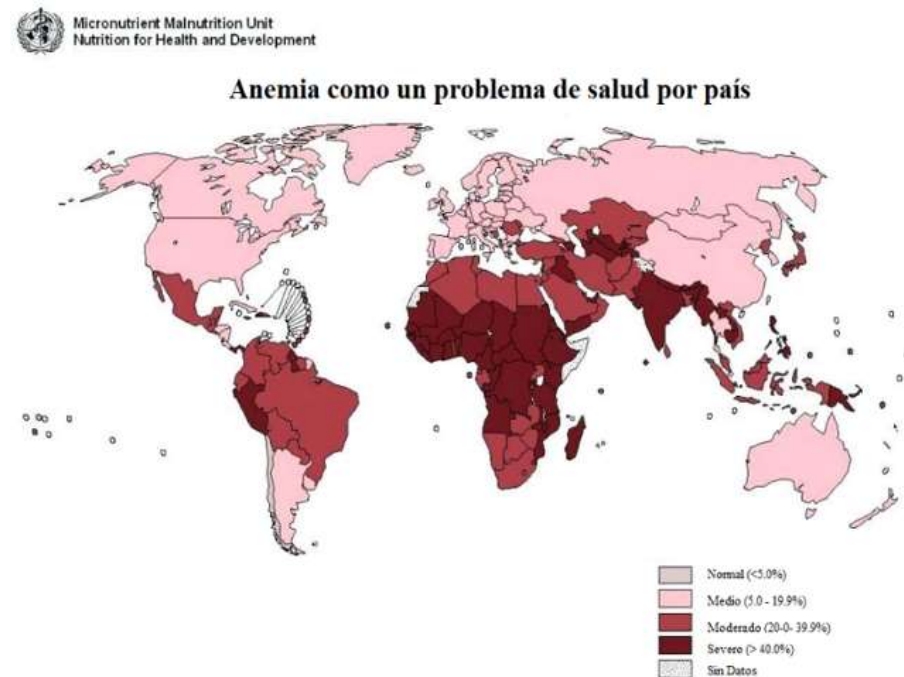
Gráfico 12. Matriz de estrategias de crecimiento de Igor Ansoff



Fuente: Matriz de crecimiento, Igor Ansoff (1957).

Nuestra estrategia está enfocada en llevar a cabo el “desarrollo de nuevos productos” para luego realizar la penetración que se realizará en dos etapas, la primera: es el posicionamiento de Forti-Vital en Lima Metropolitana (incluyendo canal moderno) y su posterior expansión a territorio nacional, y la segunda etapa: la internacionalización del producto. Esto soportado, el siguiente gráfico, donde identificamos el potencial de expansión, comenzando por nuestros países vecinos, tales como Bolivia y Brasil.

Gráfico 13. Anemia como un problema de salud público por país



Fuente: Elaboración Organización Mundial de la Salud – OMS (2006).

8. Alineamiento de estrategias con los planes funcionales

La tabla de alineación de las estrategias definidas con los planes funcionales servirá de guía para el cumplimiento de los objetivos creados para perseguir la visión de la empresa.

Tabla 22. Alineamiento de estrategias a los planes funcionales – Vital Group

| Alineamiento de estrategias a los planes funcionales VITAL GROUP | | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|---|
| Estrategias | Estrategias | Comercial (Marketing y Ventas) | Operaciones | Recursos Humanos | RSE | Finanzas |
| E1 | Posicionar tecnología de envase innovador en el segmento (F1, 01) | 1. Alianzas estratégicas y exclusividad proveedores | 1. Asegurar la implementación del proceso productivo <i>end to end</i> . | 1. Promoción innovación tecnológica dentro de los equipos. | 1. Sinergia con I+D desarrollo de envase ecoamigable. | 1. Asegurar el recurso para la financiación. |
| E2 | Posicionar bebidas nutricionales en el segmento con demanda insatisfecha (F2, 02) | 1. Generar estrategia de mercado que publicite la marca y el producto. | 1. Asegurar disponibilidad de producto e inventarios. | 1. Programas de afinidad y concientización (nutrición en la organización). | 1. Planes de trabajo para impulsar beneficios sociales | 1. Garantizar el presupuesto de inversión para publicidad y marketing. |
| E3 | Ganar participación de mercado considerando capacidad instalada y demanda latente (F4, 01) | 1. Recursos publicitarios en el canal de venta. | 1. Programa de control de producción, así como la mejora continua de la eficiencia. | 1. Reforzar valores de la empresa y el trabajo en equipo dentro de la organización | 1. Aplicación de los valores empresariales y universales, por desarrollo sostenible. | 1. Análisis del desempeño (ingresos-ventagasto). 2. Apalancar proveedores para flujo de caja positivo. |
| E4 | Gestión de proyectos con Gobierno y el tercer sector (F5, 02) | 1. Acuerdos multilaterales alineados con políticas de Gobierno. | 1. Alinear planes de producción en condiciones de compra de Gobierno y del tercer sector. | 1. Programas anticorrupción y éticos para funcionarios en cuentas de Gobierno. | 1. Valores corporativos e integración del buen gobierno | 1. Crear incentivos de inversión). 2. Gestión del planeamiento financiero en Gobierno. |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo V. Plan de *marketing* y ventas

1. Objetivos de *marketing*

Nuestro objetivo es crear, comunicar y ofrecer valor a los consumidores sin dejar de gestionar las relaciones externas o internas de Vital Group, así como a los *stakeholders*.

Al considerar la satisfacción del cliente como principal característica (*customer centricity*), nos enfocamos en un *marketing mix* (B2B2C) donde nos preocupamos para que nuestro producto llegue hasta el consumidor final a través de la gestión de nuestra cadena de valor completa.

El *marketing mix* como estrategia deberá de desarrollar a las variables producto, precio, distribución o plaza y promoción.

El esquema de jerarquía que realizamos basado en Maslow (ver el gráfico 14) es una interpretación de la interacción entre los tipos de necesidades, y su correlación con los efectos de mejora de forma esquemática, ejemplo; a) el tipo de necesidad fisiológica es alimentar, y combate a la anemia, b) el tipo de necesidad es salud y combate a la falta de bienestar, c) el tipo de necesidad social es la intimidad y combate la pobreza. El esquema en nuestro contexto pretende entregar información valiosa para la elaboración del plan de *marketing*.

Gráfico 14. Esquema de Jerarquía basado en Maslow



Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Abraham Maslow (1991).

2. Producto

Nuestro producto es una bebida fortificada con hierro, envasada en un empaque innovador de doble compartimiento, donde de manera independiente cada uno contiene; la fórmula nutricional en polvo y en la otra agua segura.

Se tendrán dos códigos de artículo (*SKU- Stock Keeping Unit*), uno por cada sabor (fresa y chocolate) con un solo precio.

Gráfico 15. Concepto de empaque de doble compartimiento



Fuente: Elaboración propia 2020.

Es importante resaltar que Forti-Vital posee las siguientes características:

- Bebida de alto valor nutricional.
- Producto con empaque innovador que no necesita refrigeración.
- Producto que combate y previene la anemia.
- Precio competitivo.
- Alta calidad.
- Atributo social muy alto.
- Gran accesibilidad, ya que podrán encontrar el producto en la bodega más cercana.
- Nutrición que mejora la salud y calidad de vida de los niños.

Gráfico 16. Imagen de referencia del producto final

Imagen frontal



Imagen posterior



Fuente: Elaboración propia 2020.

Las dimensiones de nuestro producto están descritas en el enfoque estratégico de nuestra marca y producto, como se muestran en el siguiente gráfico.

Gráfico 17. Plan de *marketing* enfoque estratégico



Fuente: Elaboración propia 2020.

3. Precio

Bajo la premisa que nuestro segmento objetivo es sensible en el precio, hemos considerado alinearlos a la canasta básica.

Dentro del análisis para el precio hemos tomando en cuenta los siguientes elementos:

- Estructura de costos fijos y variables.
- Precio de mercado de bienes sustitutos.
- Valor percibido del producto: percepción de beneficios nutricionales y llegando a un valor de “moneda mágica”.

Desglose de estructura de precio:

Debido al modelo de distribución del proyecto, en el cual tendremos un distribuidor intermediario quien llevará el producto a los puntos de venta se han establecido los siguientes precios:

- Precio de venta de Vital Group a distribuidores: S/ 0,56.
- Precio sugerido de venta del distribuidor al punto de venta: S/ 0,71.
- Precio sugerido de venta al público: S/ 1,00 (incluido IGV).

Tabla 23. Cálculo de la estructura de precio

| Cálculo precio unitario | Forti-Vital | |
|---|-------------|-------|
| Moneda: PEN (soles) | | |
| - Precio SUGERIDO al consumidor inc. IGV | 1,00 | |
| - Precio neto consumidor | 0,85 | |
| Bodega margen (%) | 13,00% | |
| - Precio neto bodega | 0,75 | |
| Distribuidor margen (valor) | 0,10 | |
| Distribuidor margen (%) | 16,00% | |
| - Precio neto distribuidor | 0,65 | |
| “Mercaderistas” | (0,02) | 3,0% |
| Rebate fijo | (0,02) | 3,0% |
| Rebate variable | (0,01) | 2,0% |
| Incentivos | (0,03) | 5,00% |
| Promociones a precio | (0,01) | 2,00% |
| <i>Displays</i> | (0,01) | 1,0% |
| VN margen (%) | 48,60% | |

Fuente: Elaboración propia 2020.

4. Promoción

Los canales de comunicación a emplear serán *off-line*, esto es todos los medios tradicionales: radio, televisión, cara a cara (dentro de los principales puntos de venta).

Nos enfocaremos en dar soporte a los puntos de venta, facilitando un diseño que permita incrementar la salida del producto en el punto de venta, donde se identifican las siguientes herramientas:

Material P.O.P. (*point of purchase*): Con el material P.O.P se buscará impulsar el reconocimiento de nuestra marca por parte del *shopper* y/o consumidor final encontrándose así en los distintos puntos de venta y/o distribución. Se realizará un barrido con P.O.P de los principales puntos de venta Pareto en Lima Metropolitana. El objetivo es promover la venta por impulso.

Material a colocar:

- *Dummies* del producto (prototipo del producto).
- *Flangers*: es un aviso ubicado de forma perpendicular a la góndola (“jalavista”).
- Bandejas con producto.
- Afiches.

Promoción: Identificar nuestros puntos de venta con mayor proyección de venta a fin de designar promotores de venta a fin de dar mayor visibilidad a nuestro producto y así generar el impulso por la venta. En estos puntos se procederá a hacer un *branding* como puntos bandera, que incluyen; pintado del local con colores y logo de Forti-Vital, colocación de letrero con el nombre del local (bodega, botica) junto al logo y colores de Forti-Vital. Asimismo, en los puestos de periódico y kiosco donde se comercialice Forti-Vital, tendrá también un plan de *branding* con los colores y diseños de Forti-Vital.

Campanas de difusión-promoción del producto: Para este punto se tendrá a un embajador de Forti-Vital para representar el producto. Este embajador aparecerá en las campañas de medios junto con el producto. A su vez, se contratarán espacios en radio, TV y prensa escrita para tener mayor llegada al público objetivo. Hemos identificado contar con un personaje del deporte nacional, ya que son referentes y aspiracionales para el público objetivo.

