



**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN  
DE LONCHERAS SALUDABLES PARA NIÑOS DE 3 A 10  
AÑOS EN ETAPA ESCOLAR”**

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

**Presentado por**

**Srta. Aymee Iglesias Lazo**

**Srta. Pilar Paredes Oyarce**

**Sr. Rodolfo Paulet Poblet**

**Sr. Jorge Augusto Villar-Córdova Alvarado**

**Sr. Víctor Andrés Villar Córdova Alvarado**

**Asesor: Profesor Díaz Ismodes, José**

**[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)**

**Lima, febrero 2021**

Dedicamos este trabajo de investigación a nuestras familias y a todos nuestros seres queridos que nos acompañan día a día, quienes forman parte importante de nuestras vidas.

Agradecemos a nuestros profesores, en particular a nuestro asesor José Manuel Caballero Ballesteros por sus consejos y guía en el desarrollo del presente trabajo; también a la Universidad del Pacífico y a ESADE por el conocimiento brindado y que será de provecho para todos nosotros.

## **Resumen ejecutivo**

Nutrichild S.A.C. es una empresa de capital peruano conformado por seis accionistas y que se dedicará a la producción y venta de loncheras saludables para niños en etapa escolar entre 3 a 10 años.

La idea de negocio surge de la necesidad de los padres de familia que laboran y que no tienen tiempo suficiente y/o conocimiento apropiado sobre nutrición para asegurar una alimentación saludable para sus hijos, especialmente en la etapa escolar, la cual es muy importante para su desarrollo. Asimismo, responde a la tendencia de las personas que cada vez compran más vía *on line*; la preferencia por los servicios *delivery* es también una oportunidad para el negocio.

El presente modelo de negocio contempla contar con recursos humanos adecuadamente capacitados, incluyendo un nutricionista como socio clave al ser la fuente de la ventaja competitiva que es el aporte nutricional de las loncheras saludables. También se tendrá como socios claves a colegios, los que serán importantes vehículos para llegar a los padres de familia. Asimismo, contar con centros de producción y distribución bien planteados y adecuadamente ubicados geográficamente, permitirá hacer viable el negocio.

Este producto está enfocado en la población de Niveles Socioeconómicos (NSE) A y B, y por ello se atenderá a los distritos de Lima Metropolitana con estas características socioeconómicas, al ser a población que cuenta con el suficiente poder adquisitivo para adquirir el producto ofrecido.

Gracias a la investigación de mercado realizada se puede inferir que las loncheras saludables para niños en etapa escolar tendrán gran acogida, haciendo posible la ejecución del plan de negocio ya que se trata de una propuesta sostenible y rentable, con capacidad de crecer tal como se define en los objetivos estratégicos. También se realizó el análisis del macro y microentorno para hacer una adecuada evaluación de los recursos y capacidades necesario en términos de personas, activos, presupuesto y relacionamiento con proveedores y clientes, que permitan concretar una excelente estrategia de marketing.

Como parte de los procedimientos internos y procesos productivos de la compañía se plantea ser socialmente responsable, no solo brindando un producto que contribuya a lograr una adecuada salud de los niños, sino también siendo responsables con el medio ambiente y fomentando una cultura nutricional.

La inversión inicial en activos es de S/ 221.700, que considera el pago a empleados (S/ 1.104.448), y el pago a proveedores (S/ 1.785.024). Tomando en cuenta que se espera obtener un flujo de ventas de S/ 2.190.630, los aportes de capital serán de S/ 1.000.000. Si bien se espera tener pérdidas durante el primer año de operaciones, las cuales serán sostenidas con el patrimonio del negocio, a partir del segundo año se espera obtener utilidades que permitan revertir progresivamente las pérdidas y comenzar a distribuir dividendos y realizar devoluciones de capital.

Finalmente, cabe mencionar que las estimaciones iniciales se han realizado en un horizonte de cinco años gracias a una investigación de mercado, cuyos resultados han permitido formular proyecciones y evaluar la rentabilidad, por lo que se considera que el actual proyecto es viable al tener un Valor Actual Neto (VAN) positivo de S/ 8.408.319 en este periodo de cinco años.