Sampling: Generar la prueba de producto a través de la entrega gratuita en puntos de venta identificados con mayor tráfico de potenciales clientes.

En ese sentido, el presupuesto inicial de *marketing* será de S/ 708.837,00.

Costo de adquisición (CAC) y permanencia del cliente (CTLV).

Como fundamento de nuestro trabajo, y no solo desde la perspectiva del análisis de la viabilidad del negocio sino desde el desempeño del negocio, se hace necesario utilizar algunas métricas del *marketing* como lo son el costo de adquisición de cliente²⁰ (CAC) y el valor del tiempo de vida del cliente²¹ (CTLV) por sus siglas en inglés (ver el anexo 4).

Tenemos que el promedio en cada indicador es:

CAC = S/ 1,73 por cada cliente.

CLTV = S/ 216,77 por cada cliente.

Podemos observar que idealmente el valor del CLTV es mayor al del CAC, por lo que significa que “entre menos costo registremos por adquirir un cliente, más margen ganaremos de esto”.

²⁰ *Customer Acquisition Cost* - CAC: Es el costo de cubrir a un prospecto o bien el costo de convencer a un potencial individuo de convertirse en nuestro cliente, dicho de una mejor forma es el costo de adquirir negocio a través del esfuerzo de los esfuerzos de comercialización

²¹ *Customer Lifetime Value* - CLTV: Representa el menor costo posible para adquirir un cliente y el mayor valor de rentabilidad posible en ese momento

Tabla 24. CAC / CLTV

| Cálculo de Costo de Adquisición al Cliente (CAC) | | | | | |
|---|----------------|---------------|----------------|-----------------|-----------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
| Plan de <i>Mkt</i> (“PPIM” - Plan de Presupuesto de Inversión en MKT) | S/708.837 | S/371.232 | S/371.232 | S/281.232 | S/281.232 |
| Sueldos asociados equipo comercial (Ventas y <i>Mkt</i>) | S/10.407 | S/124.882 | S/128.628 | S/132.487 | S/136.462 |
| Total de clientes adquiridos | 18.417 | 221.000 | S/227.630 | S/234.459 | S/241.493 |
| Habitante por hogar | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| CAC | S/39,05 | S/2,24 | S/2,20 | S/1,76 | S/1,73 |
| Cálculo de “Customer Lifetime Value” | | | | | |
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
| Proyección de ventas (S/) - Escenario conservador | | S/3.291.573 | S/4.052.910 | S/4.555.142 | S/5.257.646 |
| Ingresos promedio por cliente anual | | S/14,89 | S/17,80 | S/19,43 | S/21,77 |
| Churn - Tasa de abandono | | 92% | 3% | 3% | 3% |
| MG Bruto | | 0% | 15% | 23% | 29% |
| CLTV - Customer Lifetime Value | | S/0,06 | S/91,69 | S/153,42 | S/216,77 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

5. Plaza

Consideramos como equipo que los fundamentos de venta son: distribución (asegurar que el producto se encuentre en el punto de venta), precio (que genere valor al consumidor y siempre esté visible), visibilidad (tener una buena ubicación en el punto de venta, por ejemplo, detrás del mostrador a punto visual) y actividades de mercadeo (material POP, exhibidores especiales que realcen el producto, entre otros).

Las estadísticas muestran que el crecimiento de consumo en supermercados se ha incrementado constantemente, tanto en provincias como en Lima; el canal tradicional también mantiene una tendencia positiva constante²². Al analizar el mercado y puntualmente en las diferencias entre ambos canales, encontramos que el cliente de supermercado realiza la planificación de compra, mientras que la persona que va a una bodega quiere satisfacer su necesidad en el momento y por ello nos enfocaremos en este canal.

Encontramos en nuestra realidad peruana que en el sector masivo, las empresas apuestan en el desarrollo de los canales de distribución, esto dado a que en la actualidad los consumidores finales tienen mayor acceso a la información en general. Priorizan precio y disponibilidad en lugar de la marca. Lo anterior se traduce en que, si la persona no encuentra el producto de la marca preferida en

²² Los canales de distribución y la relación con los cliente: La bodega será el aliado de la estrategia de mercado para Forti-Vital, ya que para nuestra población objetivo hay algo más de 113.000 bodegas que tienen una penetración de casi un 70% de la población, este es un dato muy importante para la estrategia.

el punto de venta, será un cliente perdido por disponibilidad. En el contexto de sustitución, este evento es favorable para Forti-Vital, ya que es una marca nueva con precio accesible y que asegura la disponibilidad en el punto de venta. Por tal motivo, hemos decidido que nuestra política de distribución estará fortalecida en la cobertura. Para esto, la estrategia es realizar una alianza con distribuidores enfocados en la categoría de abarrotes que tengan capacidad de distribución en Lima Metropolitana.

A fin de seleccionar los mejores distribuidores, consideramos las siguientes características entre las principales:

- Capacidad de almacenaje.
- Fuerza de ventas.
- Flota de transporte / distribución.
- Atención directa a bodegas, mayoristas y mercados públicos (ejemplo: mercado Lobatón de Lince en Lima Metropolitana).
- Cobertura por zona geográfica: que tengan la capacidad de “coberturar” al menos al 50% del universo de bodegas.

Lima Metropolitana se dividirá en 4 zonas de distribución, para los cuales se han mapeado contactar a los siguientes distribuidores para realizar los acuerdos comerciales:

- Zona Norte, Centro y Este: Grupo Vega con 3 almacenes ubicados en San Juan de Lurigancho (S JL), Cercado de Lima (Av. Minerales) y Comas.
- Sur: Dijisa (Distribuidora Jiménez S.A.) con un almacén ubicado en Chorrillos.

6. Presupuesto de *marketing*

Dentro de este apartado se tiene el detalle de todos los gastos a incurrir para la campaña de *marketing* durante el primer año.

Tabla 25. Desglose del presupuesto de *marketing*

| Detalle | Gastos preoperativos (primer mes) |
|--|-----------------------------------|
| Plan de <i>marketing</i> -muestreo | 180.000 |
| Patrocinio / Televisión | 500.000 |
| <i>Sampling</i> | 14.142 |
| Salarios / Planilla Ventas | 10.407 |
| Gastos Operativos Planilla | 2622 |
| Publicidad | - |
| Material <i>merchandising</i> / P.O.P. | 1667 |
| Total | 708.837 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

7. Plan y mecánica de venta

Sobre la base del estudio de mercado realizado, nuestro plan de ventas contempla la siguiente proyección:

Tabla 26. Proyección de venta en la población objetivo (4 años)

| PROYECCIÓN DE VENTAS PERIODO 4 AÑOS (S/) | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Distribución | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
| Ventas Anuales Segmento C | 1.617.838 | 2.022.297 | 2.291.937 | 2.696.396 |
| Ventas Anuales Segmento D | 428.837 | 514.605 | 557.488 | 600.372 |
| Ventas Anuales Segmento E | 92.848 | 97.490 | 111.417 | 120.702 |
| Venta Anual Total en Unidades | 2.139.522 | 2.634.392 | 2.960.842 | 3.417.470 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Adicionalmente, estamos considerando el impacto de la estrategia de acercamiento con el tercer sector (las ONG) así como con el Gobierno. Para ello las negociaciones con los principales actores prometen una participación de al menos 16 empresas colaboradoras, quienes estimamos traerán un volumen incremental anual de 15%:

- Plan Internacional, ADRA, Caritas del Perú, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Futuras Generaciones, Instituto de Investigación Nutricional, Instituto de Investigación Nutricional (IIN), Mesa de Concertación de la Lucha Contra la Pobreza (MCLCP), OPS/OMS, PRISMA, UNFPA, UNICEF, USAID, Welthungerhilfe, CARE Perú, Acción Contra el Hambre (ACH)

Por otro lado, nuestra mecánica de venta inicia considerando que nuestro maquilador realizará la entrega a los almacenes de los distribuidores seleccionados. La unidad de medida de venta serán cajas de 24 unidades. Asimismo, se considera que la unidad de medida promedio de despacho del distribuidor a sus puntos de venta es de 1 caja de 24 unidades a un precio de S/15,60 Sin IGV (considerando precio de venta al público de S/ 1,00 incluye IGV).

Condición de venta/Pago de distribuidoras:

- Factura a 30 días. Se considera que las distribuidoras manejen 15 días de inventario y puedan dar crédito de 15 días a sus puntos de venta.

Inventarios:

- Óptimo: contar con 15 días de inventario en los almacenes de las distribuidoras. El objetivo es despachar una vez por semana. Una bodega se estima podría vender 120 Forti-Vital al mes (asumiendo 4 compras al mes a la distribuidora, cada una de 30 soles aproximadamente).

Acuerdo de no devolución:

- Se establecerá como política comercial un acuerdo de no devolución con las distribuidoras ya que como Vital Group estamos incluyendo en nuestro precio la inversión en “mercaderistas” y promociones al precio para incentivar el consumo de Forti-Vital.

Exclusividad:

- Se otorgará exclusividad a cada distribuidora por zona por un tiempo de 1 año y sujeto a cumplimiento de objetivos mensuales. En caso de incumplimiento por 3 meses seguidos, se romperá este beneficio.

Mix de margen adecuado entre canales:

- Identificamos que es clave tener especial cuidado en que el precio no se “ensucie” entre canales. Esto ocurre al tener variaciones negativas en el precio de las distribuidoras, por lo que los productos terminan siendo adquiridos por el canal mayorista, generando que la demanda se retraiga por falsas expectativas. El objetivo es lograr que las distribuidoras siempre trabajen con el precio sugerido.

Acuerdo comercial:

Se considerarán los siguientes tipos de márgenes en la negociación del acuerdo comercial con las distribuidoras:

- Margen frontal 25% (*front margin*) directo para el distribuidor.
- Inversiones (11%)
 - “Mercaderistas”.
 - Incentivos.
 - Promociones a precio.
 - *Displays*.
- Margen final 5% (*back margin*)
 - *Rebate* fijo.
 - *Rebate* variable.

Tal como se detalla en la estructura del precio, se estipulan porcentajes para cada tipo de margen e inversión a fin de lograr crear una dinámica comercial con las distribuidoras para ganar en el punto de venta.

En conclusión, vemos conveniente rescatar que este es un negocio altamente atractivo para los integrantes de la cadena de distribución, otorgando márgenes frontales alineados al promedio alto de Lima Metropolitana, así como también, invirtiendo en una caja de herramientas para asegurar la rotación del producto en punto de venta. Para el primer año podemos decir que, una distribuidora podrá ganar S/329.000 netos según proyección de venta con nuestro Forti-Vital.

Como siguientes pasos, revisaremos oportunidades de trabajar con tiendas de conveniencias como Tambo, el cual sabemos que cuenta con un centro de distribución (CD) propio. Primax y Repshop no cuentan con CD, por lo que se llega a través de intermediarios. Asimismo, se identifica que el margen con el cual trabaja Tambo es aproximadamente un 30% y se calcula sobre el precio $[(\text{Precio} - \text{Costo}) / \text{Precio}]$ comparado con las distribuidoras que lo manejan sobre el costo $[(\text{Precio} - \text{Costo}) / \text{Costo}]$.

Capítulo VI. Plan de operaciones

1. Objetivos

El plan de operaciones de Vital Group considera planificar, ejecutar, y controlar el proceso de tercerización a cargo de la empresa Infermed, responsable a cargo del proceso de producción y distribución hasta los almacenes de nuestros distribuidores.

1.1 Planificar

La planificación de nuestras operaciones consistirá en la revisión en conjunto (Vital Group e Infermed) de la proyección de ventas para revisión de inventarios de la materia prima e insumos., Esta revisión incluirá también el stock en almacenes con la finalidad de evitar vencimientos de producto, así como alertar a la gerencia comercial para cambiar a estrategias puntuales para enfocarse en el *push* al canal. Todo esto con la finalidad de determinar los recursos necesarios, para así cuantificar la producción futura y estar preparados ante cualquier eventualidad de situaciones.

Plan de producción: Proyección de compra trimestre móvil (con confirmación mensual)

- Nivel de *stock* y reposición en Infermed y distribuidoras.

1.2 Ejecutar

El gerente de operaciones tendrá a su cargo la gestión de la tercerización y también los procesos de auditoría. A través de la utilización de los recursos disponibles y en consecuencia del plan propuesto accionar las variables que se hayan determinado para el correcto seguimiento

1.3 Controlar

Serán las actividades de seguimiento de la ejecución, que permitirá realizar la comparación del plan propuesto, también ayudará a corregir desviaciones y así poder tomar decisiones productivas correspondientes.

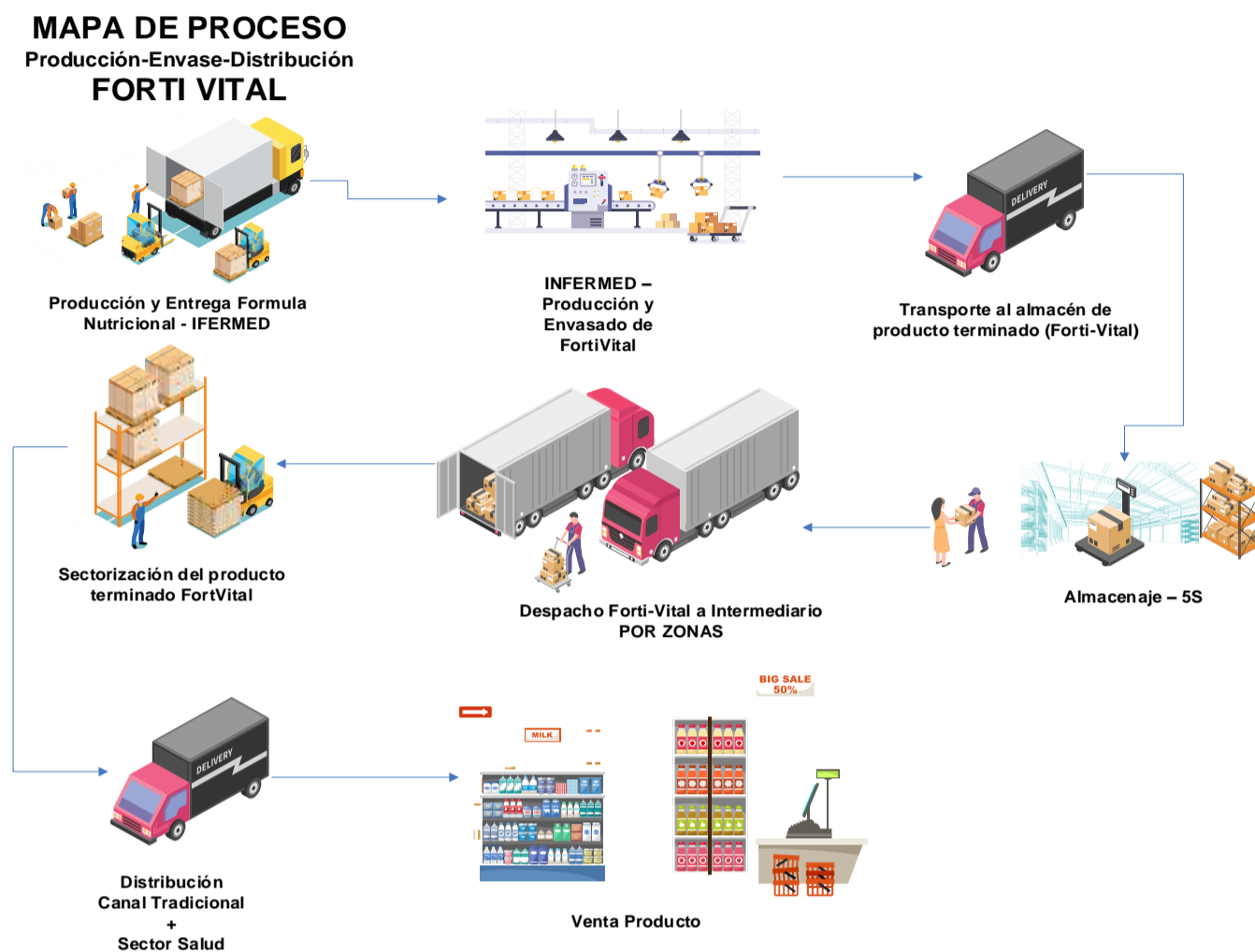
2. Diseños y mapa de los procesos

Los procesos a cargo de Infermed:

- Elaboración de fórmula enriquecida con hierro.
- Envasado (incluye compra de insumos como envase de plástico, tapas, cajas, etiquetas); Vital Group adquirirá la máquina envasadora de doble compartimiento (fórmula y agua) la cual será instalada en la fábrica de Infermed.

- Embalado.
- Almacenaje.
- Control de calidad.
- Distribución a los almacenes.

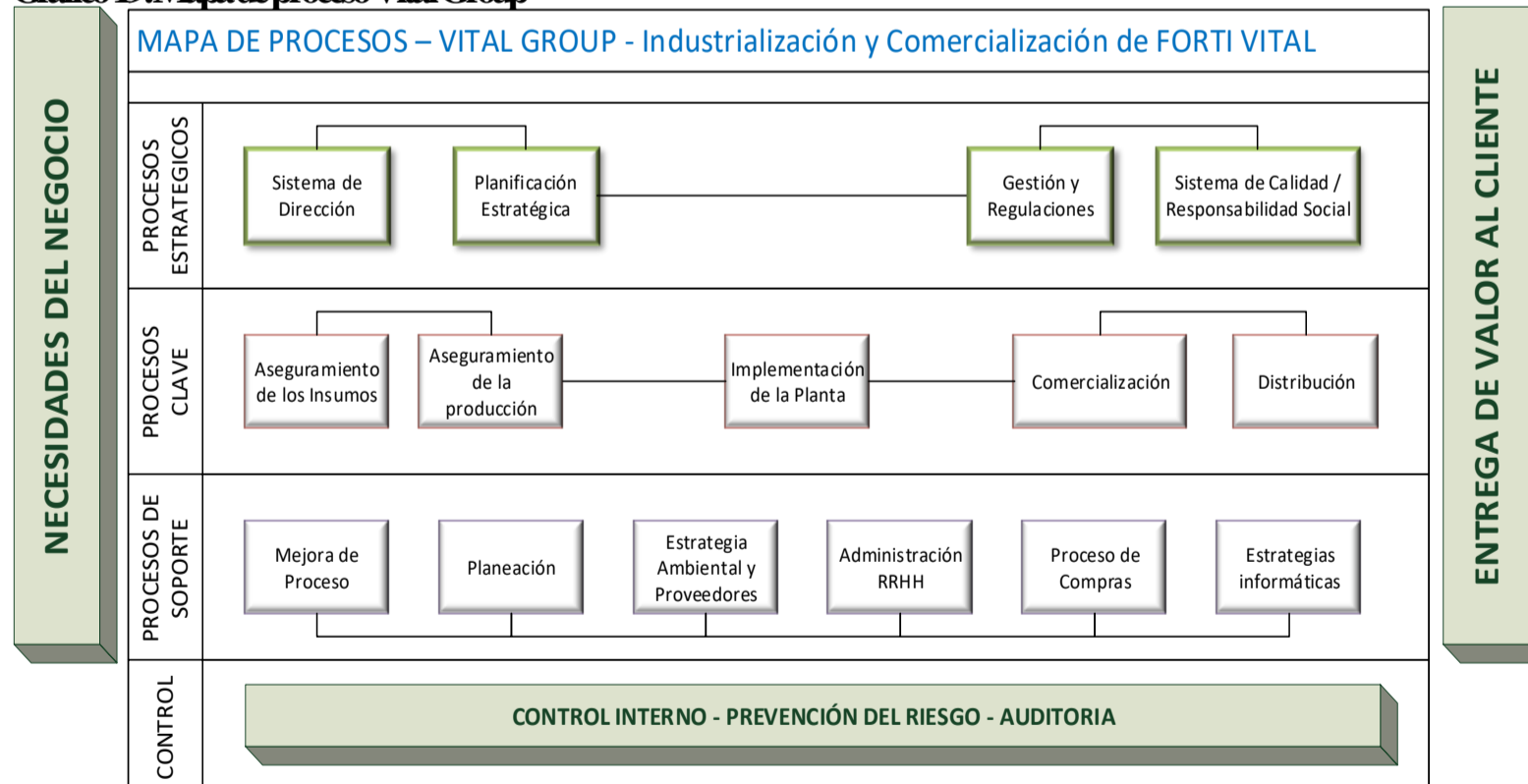
Gráfico 18. Mapa de proceso Forti-Vital (producción, envase y distribución)



Fuente: Elaboración propia 2020.

Mapa general de procesos

Gráfico 19. Mapa de proceso Vital Group



Fuente: Elaboración propia 2020.

3. Programación de las operaciones del negocio

Se ha definido que la producción y distribución de Forti-Vital serán tercerizadas con la empresa Inferred, debido a que las sumas de costos de producción de un proyecto son más altos que los costos de tercerización. Para ello a continuación, presentamos actividades del modelo de negocios que deben de ser consideradas dentro del esquema de subcontratación:

Tabla 27. Actividades por tercerización

| Subcontratación - Tercerización | | |
|---|--|---|
| Tercerización sobre el canal | Modalidad | Candidato |
| Canal tradicional | Contrato con distribuidoras | Grupo Vega (Conos N-E-C) y Dijisa (Sur) |
| Tercerización sobre los procesos clave | Modalidad | Candidato |
| Aseguramiento de la producción | Realización contrato | Infermed System |
| Instalación e implementación de la planta | Contratación empresa proveedora de envasadora | Teyco e Infermed |
| <i>Proyecto de comercialización y marketing</i> | Contratación empresa publicidad | Agencia Norte |
| Control de calidad | Contratación honorarios profesionales experto en calidad en producción | Honorarios |
| Tercerización sobre los socios clave | Modalidad | Candidato |
| Proveedor del envase (compartimiento doble en <i>sachet</i>) | Realización contrato a futuros | Infermed |
| Proveedor de la fórmula pulverizada de productos | Realización contrato a futuros | Infermed |
| Empresa de transportes | Contratación empresa de logística | Infermed |
| Distribuidores | Contratación vendedores – <i>Freelance</i> - | Vega y Dijisa |

Fuente: Elaboración propia 2020.

4. Actividades preoperativas

Hemos concluido que la tercerización optimizará la asignación de recursos en la que buscamos que los costos mayores asociados generalmente a la distribución se resuelvan con la mejor propuesta económica derivada del candidato de servicios a escoger. Por otro lado, conocemos que las actividades de la operación realizadas por la empresa de logística y producción dejarán como carga de trabajo en la estructura orgánica únicamente las funciones de gestión del negocio y la administración.