## Índice

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos .....	xii
Índice de anexos .....	xiii
<b>Resumen ejecutivo.....</b>	<b>iv</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Presentación de la idea de negocio .....</b>	<b>2</b>
1. Descubrimiento de la oportunidad de negocio.....	2
1.1 Problemas de nutrición en los niños .....	2
1.2 Tiempo y conocimiento limitado de los padres .....	3
1.3 Mayor tendencia para la adquisición de comida vía <i>on line</i> .....	3
1.4 Propuesta de valor.....	4
1.5 Presentación del modelo de negocio (Business Model Canvas).....	4
<b>Capítulo III. Evaluación del entorno.....</b>	<b>6</b>
1. Factores del macroentorno.....	6
1.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	10
2. Análisis del microentorno (Cinco Fuerzas de Porter).....	10
2.1 Rivalidad entre empresas competidoras.....	11
2.2 Entrada potencial de nuevos competidores .....	11
2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	11
2.4 Poder de negociación de los proveedores .....	11
2.5 Poder de negociación de los consumidores.....	12
<b>Capítulo IV. Análisis del ambiente interno.....</b>	<b>14</b>
1. Análisis de la cadena de valor.....	14
2. Análisis de recursos y capacidades .....	16
2.1 Identificación de los recursos de la empresa.....	16
2.2 Identificación de las capacidades organizacionales .....	16
2.3 Análisis de los recursos y capacidades.....	17

<b>Capítulo V. Estudio de la demanda</b> .....	19
1. Objetivos generales y específicos .....	19
1.1 Objetivo general.....	19
1.2 Objetivos específicos .....	19
2. Diseño de investigación .....	19
2.1 Datos secundarios de la investigación exploratoria .....	19
2.2 Datos primarios de la investigación exploratoria.....	20
2.2.1 Encuestas y entrevistas .....	20
2.3 Diseño de la investigación descriptiva.....	20
3. Resultados obtenidos .....	21
3.1 Análisis de la zona geográfica delimitada.....	21
3.1.1 Padres de familia y distribución del número de hijos en etapa escolar.....	21
3.1.2 Perfil del cliente.....	22
4. Conclusiones.....	24
<b>Capítulo VI. Planificación estratégica</b> .....	25
1. Visión.....	25
2. Misión.....	25
3. Valores .....	25
4. Objetivos estratégicos .....	25
<b>Capítulo VII. Plan de marketing</b> .....	27
1. Objetivos y estrategias de marketing .....	27
1.1 Objetivo .....	27
1.2 Estrategia.....	27
1.3 Medición .....	27
2. Formulación estratégica de marketing .....	28
2.1 Selección del mercado meta .....	28
2.2 Posicionamiento .....	28
2.3 Propuesta única de valor .....	28
2.4 Estrategias de la mezcla de marketing .....	28
2.5 Cronograma de actividades.....	30
2.5.1 Presupuesto, costo de adquisición del cliente (CAC) y Live Time Value (LTV) del cliente.....	30

<b>Capítulo VIII. Plan de operaciones .....</b>	<b>32</b>
1. Objetivos y estrategias de operaciones .....	32
2. Estrategia .....	33
2.1 Redes sociales y página <i>web</i> .....	33
2.2 Subcontratación estructural.....	33
2.3 Gestión de otros proveedores, consultores administrativos y de producción .....	34
2.4 Localización e infraestructura.....	34
2.5 Capacidad de producción de las instalaciones .....	35
2.6 Mapeo de procesos.....	35
3. Plan de inversión en activos fijos.....	35
4. Estructura de costos de producción y gastos operativos .....	37
4.1 Costos variables por alimentos, envases y embalajes .....	37
4.2 Presupuesto de compra de inventarios .....	40
4.3 Resumen de costo de otros servicios de producción, administrativos y comerciales .....	43
<b>Capítulo IX. Plan de Recursos Humanos.....</b>	<b>44</b>
1. Objetivos .....	44
1.1 Objetivo principal .....	44
1.2 Objetivo secundario .....	44
2. Estructura organizacional.....	44
3. Proceso estratégico.....	45
4. Presupuesto de recursos humanos.....	47
<b>Capítulo X. Plan de responsabilidad social.....</b>	<b>49</b>
1. Objetivos .....	49
1.1 Objetivo principal .....	49
1.2 Objetivo secundario .....	49
2. Desarrollo de la estrategia.....	50
2.1 Implementar un Comité de Responsabilidad Social .....	50
2.2 Contribuir a una alimentación saludable a los niños en etapa escolar .....	50
2.3 Proporcionar envases biodegradables .....	51
3. Charlas y asesoría nutricional .....	51
<b>Capítulo XI. Plan financiero .....</b>	<b>52</b>
1. Objetivos .....	52