Dentro de las existencias, el enfoque será controlar y gestionar las actividades tercerizadas a Infermed, dentro de las que incluirá el monitoreo de:

- Materia prima (empaques doble compartimiento, insumo en polvo y agua).
- Productos terminados: cajas para guardar 24 sobres.
- Máquinas y equipos.

Para el control de inventarios de existencias se manejará un sistema de RFID, que permitirá tener la certeza sobre la rotación de las existencias bajo la metodología FIFO, lo cual también ayudará

a garantizar el *stock* mínimo de cada existencia y que a su vez está calculado en base al plan de ventas (*forecast* de ventas) y los tiempos de cada etapa de la cadena productiva.

Por otro lado, nos encargaremos de planificar las cantidades para almacenar de los productos terminados, planificando así mismo su rotación y movimiento, abastecimiento y control exacto del *stock*, las cuales son muy relevantes para saber cuánto producir y llegar a la cuota de venta.

Según lo acordado con Inferred estos serían los tiempos de entrega promedio:

- Tiempo de existencias de insumos (llegada de los insumos a nuestros almacenes en Lima):
 - Fórmula nutricional: Inferred - 7 días.
 - Empaque: empaque doble compartimiento - 21 días desde colocada la orden, pero se contará con *stock* de 30 días en almacenes.
- Tiempo de producción en planta:
 - Producción por lote de 100 cajas (cajas x 24 und.).
 - Control de calidad: 1 día por lote.
 - Ingreso a almacén: 1 día para la producción diaria.

5. Plan de operaciones (puesta en marcha)

Para dar inicio a nuestras actividades, estamos apuntando a un desarrollo intensivo de casi 4 semanas, en donde planteamos dar inicio a nuestro negocio desde la constitución formal de nuestra empresa, pasando por la supervisión de la implementación de la línea de producción en Inferred, así como finalmente la licencia de funcionamiento y pruebas previas para dar inicio al desarrollo del negocio.

Actividades:

- Constitución de la empresa: Formalización de participación societaria y estatutos de Vital Group. Esta actividad se hace de forma directa en registros públicos.
- Definición de actividades de los socios: cada uno de los 4 socios tendrá un rol de actividades a cumplir para la puesta en marcha del proyecto. Estas actividades son las que estamos detallando en este capítulo.
- Supervisión de la implementación del equipo y línea de producción por parte de Inferred: incluye el comisionamiento y puesta en marcha.
- Capacitación de personal: entrenamiento especializado en las distintas áreas funcionales y conocimiento de Forti-Vital.

6. Presupuesto del plan de operaciones

Tabla 28. Desglose del presupuesto de operaciones

| Detalle | Gasto preoperativo (1 mes) |
|---|----------------------------|
| Maquila de producto Forti-Vital | 96.004 |
| Salarios / Planilla - Comercial | 5176 |
| Gastos operativos planilla | 1311 |
| Capital de trabajo (equivale a un mes de salario) | 6000 |
| Inventario (1 mes) capital de trabajo | 4572 |
| Disposición de planta | 458 |
| Adquisición de maquinaria | 363.000 |
| | |
| Total | 476.521 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 29. Desglose del presupuesto de operaciones

| Detalle | Costo de venta Preoperativo (1 mes) |
|---|-------------------------------------|
| Salarios / Planilla ventas | 10.407 |
| Gastos operativos planilla | 2622 |
| Oficinas <i>open space we work</i> (5 personas) | 3300 |
| Sistema de gestión contable y CRM | 29.700 |
| Constitución a. Gastos de registro e inscripción | 667 |
| Constitución b. Capital social inicial | 833 |
| Constitución c. Comisión de estudio de abogados | 267 |
| Licencias de funcionamiento a. Empresa especializada registro sanitario | 500 |
| Licencias de funcionamiento b. Pagos a entidades de Gobierno | 1000 |
| | |
| Total | 49.295 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

1. Estructura organizacional

Vital Group aprovecha el modelo de organización lineal y funcional simple, con ello, nuestro organigrama es la forma que damos a conocer nuestra empresa desde la organización interna. Así, cada individuo externo como interno a la organización sabrá a quién dirigirse cuando haya que comunicar algún evento. El siguiente organigrama permite conocer el modelo de nuestra organización.

Gráfico 20. Organigrama estratégico Vital Group



Fuente: Elaboración propia 2020.

Políticas:

Las políticas de Vital Group se encuentra fundamentada en 3 fases: selección de personal, contratación y sensibilización. La selección del personal se realiza por parte de la misma empresa según las mejores prácticas de contratación, de esta forma, la contratación se lleva a cabo por el Gerente General en su condición del cargo más elevado de la verticalidad; por último, la sensibilización incluye el proceso de inicio de actividades, pago, compensación e incentivos, formación y evaluación de desempeño.

Gobernabilidad:

- Junta de accionistas: Inicialmente los únicos accionistas serán los socios fundadores quienes a su vez tendrán un 20% de acciones cada uno.
- Directorio: Estará conformado por Gerente General, un representante de los accionistas y un director externo.
- Comité de Seguridad y Salud Ocupacional en el Trabajo: Conformado por 2 miembros titulares, un miembro con cargo de confianza, el otro miembro representando a los empleados. Asimismo, tendrá que haber 2 miembros suplentes con las mismas características de los miembros titulares.

- Comité de *Compliance* y Ética: conformado por un miembro del directorio y por un representante del área legal que en nuestro caso está tercerizado con un estudio de abogados.

2. Presupuesto del plan recursos humanos

La planeación de la masa salarial, el número de personas y evolución prevista es la siguiente:

Tabla 30. Desglose del presupuesto de la planilla

| Masa laboral (Ingresos netos + Provisión empresa) | | | | | |
|---|--------|---------|---------|---------|---------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
| Comercial | 6000 | 72.000 | 72.000 | 72.000 | 72.000 |
| Administración | 12.000 | 144.000 | 144.000 | 144.000 | 144.000 |
| Ventas | 12.000 | 144.000 | 144.000 | 144.000 | 144.000 |
| Planilla total | 30.000 | 360.000 | 360.000 | 360.000 | 360.000 |
| Asignación familiar | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 |
| Remuneración bruta | 30.028 | 360.028 | 360.028 | 360.028 | 360.028 |
| AFP | 12.846 | 46.152 | 46.152 | 46.152 | 46.152 |
| Aporte obligatorio | 12.000 | 36.000 | 36.000 | 36.000 | 36.000 |
| Comisión sobre flujo | 441 | 5292 | 5292 | 5292 | 5292 |
| Prima de seguro | 405 | 4860 | 4860 | 4860 | 4860 |
| Impuesto renta - 5ta | 685 | 685 | 685 | 685 | 685 |
| Descuentos | 13.531 | 46.837 | 46.837 | 46.837 | 46.837 |
| Remuneración neta | 16.497 | 313.191 | 313.191 | 313.191 | 313.191 |
| EsSalud | 2700 | 32.400 | 32.400 | 32.400 | 32.400 |
| CTS provisión | 1354 | 16.250 | 16.250 | 16.250 | 16.250 |
| Gratificación provisión | 2500 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 |
| Gastos operativos | 6554 | 78.650 | 78.650 | 78.650 | 78.650 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo VIII. Política de responsabilidad social empresarial - RSE

1. Plan de responsabilidad social empresarial

Vital Group ha sido concebida como una empresa que buscará el desarrollo sostenible con aporte económico y valor social compartido bajo un modelo híbrido, respetando y aprovechando los recursos naturales y el medio ambiente. Por eso es importante denotar que las empresas y sus ejecutivos son cada día más conscientes de las acciones y del formato de las operaciones ante el impacto en la sociedad (Rochlin 2005).

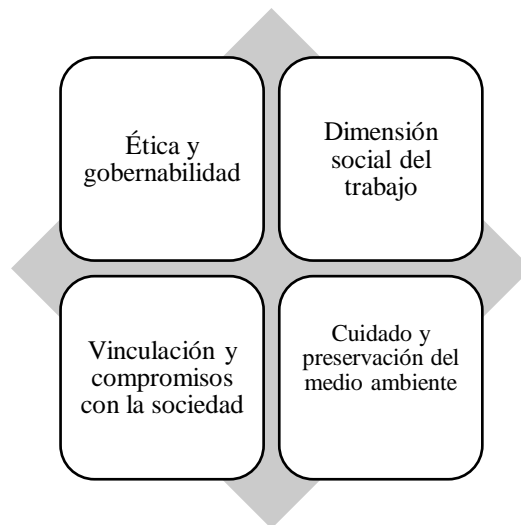
2. Objetivos

- Establecer un plan estratégico a fin de que Vital Group se desarrolle en un entorno equilibrado
- Establecer un comité de Responsabilidad Social Empresarial, el cual evaluará el nivel de impacto de las operaciones de los productos que entregaremos
- Reportar nuestros criterios y evaluaciones ante la fundación Corresponsables, organización referente que reporta iniciativas y buenas prácticas en RSE y sostenibilidad.

3. Grupos de interés

Para delimitar los principios universales empresariales, tendremos que considerar primero a las dimensiones de los grupos de interés que son para Vital Group: la empresa, los colaboradores, la sociedad y el medio ambiente (Cajiga Calderón 2012):

Gráfico 21. Líneas estratégicas adoptadas por Vital Group



Fuente: Elaboración propia 2020.

4. Gestión responsable

Vital Group sentará la base de la gestión usando los principios empresariales, así como el respeto de los valores universales y el marco legal existente.

La aplicación y vigilancia de la aplicación del código de buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas, establecido en el año 2013 por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV 2013) que velará por los intereses de los accionistas, pero mayormente enfocado en la transparencia de los negocios.

Para los grupos de interés como son los colaboradores, la sociedad y el medio ambiente, proponemos la aplicación del llamado decálogo de la empresa socialmente responsables (Cajiga Calderón 2012). Que fundamenta sobre lo siguiente:

- Promoción de la competitividad responsable.
- Publicación de los valores, practicas anticorrupción y respeto a los códigos de la ética.
- Derechos y dignidad humana.
- Condición laboral favorable.
- Respeto por el entorno ecológico.
- Mejora de la calidad de vida.
- Desarrollo social.
- Desarrollo de talentos.
- Involucramiento del tercer sector.

Capítulo IX. Plan financiero

1. Objetivos del plan financiero

La importancia de la planeación financiera dentro de la estrategia es que nos entregue los elementos que permitan, desde la óptica de los objetivos de nuestro modelo de negocio, determinar las estructuras de costos-ingresos para estimar la rentabilidad y calcular las necesidades de financiamiento.

Hipótesis financieras y operacionales

El análisis económico tiene como objetivos centrales, en el corto y largo plazo en un entorno conservador, los siguientes:

- La posición de la marca Forti-Vital.
- Crecimiento de ventas.
- La rentabilidad del negocio.
- La expansión y escalabilidad del negocio.

Los principales componentes del análisis que consideramos son:

- El estado de resultados (incluyendo las fuentes de financiamiento, los costos y gastos).
- El flujo de caja económico y financiero (para reconocer la viabilidad del negocio).

Al ser nuestro producto un desarrollo innovador, que actualmente no existe en el mercado peruano, el modelo de negocio enfrentará ciertas incertidumbres del mercado. Las hipótesis más relevantes son aquellas que cambian nuestros supuestos claves. Estos supuestos pueden ser: ¿nuestro producto es la mejor propuesta del mercado?, ¿es el segmento socioeconómico elegido nuestro público objetivo real?, ¿nuestro producto mejora la salud de las personas?, ¿tenemos el precio más bajo del mercado?, ¿es el momento preciso para entrar al mercado?, dentro de los principales.

Consideramos que es importante delimitar el aseguramiento de las hipótesis del modelo, para esto desarrollamos la siguiente matriz, que nos ha permitido concluir que las más críticas estarían controladas.

Tabla 31. Matriz de priorización de hipótesis

| Matriz de priorización de hipótesis | | | | | | |
|--|---------|-------------------------|-----------|--------|--------------------|----------------|
| Hipótesis sobre la propuesta de valor | Crítico | Test sugerido | Facilidad | Tiempo | Ranking Puntuación | Test realizado |
| El producto con mejor propuesta del mercado y un atributo social muy fuerte | 5 | Realizar prototipo | 5 | 5 | 5,00 | SÍ |
| La mejor accesibilidad de la población objetivo en nivel socioeconómico en segmento DE | 4 | Búsqueda de información | 5 | 5 | 4,67 | SÍ |
| Nutrición que mejora la calidad de vida | 2 | Entrevista al experto | 1 | 5 | 2,67 | SÍ |
| Bebidas en fórmulas con alto valor nutritivo | 1 | Realizar prototipo | 1 | 5 | 2,33 | SÍ |
| Producto que entrega salud y precio más bajo | 3 | Testeo de mercado | 3 | 1 | 2,33 | SÍ |
| | | | | | | |
| Hipótesis sobre el canal | Crítico | Test sugerido | Facilidad | Tiempo | Ranking Puntuación | Test realizado |
| Canal tradicional | 4 | Testeo de mercado | 5 | 5 | 4,67 | SÍ |
| Opcionales: Distribución intermediaria en campañas de salud - B2C | 5 | Entrevista al experto | 5 | 4 | 4,67 | SÍ |
| Canales off-line | 2 | Testeo de mercado | 4 | 4 | 3,33 | SÍ |
| Canales directos | 3 | Testeo de mercado | 3 | 3 | 3,00 | SÍ |
| | | | | | | |
| Hipótesis sobre el modelo de ingresos | Crítico | Test sugerido | Facilidad | Tiempo | Ranking Puntuación | Test realizado |
| - Utilidad por unidad vendida | 4 | Comprobación calculada | 5 | 5 | 4,67 | SÍ |
| - Subsidios gubernamentales por campañas de salud | 5 | Entrevista a experto | 2 | 3 | 3,33 | SÍ |
| Hipótesis sobre el modelo de recursos claves | Crítico | Test sugerido | Facilidad | Tiempo | Ranking Puntuación | Test realizado |
| Local industrial | 5 | Tercerizado | 5 | 5 | 5,00 | EN PROCESO |
| Transporte para distribución | 3 | Tercerizado | 5 | 5 | 4,33 | EN PROCESO |
| Equipo de carga (monta-cargas, transporte de materiales, etc.) | 1 | Tercerizado | 4 | 4 | 3,00 | EN PROCESO |
| Oficinas administrativas | 2 | Realizar contrato | 5 | 5 | 4,00 | EN PROCESO |
| Enmaquetadoras | 4 | Tercerizado | 5 | 3 | 4,00 | EN PROCESO |
| Hipótesis sobre los procesos clave | Crítico | Test sugerido | Facilidad | Tiempo | Ranking Puntuación | Test realizado |
| Aseguramiento de la producción | 5 | Realización de contrato | 5 | 3 | 4,33 | EN PROCESO |
| Instalación e implementación de la planta | 4 | Tercerizado | 4 | 4 | 4,00 | EN PROCESO |
| Proyecto de comercialización y marketing | 4 | Realización de contrato | 4 | 4 | 4,00 | EN PROCESO |
| Autorización sanitaria | 3 | Entrevista a experto | 3 | 3 | 3,00 | EN PROCESO |
| Licencia de funcionamiento | 3 | Tramitología | 3 | 3 | 3,00 | EN PROCESO |
| Aseguramiento de los insumos | 0 | Tercerizado | 5 | 3 | 2,67 | EN PROCESO |
| Hipótesis sobre proveedores clave | Crítico | Test sugerido | Facilidad | Tiempo | Ranking Puntuación | Test realizado |
| Proveedor del envase (compartimiento doble en sachet) | 5 | Tercerizado | 4 | 5 | 4,67 | EN PROCESO |
| Proveedor de la fórmula pulverizada de productos | 5 | Tercerizado | 4 | 5 | 4,67 | EN PROCESO |
| Distribuidores | 3 | Tercerizado | 5 | 5 | 4,33 | EN PROCESO |

Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Estados financieros y flujo de caja

El resultado del análisis financiero permite determinar que el proyecto es rentable y sostenible a partir del año 2. El primer año registramos utilidad operativa negativa debido al costo de implementación y financiamiento del proyecto. Por otro lado, el flujo de caja nos muestra como el negocio genera ingresos desde el primer año.

Tabla 32. Estado de resultados Vital Group

| Estado de resultados - Forti-Vital | | | | | |
|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Expresado en nuevos soles | Año | | | | |
| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | Liquidación |
| Ventas | 2.139.522 | 2.634.392 | 2.960.842 | 3.417.470 | |
| Costo de Ventas | -1.275.747 | -1.467.109 | -1.596.577 | -1.754.678 | |
| Utilidad Bruta | 863.775 | 1.167.282 | 1.364.265 | 1.662.792 | 0 |
| Utilidad Operativa (EBIT) | -1.006.931 | 596.108 | 883.090 | 1.181.618 | 2000 |
| Utilidad antes de IR | -1.105.704 | 516.831 | 826.428 | 1.151.188 | 2000 |
| Impuesto a la Renta (30%) | 331.711 | -155.049 | -247.928 | -345.356 | -600 |
| Utilidad Neta | -773.993 | 361.782 | 578.499 | 805.831 | 1400 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 33. Flujo de caja Vital Group

| Flujo de caja: Forti-Vital | | | | | | |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Expresado en nuevos soles | | | | | | |
| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | Liquidación |
| INGRESOS | | 2.139.522 | 2.634.392 | 2.960.842 | 3.417.470 | |
| EGRESOS | -1.234.653 | -1.605.721 | -2.213.116 | -2.338.679 | -2.586.337 | 179.400 |
| FC ECONÓMICO | -1.234.653 | 533.801 | 421.276 | 622.163 | 831.132 | 179.400 |
| FINANCIAMIENTO NETO | | -190.985 | -196.834 | -203.618 | -211.488 | 0 |
| FC FINANCIERO | -617.327 | 342.816 | 224.442 | 418.545 | 619.644 | 179.400 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

3. Presupuesto de inversión inicial

Las principales fuentes de financiamiento del proyecto serán una combinación de capital propio más financiamiento bancario, el total del monto de implementación más capital social estará dividido en 50% para ambas partes (accionistas y banco)²³. Dependiendo de la expansión del proyecto se esperarán programas sociales y de salud por parte del Gobierno, ONG y RSE.

Para la puesta en marcha del negocio, necesitamos una inversión inicial que asciende a los S/ 1.234.653 (un millón doscientos treinta y cuatro mil seiscientos cincuenta y tres 00/100).

Esta inversión inicial será financiada en un 50% con capital propio (S/ 617.327) y el remanente 50% mediante el esquema de financiamiento de la inversión del sector privado a través de la banca comercial para PYME a cambio de 2 garantías individuales de los accionistas como lo son 2 bienes inmuebles cotizados en S/ 700.000.

Bajo estas consideraciones, las condiciones iniciales de financiamiento son:

- Moneda: Dólares americanos.
- Tasa: TCEA 8%.
- Plazo: 5 años sin periodo de gracia.
- Reembolso: Semestral.
- Salvaguarda: Garantía vía hipoteca.
- Contrato: Estándar del sector financiero.

Las inversiones iniciales cubrirán las actividades clave del negocio como:

²³ Existe un entorno positivo respecto a la financiación para la producción de bienes de consumo y que se alinean con el segmento de Alimentos y Bebidas, como así lo indica la Sociedad Nacional de Industrias.

- El proveedor de producto terminado (Infermed Perú).
- La alianza estratégica con los distribuidores.

Al ser un modelo de producción que viene del proceso de tercerización (maquila) y recibimos un producto terminado, no incurrimos en costos unitarios salvo el costo del producto terminado de 0,316 céntimos de sol.

4. Análisis de sensibilidad

A continuación, presentamos los flujos del negocio, así como el del accionista con los siguientes resultados:

Tabla 34. Flujo de negocio y accionista

| Resumen x Años | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------------|------------|---------|---------|---------|-----------|
| FC ECONÓMICO | -1.234.653 | 533.801 | 421.276 | 622.163 | 1.010.532 |
| FC FINANCIERO | -617.327 | 342.816 | 224.442 | 418.545 | 799.044 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Una vez que igualamos la tasa esperada, podemos decir que el negocio es rentable debido a que el VAN Financiero es positiva y los accionistas ganan dinero con este financiamiento, decimos entonces que; el negocio genera valor, lo que se refleja en una TIR Económica > Ks (WACC) y un VAN económico positivo.

Tabla 35. Indicador VAN/TIR

| Indicador VAN/ TIR Económica-Financiera | |
|---|---------|
| Ks = COK = | 18,00% |
| TIR Económica | 32,65% |
| TIR Financiera | 49,25% |
| VAN Económico | 551.180 |
| VAN Financiero | 501.263 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Desde la parte fiscal y aplicando una tasa de 30% pudimos comprobar que tanto los EERR proyectados, así como los FFCC proyectados hacen del negocio un proyecto viable.

Tabla 36. Estado de resultados Vital Group

| Estado de Resultados | | | | | |
|----------------------------------|-------------------|------------------------|------------------|-------------------|-------------|
| Expresado en soles | Año | | | | |
| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | Liquidación |
| Ventas | 2.139.522 | 2.634.392 | 2.960.842 | 3.417.470 | |
| Costo de ventas | -1.275.747 | -1.467.109 | -1.596.577 | -1.754.678 | |
| Utilidad bruta | 863.775 | 1.167.282 | 1.364.265 | 1.662.792 | 0 |
| Gastos operativos | | | | | |
| - Gastos administrativos | -260.821 | -195.942 | -195.942 | -195.942 | |
| - Gastos pre-operativos | -1.234.653 | | | | |
| - Gastos de ventas | -371.232 | -371.232 | -281.232 | -281.232 | |
| - Depreciación | -4000 | -4000 | -4000 | -4000 | |
| Utilidad operativa (EBIT) | -1.006.931 | 596.108 | 883.090 | 1.181.618 | 2000 |
| Gastos financieros | -98.772 | -79.277 | -56.663 | -30.430 | |
| Comisiones | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Utilidad antes de IR | -1.105.704 | 516.831 | 826.428 | 1.151.188 | 2000 |
| Impuesto a la Renta (30%) | 331.711 | -155.049 | -247.928 | -345.356 | -600 |
| Utilidad neta | -773.993 | 361.782 | 578.499 | 805.831 | 1400 |
| ER ISR = FE ISR - AHORRO FISCAL | | | | | |
| ISR | | 331.711,08 | | | |
| ISR FE | | 302.079,41 | | | |
| AHORRO FISC | | 29.631,68 | | | |
| | | ISR FE + Ahorro | | 331.711,08 | |

Fuente: Elaboración propia 2020.