2. Proyecciones y supuestos financieros .....	52
3. Estructura de financiamiento .....	53
4. Presupuesto y punto de equilibrio.....	53
5. Necesidades financieras: Presupuesto de tesorería, cantidad, momento y tipo de inversión .....	53
6. Punto de equilibrio: Viabilidad financiera - umbral de rentabilidad .....	54
7. Estados financieros y flujos de efectivo.....	54
8. Valor actual neto de la empresa .....	57
9. Análisis de sensibilidad y simulación financiera .....	59
9.1 Impacto en el supuesto financiero de precio de ventas .....	59
9.2 Impacto en el supuesto financiero de costos variables.....	60
9.3 Impacto en el supuesto financiero de menor demanda de productos.....	61
10. Efecto del análisis de sensibilidad sobre la valoración de la empresa .....	62
10.1 Sensibilidad sobre los supuestos financieros y la tasa de descuento.....	62
11. Conclusiones.....	63
<b>Capítulo XII. Plan de contingencias .....</b>	<b>64</b>
1. Conclusiones.....	64
<b>Capítulo XIII. Estudio legal y organizacional .....</b>	<b>65</b>
1. Normas legales.....	65
2. Tipo de sociedad .....	65
2.1 Constitución de la empresa .....	66
2.2 Tributos.....	67
<b>Capítulo XIV. Situación actual por el COVID-19.....</b>	<b>69</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>70</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>71</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>75</b>
<b>Notas biográficas.....</b>	<b>77</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Modelo de negocio .....	5
Tabla 2.	Entorno del modelo de negocio .....	9
Tabla 3.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	10
Tabla 4.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	13
Tabla 5.	Cadena de Valor .....	15
Tabla 6.	Análisis de recursos y capacidades.....	16
Tabla 7.	Clasificación funcional de las capacidades organizativas .....	17
Tabla 8.	Valoración de recursos y capacidades .....	18
Tabla 9.	Distribución de hijos en etapa escolar por padre de familia en Lima Metropolitana .....	22
Tabla 10.	Población de escolares en colegios privados por distrito .....	22
Tabla 11.	Atributo por grado de importancia .....	23
Tabla 12.	Objetivos estratégicos.....	26
Tabla 13.	Análisis FODA .....	26
Tabla 14.	Análisis de las 7P.....	29
Tabla 15.	Flor del servicio.....	29
Tabla 16.	Presupuesto de Marketing .....	31
Tabla 17.	Objetivos del Plan de Operaciones .....	32
Tabla 18.	Inversión de activo fijo.....	36
Tabla 19.	Costos variables por alimentos, envases y embalajes.....	38
Tabla 20.	Costo unitario .....	39
Tabla 21.	Compras proyectadas en los primeros cinco años .....	40
Tabla 22.	Costo de otros materiales.....	41
Tabla 23.	Costo de otros servicios.....	42
Tabla 24.	Resumen de los costos totales de otros servicios anuales por centro de costo	43
Tabla 25.	Costos laborales.....	48
Tabla 26.	Objetivos financieros.....	52
Tabla 27.	Proyección de flujo de ingresos y costos.....	53
Tabla 28.	Punto de equilibrio .....	54
Tabla 29.	Estado de situación financiera .....	55
Tabla 30.	Estado de ganancias y pérdidas .....	56
Tabla 31.	Estado de cambios en el patrimonio neto .....	56
Tabla 32.	Estado de flujos de efectivo.....	57