KPI del modelo (análisis de los estados de resultados estimados durante el proyecto).

Tabla 37. KPI de eficiencia

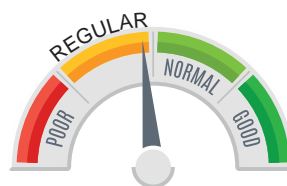
| EFICIENCIA | |
|---------------------------|--------|
| Rotación de inventarios | 1 |
| Inventario en existencias | 1 |
| Rotación de Cartera | 1 |
| Rotación de Activos | 1.06 |
| Margen bruto (%) | 1.60 |
| Rentabilidad S/ventas | 100.17 |
| Rentabilidad S/activos | 45.17% |

Fuente: Elaboración propia 2020.



Tabla 38. KPI Endeudamiento

| ENDEUDAMIENTO | |
|---------------|--------|
| Deuda | 1 |
| Autonomía (%) | 202.46 |



Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 39. KPI Diagnóstico financiero

| DIAGNOSTICO FINANCIERO | |
|------------------------|-----------|
| Contribución Marginal | 2,029,112 |
| Margen de Contribución | 0.95 |
| Punto de Equilibrio | 1,345,165 |
| EBITDA | 516,831 |



Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 40. KPI Liquidez

| LIQUIDEZ | |
|-----------------|------|
| Razon Corriente | |
| AC/PC | 1.00 |
| Prueba Acida | |
| AC - Inv / PC | 1.00 |



Fuente: Elaboración propia 2020.

5. Necesidades financieras: presupuesto de tesorería, cantidad, momento y tipo de inversión

El porcentaje de esta financiación se hará en un 50% de requerimiento de capital directo y 50% como un monto financiado de forma externa. El monto de financiación total asciende a la cantidad de S/ 1.234.653, y se distribuyen de la siguiente forma:

Tabla 41. Fuente de financiación

| Fuente | Monto |
|---------------------|------------------|
| Capital | 708.837 |
| Activo | 476.521 |
| Nominales | 49.295 |
| Financiación | 1.234.653 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 42. Desglose de costo de venta

| Detalle | Gasto preoperativo (1 mes) |
|---|----------------------------|
| Maquila de producto Forti-Vital | 96.004 |
| Salarios / Planilla – Comercial | 5176 |
| Gastos operativos planilla | 1311 |
| Control de calidad | |
| Capital de trabajo (equivale a un mes de salario) | 6000 |
| Inventario (1 mes) capital de trabajo | 4572 |
| Disposición de planta | 458 |
| Adquisición de maquinaria | 363.000 |
| Total | 476.521 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 43. Desglose de gasto administrativo

| Detalle | Gasto preoperativo (1 mes) |
|---|----------------------------|
| Prevención / Evaluación / Fallas internas | |
| Salarios / Planilla ventas | 10.407 |
| Gastos operativos planilla | 2622 |
| Oficinas <i>open space we work</i> (5 personas) | 3300 |
| Sistema de gestión contable y CRM | 29.700 |
| Constitución a. Gastos de registro e inscripción | 667 |
| Constitución b. Capital social inicial | 833 |
| Constitución c. Comisión de estudio de abogados | 267 |
| Licencias de funcionamiento a. Empresa especializada registro sanitario | 500 |
| Licencias de funcionamiento b. Pagos Entidades de Gobierno | 1000 |
| Total | 49.295 |

Fuente: Elaboración propia 2019.

Tabla 44. Desglose gasto de venta

| Detalle | Gasto preoperativo (1 mes) |
|--|----------------------------|
| Plan de <i>marketing</i> | 180.000 |
| Patrocinio / Televisión | 500.000 |
| <i>Sampling</i> | 14.142 |
| Salarios / Planilla ventas | 10.407 |
| Gastos operativos planilla | 2622 |
| Publicidad | - |
| Material <i>merchandising</i> / P.O.P. | 1667 |
| Total | 708.837 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

6. Viabilidad financiera: umbral de rentabilidad (punto de equilibrio)

La tasa requerida- Kd (16%) es menor que la tasa de financiamiento COK (18%), al tener este indicador inicial, podemos determinar que el negocio es rentable (ver el anexo 5).

De la misma forma podemos decir que la TIR Económica (Tasa Interna de Retorno) es de 32,65% debe ser mayor que el costo promedio ponderado de capital -WACC²⁴- 14,60% (ver el anexo 6).

7. Riesgos y planes de contingencias

Se vuelve de vital importancia para nosotros la implementación de “términos y condiciones” estrictas en los acuerdos comerciales debido a que se les encarga gran parte del riesgo operativo del negocio.

Tabla 45. Detalle de principales riesgos identificados y sus respectivos mecanismos de control

| Tipo de riesgo | Riesgos | Causas | Plan de mitigación |
|-------------------------------|---|--|---|
| Riesgo operativo | Desabastecimiento de producto terminado por distribuidor | Huelgas, incumplimiento del proveedor Incendios, desastres naturales, etc. | Stock de Seguridad: Alianza estratégica con proveedores, operadores y distribuidores sustitutos. Stock de Seguridad: Acuerdos de cumplimiento de nivel de servicio de un 99% con cláusulas de compensación, coaseguro. |
| | Desabastecimiento de producto terminado ocasionado por enfermedad | | |
| Riesgo financiero sistemático | Cambios en el macroentorno económico. | Política monetaria: inflación, tasa de interés, etc. | |
| | | Cambios de normas alimenticias: restricciones de composición de fórmulas, etc. | |

Fuente: Elaboración propia 2020.

²⁴ Weighted Average Cost of Capital.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Nuestra principal ventaja competitiva sostenible es nuestro producto con una fórmula fortificada en empaque innovador.
- El negocio es escalable ya que existe oportunidad de crecimiento a nivel nacional e internacional debido a la demanda insatisfecha para la población con anemia en Latinoamérica y otras regiones.
- El modelo de la base de la pirámide bajo una estrategia *outside-in* en mercados atractivamente moderados funcionan eficientemente y generan rentabilidad para los inversionistas si se realizan con una adecuada gestión
- La tercerización de los procesos productivos asegura la sostenibilidad del negocio debido a los costos competitivos.
- Las corridas del estado de resultados y del flujo de caja nos indican que generaremos utilidades, con indicadores al 32,65% de la TIR económica y TIR Financiera de 49,25% para el segundo año, Por lo que concluimos que el negocio es rentable.

2. Recomendaciones

- Realizar análisis interno continuo de las fortalezas y debilidades del mercado atractivamente moderado para generar nuevas estrategias e implementarlas para asegurar la sostenibilidad.
- Se recomienda mantener monitoreo permanente de las fuerzas del mercado que afectan el nivel de la rivalidad competitiva; la idea de fondo es mantener la sostenibilidad del negocio y diversificar o migrar a nuevos modelos o mercados de forma anticipada.
- Realizar estudios de mercado a nivel nacional e internacional para identificar oportunidades de expansión de Forti-Vital, de esta forma proponemos el negocio escalable,
- Revisar incluir en nuestro modelo la participación de nuevos canales de venta: canal moderno y tiendas de conveniencia.
- Identificar socios estratégicos a nivel nacional e internacional para evaluar producción centralizada o descentralizada a fin de buscar la eficiencia en costos al momento de decidir la expansión o nivel de escalabilidad del negocio.
- Una vez establecida la fase de desarrollo de nuevo producto, penetración y estabilización del negocio, recomendamos evaluar el cambio de la estrategia de producción tercerizada a propia, y así conseguir una producción con economía de escala.

Bibliografía

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados - APEIM. (2018). *Niveles Socioeconómicos*. Encuesta Nacional de Hogares – ENAHO 2017. Lima, Perú: APEIM.
- Banco Central de Reserva del Perú (2019). *Reporte de Inflación, diciembre 2019. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2021*. Fecha de consulta 21/08/2020. <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2019.pdf>>
- Battilana, Julie, Lee, Matthew, Walker, John & Dorsey, Cheryl. (2012). “In Search of the Hybrid Ideal”. *Stanford Social Innovation Review Summer 2012*. View 6, pp. 50-55. Fecha de consulta 27/07/2020. [en línea]. <<https://ssir.org/search/results?q=in%20search%20of%20hybrid%20ideal#gsc.tab=0&gsc.q=in%20search%20of%20hybrid%20ideal&gsc.page=1>>
- Battilana, Julie y Dorado, Silvia. (2010). “Building Sustainable Hybrid Organizations. The case of commercial microfinance organizations”. *Academy of Management Journal*. Vol 53. N.º 6, pp.1419-1440.
- Barney, J., (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Cajiga Calderón, J. F. (2012). *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Vol. 1. México: CEMEFI - Centro Mexicano para la Filantropía. Fecha de consulta 23/08/2020. [En línea]. <https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf>
- Chan Kim, W. y Mauborgne, Renée. (2005). “Estrategia Océano Azul: De la teoría a la práctica”. *California Management Review*. 47 (3), spring, pp. 105-121. [En línea]. Fecha de consulta 27/07/2020. <<https://pdfs.semanticscholar.org/74bc/bf7b03094d2155890342e13d7b32a4b198a2.pdf>>.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. – CPI (2017a). *Market Report. Cuadro N° 7 Perú: Estructura socioeconómica de personas según departamentos (urbano + rural) 2017*. Fecha de Consulta 27/07/2020. [En línea]. <http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. – CPI (2017b). “*Market Report. Cuadro N° 4 Perú: Población Urbana y Rural según departamentos 2017*”. Fecha de Consulta 27/07/2020. [En línea]. <http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf>

- Crossan, Mary, Rouse, Michael, Fry, Joseph, & Killing, J. Peter. (2015). *Strategic Analysis and Action*. Eight Edition. Toronto, Canada: Ed. Pearson.
- David, Fred R. (2013). “*Conceptos de Administración Estratégica*”. Decimocuarta Edición México D.F.: Pearson.
- Diario Gestión (2020). “Riesgo País Perú subió un punto básico y cerro en 1.10 puntos porcentuales”. *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 10/08/2020. Fecha de consulta 23/08/2020. <<https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-subio-un-punto-basico-y-cerro-en-110-puntos-porcentuales-noticia/>>.
- Ermida, Oscar y Colotuzzo, Natalia. (2009). “*Descentralización, tercerización y Subcontratación*” Oficina Internacional del Trabajo. Fecha de consulta 27/07/2020. <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/meetingdocument/wcms_161337.pdf>
- Fitch Solutions. (2019). “*Latin America Food & Drink Report, 2019*”. Fecha de consulta 21/08/2020. <https://www.fitchsolutions.com/?gclid=EAIaIQobChMItoEM--LA6QIVR6aWCh3oeQk_EAAYASAAEgLejvD_BwE>
- Gimbert, Xavier. (2017). *Pensar Estratégicamente Modelos, Conceptos y Reflexiones*. Barcelona. España: Ed Deusto. Grupo Planeta.
- Gonul, Kayya. (2020). *Handbook of Research on the Applications of International Transportation and Logistics for World Trade*. Fecha de consulta 30/07/2020. [En línea]. <<https://www.igi-global.com/chapter/a-resource-based-theory-perspective-of-logistics/245390>>
- INEI. (2018). *Encuesta Demográfica y de Salud Familiar 2018*. Fecha de consulta 27/07/2020. <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1656/index1.html>
- Instituto de Estudios Económicos y Sociales (2018). *Reporte Estadístico N.º 09 – Setiembre 2018*, Fecha de consulta 21/08/2020. <<https://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2018/09/Reporte-Estad%C3%ADstico-Setiembre-2018.pdf>>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2018). *Perú: Indicadores de Resultados de los Programas Presupuestales. Primer Semestre 2018. Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (Resultados Preliminares al 50% de la muestra)*. Julio 2018. Fecha de consulta 27/07/2020. <https://proyectos.inei.gov.pe/endes/2018/ppr/Indicadores_de_Resultados_de_los_Programas_Presupuestales_ENDES_Primer_Semestre_2018.pdf>
- Keeley, L., Pinkel, R., Quinn, B. & Walters, H. (2013). *Ten Types of Innovation - The Discipline of building breakthroughs*. New Jersey: Ed. Wiley.

- Kotler, Phillip y Keller, Kevin. (2017). *Dirección de Marketing*. Decimoquinta Edición. Ciudad de México. México: Ed. Pearson.
- Lizárraga, Sheyla (2015) “Análisis del estudio de mercado de yogurt Gloria”. Fecha de Consulta 27/07/2020. <<https://www.monografias.com/docs111/analisis-del-estudio-mercado-yogurt-gloria/analisis-del-estudio-mercado-yogurt-gloria.shtml>>
- Magretta Joan. (2013). *Para entender a Michael Porter, Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Primera Edición, México: Grupo Editorial Patria.
- Martín, Á. (2019). *CANVAS: fuentes de ingresos*. Fecha de consulta 27/07/2020. [En línea]. <<https://martin.click/marketing-online/canvas-fuentes-de-ingresos/>>
- Maslow, Abraham (1991). *Motivation & personality. La dinámica de la jerarquía de las necesidades*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mendoza, Jose María. (2011). “El método de la ventaja competitiva” *Para entender a Michael Porter, Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*”. Primera Edición, México: Grupo Editorial Patria.
- Ministerio de Agricultura (2010). *Análisis del sector lácteo*. Dirección General de Promoción Agraria. Fecha de consulta 27/07/2020. <[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/07FA140372063F0905257980005B4D54/\\$FILE/analisis_sector_lacteo_peruano.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/07FA140372063F0905257980005B4D54/$FILE/analisis_sector_lacteo_peruano.pdf)>
- Ministerio del Ambiente. (2019). *MINAM destaca transición de nuestro país hacia la economía circular*. Fecha de consulta 23/08/2020. <<https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/68849-minam-destaca-transicion-de-nuestro-pais-hacia-la-economia-circular>>.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023*. Aprobado en Sesión del Consejo de Ministros el 21 de agosto del 2019 y publicado el 23 de agosto del 2019. Fecha de consulta 21/08/2020. <https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf>
- Ministerio de Inclusión Social – MIDIS (2018). “*Plan Multisectorial de Lucha contra la Anemia*” – Gobierno del Perú (octubre 2018). Fecha de Consulta 27/07/2020. [En línea]. <<http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/plan-multisectorial-de-lucha-contra-la-anemia-v3.pdf>>
- Ministerio de Salud - MINSA. (2017). *Plan Nacional para la Reducción y Control de la Anemia. Materno Infantil y la Desnutrición Crónica Infantil en el Perú: 2017-2021*. Documento Técnico. Fecha de consulta 27/07/2020. <<http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4189.pdf>>
- Mintzberg, Henry (2016). *Organization around Public, Private, Plural*. Henry Mintzberg

BLOG. Fecha de consulta 27/07/2020. [En línea]. <<https://mintzberg.org/blog/three-sectors>>

- Mintzberg, Henry (2015). “Time for the Plural Sector”. *Stanford Social Innovation Review Summer 2015*. Fecha de consulta 27/07/2020. [En línea]. <https://ssir.org/articles/entry/time_for_the_plural_sector>
- Mintzberg, Henry (2009). “Rebuilding Companies as Communities”. *Harvard Business Review*, 87, n.º 7. Fecha de consulta 27/07/2020. [En línea]. <http://www.erev.de/auto/Downloads/Skripte_2012/2012_09_Mintzberg_Rebuilding_Companies_as_Communities_10_2009.pdf>
- Mintzberg, Henry (2006). “The Leadership Debate with Henry Mintzberg: Communityship is the Answer”. *Financial Times*. Fecha de consulta 27/07/2020. [En línea]. <<https://mintzberg.org/articles/leadership-and-communityship>>
- Nutri.hierro (17 de mayo de 2019). *Kiwichia*. [Facebook]. Fecha de consulta: 23/08/2020. <<https://www.facebook.com/CeroAnemia/photos/a.2032578633704156/2032599627035390>>.
- OEFA. (2020). *LA OCDE presenta el estudio de cumplimiento regulatorio y fiscalizaciones en el OEFA del Perú*. Fecha de consulta 23/08/2020. <<https://www.oefa.gob.pe/la-ocde-presenta-el-estudio-de-cumplimiento-regulatorio-y-fiscalizaciones-en-el-oefa-del-peru/ocac07/>>.
- Plataforma digital única del Estado peruano (2019). *Conoce las advertencias publicitarias (octógonos)*. Fecha de consulta 21/08/2020. <<https://www.gob.pe/1066-ministerio-de-salud-conoce-las-advertencias-publicitarias-octogonos>>
- Porter, Michael E. & Krammer, Mark R. (2011). “La creación de valor compartido”. *Harvard Business Review Latinoamérica*, Enero-Febrero 2011, pp. 1-18. Fecha de consulta 27/07/2020. <<http://www.iarse.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>>
- Prahalad, C. K. (2004). *Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Philadelphia: Wharton School Publishing. Fecha de consulta 27/07/2020. [En línea]. <<https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-fortune-at-the-bottom-of-the-pyramid-eradicating-poverty-through-profits/>>
- Prahalad, C. K & Hamel Gary. (1990). “The Core Competence of the Corporation”. *Harvard Business Review*, May-June 1990. Fecha de consulta: 27/07/2020. [En línea]. <<https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>>
- Ross, Stephen, Westerfield, Randolph, & Jaffe, Jeffrey. (1996). *Finanzas corporativas*. Quinta Edición. Pensilvania. USA: Editorial Irwin McGraw-Hill.
- RPP Noticias (2016). “ABP: En Lima existen 113 mil bodegas y a nivel nacional 414

mil”. RPP Noticias. Fecha de publicación: 27/01/2016. Fecha de consulta 23/08/2020. [En línea]. <<https://rpp.pe/economia/economia/abp-en-lima-existen-113-mil-bodegas-y-a-nivel-nacional-414-mil-noticia-933175?ref=rpp>>

- Saadat, Saeed, Shumaila, Yousafzai, Paladino, Angela, & De Luca, Luigi. (2015). *Inside-out and outside-in orientations: A meta-analysis of orientation's effects on innovation and firm performance*. Fecha de consulta 30/07/2020. <<https://bit.ly/3gM222e>>
- Sallenave, Jean-Paul. (1991). *La Gerencia y Planeación Estratégica de Mercadeo*. Capítulo 4: Supervivencia. Bogotá. Colombia: Editorial Norma.
- Sallenave, Jean-Paul. (1990). “*La Gerencia Integral*”. Fecha de consulta 27/07/2020. [En línea]. <https://www.academia.edu/22755568/JEAN-PAUL_SALLENAVE._LA_GERENCIA_INTEGRAL>
- Superintendencia de Mercados y Valores - SMV. (2013). *Código de buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas*. Fecha de consulta 23/08/2020. [En línea]. <https://www.smv.gob.pe/Uploads/CodBGC2013%20_2_.pdf>
- Universidad Cornell, INSEAD y OMPI 2019. *Índice Mundial de Innovación 2019*. Fecha de consulta 21/08/2020. <<https://www.wipo.int/publications/es/details.jsp?id=4435&plang=ES>>
- Zartha, John, Zuluaga, Darwin, Palacio, Juan, y Montes, Juan. (2017). “Ciclo de vida de tecnologías y curvas en S aplicadas en subproductos de la Agroindustria Piscícola”. *Información Tecnológica*. Vol. 28 n.º 2 La Serena. Fecha de consulta 21/08/2020. <https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642017000200012>

Anexos

Anexo 1. Participación del Segmento Alimentos y Bebidas en la Industria

| | Millones (S/) | Participación (%) |
|---|---------------|-------------------|
| Total Industria | 82669 | |
| Otras Industrias | 59857 | 72,4% |
| Industria Alimentos y Bebidas | 22812 | 27,6% |
| Productos Alimenticios | 18818 | 22,8% |
| Molinería, fideos, panadería y otros | 4592 | 24,4% |
| Procesamiento y conservación de carnes | 3597 | 19,1% |
| Elaboración de harina y aceite de pescado | 2096 | 11,1% |
| Otros productos alimenticios | 1625 | 8,6% |
| Fabricación de productos lácteos | 1407 | 7,5% |
| Elaboración y preservación de pescado | 1338 | 7,1% |
| Procesamiento de frutas y vegetales | 1250 | 6,6% |
| Aceites y grasas | 1084 | 5,8% |
| Elaboración y refinación de azúcar | 992 | 5,3% |
| Alimentos preparados para animales | 837 | 4,4% |
| Bebidas y Productos del Tabaco | 3994 | 4,8% |
| | | |

Fuente: Sociedad Nacional de Industrias (2018)

Anexo 2. Encuestas (determinación de la muestra, preguntas y tabulación de resultados)

Determinación de la muestra

Margen: 10%

Nivel de confianza: 95%

Poblacion: 771000

Tamaño de muestra: **97**

Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Tamaño de la población

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 \cdot 2 + (z^2(p \cdot q)) / N}$$

Preguntas:

| Estudio de mercado - plan de encuestas | |
|--|--|
| Nutricionales | ¿Cuántas veces consume alimento durante el día? |
| | ¿Consume algún tipo de fruta o verdura? |
| | ¿De los alimentos que consume cuantos son lácteos? |
| | ¿Qué tipos de alimentos consume? |
| | ¿Cuál es presupuesto para alimentos que tiene? |
| | ¿Consume alimentos fuera de casa? |
| | ¿Qué tipos de alimentos consume? |
| Demográficos | ¿Consume algún tipo de suplemento de hierro? |
| | ¿Cuántos niños de 0 a 12 años hay en casa? |
| | ¿Cuántos infantes de 0 a 1 años hay en casa? |
| | ¿Cuántos ancianos hay en casa? |
| Educativos | ¿Hay papa y mamá en casa? |
| | ¿Considera que su alimentación es completa y saludable? |
| | ¿Lee las etiquetas de los alimentos procesados que consume? |
| | ¿Conoce que es un nutriente? |
| | ¿Conoce que es un carbohidrato? |
| | ¿Conoce que es una proteína? |
| | ¿Conoce que es una grasa? |
| | ¿Conoce que es la anemia? |
| ¿Conoce que es la desnutrición? | |
| Proyección | ¿Considera que puede comprar un yogur de 1 sol en su canasta de alimentos por cada hijo? |
| | ¿Qué opina de las leches en formula? |
| | ¿Ha probado bebidas rehidratantes constituidas en polvo? |
| ***Nota: Método de encuesta directa | |

Tabulación de resultados

| | |
|---|-------------------------|
| Preponderancia de Edad por segmento C | 4 años |
| Preponderancia de Edad por segmento D | 2 años |
| Preponderancia de Edad por segmento E | 6 años |
| Padres en casa Segmento C | Ambos |
| Padres en casa Segmento D | Ambos |
| Padres en casa Segmento E | 80% Mamá |
| Niños en casa Segmento C | 2 |
| Niños en casa Segmento D | 1.7 |
| Niños en casa Segmento E | 1.4 |
| Educativos | |
| 22% del NSE E desconoce que es un nutriente | |
| Tendencia de consumo | |
| Segmento C si compraría un yogur de .50 S/. | 100% |
| Segmento D si compraría un yogur de .50 S/. | 60% |
| Segmento E si compraría un yogur de .50 S/. | 25% |
| El segmento D ha consumido leche en fórmula | 60% |
| El segmento E ha consumido leche en fórmula | 45% |
| El segmento C consume complemento de hierro | 50% |
| El segmento D consume complemento de hierro | 30% |
| El segmento E consume complemento de hierro | 0% |
| El segmento C consume alimentos preparados en casa | 100% |
| El segmento D consume alimentos preparados en casa | 60% |
| El segmento E consume alimentos preparados en casa | 44% |
| Presupuesto diario Alimentos Segmento C (Soles S/.) | 30 |
| Presupuesto diario Alimentos Segmento D (Soles S/.) | 21 |
| Presupuesto diario Alimentos Segmento E (Soles S/.) | 12.44 |
| Frecuencia de alimentos al día Segmento C | 2 |
| Frecuencia de alimentos al día Segmento D | 2.4 |
| Frecuencia de alimentos al día Segmento E | 2.1 |
| Consumo de Lácteos al día Segmento C | 2 |
| Consumo de Lácteos al día Segmento D | 1.75 |
| Consumo de Lácteos al día Segmento E | 1.62 |
| Calidad del alimento en Segmento C | 100% Regular |
| Calidad del alimento en Segmento D | 20% Buena / 80% Regular |
| Calidad del alimento en Segmento E | 45% Buena / 55% Regular |

Anexo 3. Modelo de la entrevista a profundidad a expertos: biografía y resultados

| | |
|----------------------------|---|
| Profesión | Médico Farmacólogo (medicina interna) |
| Nombre | Edgar Reyes Máyate |
| CMP/RNE | 31204 / 14437 |
| Cargo actual | Gerente Médico |
| Empresa | Farmakonsuma (http://www.farmakonsuma.com/) |
| Experiencia laboral | 1. Médico internista - Clínica de Especialidades Médicas (2009 a la fecha) 2. Médico internista - Hospital Central de la Fuerza Aérea del Perú (2004) 3. Médico internista - Hospital Nacional Víctor Larco Herrera (2002-2004) 4. Médico internista - Complejo Hospitalario San Pablo, Cardiomovil (2003-2004) 5. Médico internista - Clínica Geriátrica San José de la Policía Nacional del Perú (2002) 6. Médico internista - Hospital Central de la Fuerza Aérea del Perú (1999-2002) |
| Estudios | 1. Doctorado en Medicina por la Universidad Nacional Federico Villarreal (2003-2005) 2. Especialidad en Salud Pública por la Universidad Nacional Federico Villarreal (2001-2003) 3. Especialidad en Medicina Interna por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (1999 - 2002) 4. Bachiller en Médico Cirujano por la Universidad de San Martín de Porres (1989-1997) |

| Entrevista a profundidad a experto | | |
|------------------------------------|---|---|
| | Preguntas | Respuestas |
| 1 | ¿Cuál es la fórmula nutricional más eficiente para complementar la alimentación de un individuo con miras a combatir la anemia? | - Hierro Polimaltozado - Niño: 11mg de hierro - Adulto: 27mg de hierro - Hierro hemínico - Ácido ascórbico - Vitamina C - Zinc - para prevenir la desnutrición - Ácido fólico - Magnesio - Manitol. Absorbitol como edulcorante |
| 2 | ¿Se puede combinar en la alimentación el calcio de la leche con el hierro? | No, Ambos compuestos nutritivos compiten dentro del organismo, y por las funciones bioquímicas del organismo, el calcio siempre tendrá prioridad |
| 3 | ¿Qué es el hierro hemínico? | Hierro de origen animal, principalmente en base a la sangre del animal |
| 4 | ¿Por qué el hierro hemínico es más recomendable? | Cuando se consume hierro, conocemos que el 25% de hierro es asimilado en el organismo con este tipo, en el caso del hierro de origen vegetal el cuerpo humano absorbe esta entre el 3% y 5% |
| 5 | ¿Cómo percibe usted el entorno a la luz de las tasas actuales de anemia? | Como un problema grande en la sociedad, incluso la gente así lo percibe, no solo las autoridades |
| 6 | ¿Cuáles han sido los principales problemas del gobierno para erradicar la anemia? | Hoy en día el Estado tiene el reto de distribuir un producto que sea de fácil consumo, que guste a los niños, con alta cobertura en su distribución y un tiempo prolongado de caducidad |

| | | |
|----|---|---|
| 7 | ¿Considera que la provisión del gobierno para productos que ayudan como complemento alimenticio ha tenido problemas con respecto a la fórmula nutricional ofrecida? | La mayoría de las madres reportan quejas debido a la forma de preparación, acceso al agua y aceptación digestiva de parte de los niños que la toman |
| 8 | ¿Qué problemas con el agua existe a la luz de productos existentes? | el uso de agua NO SEGURA o dicho de otra forma no purificada promueven la parasitosis en los niños y por lógica hemorragias digestivas que descompensan a los niños |
| 9 | ¿Cuáles son los productos que conoce que argumentan complementos contra la anemia a parte del complemento de hierro? | Wawa Food (Sangre de cerdo empaquetada), Forticao (cubos de chocolate/cacao con hierro), Nutri.Hierro |
| 10 | ¿Qué opinión tiene de productos como el <i>iron fish</i> ? | Que si están buscando beneficios y desarrollar un proyecto en el NSE C, D y E, el acercamiento debería de ser con elementos sencillos, económicos y que no fuerce a la utilización del agua, ya que muchos de ellos requieren electricidad o gas para el funcionamiento, añadiendo mayor complejidad al esquema |

Anexo 4. Detalle de CAC - CLTV

| Cálculo de costo de adquisición al cliente (CAC) | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|--|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Plan de MKT (“PPIM” - Plan de presupuesto de inversión en MKT) | S/708,837 | S/371,232 | S/371,232 | S/281,232 | S/281,232 |
| Sueldos asociados equipo comercial (Ventas y Mkt) | S/10,407 | S/124,882 | S/128,628 | S/132,487 | S/136,462 |
| Total de clientes adquiridos | 18,417 | 221,000 | S/227,630 | S/234,459 | S/241,493 |
| Habitante por hogar | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| CAC | S/39.05 | S/2.24 | S/2.20 | S/1.76 | S/1.73 |

| Cálculo de “Customer Lifetime Value” | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|---|--------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Proyección de ventas (S/) - Escenario Conservador | | S/3,785,309 | S/4,660,847 | S/5,238,413 | S/6,046,293 |
| Ingresos promedio por cliente anual | | S/17.13 | S/20.48 | S/22.34 | S/25.04 |
| Churn - Tasa de abandono | | 92% | 3% | 3% | 3% |
| MG Bruto | | 0% | 15% | 23% | 29% |
| CLTV - Customer Lifetime Value | | S/0.07 | S/105.45 | S/176.43 | S/249.29 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 5. Comprobación de la función COK

| | |
|--------------------------|---------------|
| IR | 30,00% |
| Kd | 16,00% |
| COK | 18,00% |
| Tasa Libre Riesgo | 4% |
| Tasa Mercado | 11% |
| Beta | 2 * |
| $COK = kb + b (km - kp)$ | 18,00% |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 6. Comprobación de la función WACC

| | |
|---|----------------|
| WACC | 14,60% |
| D | 640.478 |
| K | 640.478 |
| constante | 1 |
| $WACC = (D / D+K) (KD)(1-TX) + (K/D+K) (COK)$ | |
| | 14,60% |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 7. Canal tradicional en Lima Metropolitana

| Canal tradicional en Lima Metropolitana | | |
|--|----------------------|------------------------|
| Zona | Total Bodegas | % Participación |
| Total Bodegas en Lima | 113.000 | |
| Lima Norte | 48.703 | 43% |
| Lima Sur | 24.521 | 22% |
| Lima Este | 23.504 | 21% |
| Lima Centro | 9.379 | 8% |
| Lima Centro Medio | 6.893 | 6% |

Notas biográficas

Karol Alfonso Calderón Seminario

Nació en la ciudad de Lima, el 20 de marzo de 1985. Estudió Administración de Empresas, egresado de la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con varios diplomados especializados en operaciones; especialización en la Universidad de Harvard relacionada a la creación de valor compartido.

Tiene más de 12 años de experiencia en el sector de hidrocarburos y energía. Actualmente desempeña el cargo de Gerente de Supply Chain en Petrotal Perú S.R.L.

Guillermo Ricardo Lem Vásquez

Nació en la ciudad de Pucallpa, el 05 de abril de 1979. Estudió Ingeniería Industrial, egresado de la Universidad de Lima.

Tiene más de 16 años de experiencia en el sector de consumo masivo y salud. Actualmente desempeña el cargo de Director Comercial en GE Healthcare del Perú S.A.C.

Hajime Minamoto Higa

Nació en la Provincia Constitucional del Callao, el 11 de enero de 1989. Estudió Administración de Empresas y Negocios Internacionales, egresado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicada - UPC.

Tiene más de 10 años de experiencia en minería, logística internacional y operaciones. Actualmente desempeña el cargo de Gerente Comercial Perú-Bolivia en Mitsubishi Perú S.A.

Mariana Patricia Rodríguez Arévalo

Nació en la ciudad de Lima, el 08 de julio de 1987. Estudió Ingeniería Industrial y Comercial, egresado de la Universidad San Ignacio de Loyola como primer puesto de la carrera. Cuenta con certificado Lean-Six Sigma y estudió un curso de Ingeniería de Productos por la Universidad Furtwangen en Alemania.

Tiene más de 10 años de experiencia en el área comercial en el sector de alimentos y bebidas. Actualmente desempeña el cargo de Gerente de Cuentas en Owens Illinois Perú S.A.

Luis Raul Velazquez Gonzalez

Nació en la Ciudad de México, el 11 de diciembre de 1973. Estudió Economía, así como la carrera de Analista Desarrollador de Sistemas, egresado por la Universidad Nacional Autónoma de México - UNAM. Cuenta con un diplomado en Ingeniería en Calidad por la Pontificia Universidad Católica del Perú -PUCP, Certificado Green Belt Six Sigma por el American Society For Quality ASQ y diversos estudios relacionados al sector de transportes.

Tiene más de 26 años de experiencia en el sector aerocomercial. Actualmente desempeña el cargo de Director de Operaciones Globales para Miami Technology Group Inc.