Tabla 33.	Flujo de caja libre a la firma (FCFF).....	58
Tabla 34.	Cambio en dividendos y devolución en sensibilización de precios.....	59
Tabla 35.	Resultados sensibilidad de precios .....	60
Tabla 36.	Cambio en dividendos y devolución en sensibilización de costos .....	60
Tabla 37.	Resultados sensibilidad de costos variables .....	61
Tabla 38.	Cambio en dividendos y devolución en sensibilización de costos .....	61
Tabla 39.	Resultados sensibilidad de demanda .....	62
Tabla 40.	Sensibilidad de la valorización sobre supuestos financieros .....	63
Tabla 41.	Resultados financieros.....	63

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Matriz de Evaluación Hipotética de los Recursos y Capacidades.....	18
Gráfico 2.	Grado de importancia para los atributos.....	23
Gráfico 3.	Flujograma de producción y distribución.....	36
Gráfico 4.	Estructura organizacional .....	46

## Índice de anexos

Anexo 1.	Estimación de la tasa de descuento.....	76
----------	---	----

## **Capítulo I. Introducción**

La finalidad de la presente investigación es aplicar todos los conocimientos aprendidos en los cursos del MBA de la Escuela de Post Grado de la Universidad del Pacífico. El trabajo se desarrolla en la ciudad de Lima y plantea una estrategia de negocio, así como acciones para su sostenibilidad futura.

La investigación está conformada por 13 capítulos. A partir del segundo capítulo se presenta la idea del negocio desde el descubrimiento hasta los principales problemas relacionados a ella. También se presenta la propuesta de valor y presentación del modelo de negocio.

El tercer capítulo contiene la evaluación del entorno considerando los factores del macroentorno, mediante la presentación de cifras estadísticas así como la evaluación de dichos factores externos, tomando en consideración los aportes de reconocidos autores, y el análisis de microentorno utilizando las Cinco Fuerzas de Porter. Seguidamente, el cuarto capítulo expone el análisis del ambiente interno donde se incluye el análisis de la cadena de valor, recursos y capacidades, así como la identificación de los recursos y capacidades organizacionales.

En el cuarto capítulo se realiza el estudio de la demanda, presentando los objetivos generales y específicos, el diseño de la investigación, y los datos secundarios y primarios de la investigación exploratoria, mostrándose las encuestas y entrevistas realizadas durante la investigación.

El quinto capítulo contiene la planificación estratégica que considera la visión, misión, valores y objetivos estratégicos en rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad del plan de negocio; considerando variables, mediciones, e indicadores.

El sexto, séptimo, octavo, noveno, décimo y décimo primer capítulo contienen los planes de marketing, de operaciones, de recursos humanos, de responsabilidad social, financiero y de contingencias, respectivamente. En cada uno de ellos se exponen los objetivos, planes y acciones para el adecuado funcionamiento de todas las áreas funcionales de la organización.

El décimo segundo capítulo contiene los aspectos legales y organizacionales como normas legales, tipo de sociedad, constitución y tributos, mientras que el último capítulo describe la situación actual por la pandemia de COVID-19 que inició en el 2020. Finalmente, se revelan las principales conclusiones de la investigación.

## **Capítulo II. Presentación de la idea de negocio**

### **1. Descubrimiento de la oportunidad de negocio**

La alimentación de los niños en edad escolar es muy importante ya que es la etapa en la que se consolidan las bases de su desarrollo. Por esa razón los autores de la presente investigación han elaborado un producto alineado con las necesidades de los padres de familia que laboran y que no tienen el tiempo suficiente y/o el conocimiento apropiado sobre nutrición, para asegurar una alimentación adecuada de sus hijos. Esta hipótesis ha sido corroborada con el proceso de investigación, que incluye entrevistas y sondeos mediante encuestas (ver sección 2.2.1 del capítulo IV).

La idea de negocio de vender loncheras saludables para niños surge de la observación de ciertas deficiencias o problemas, así como a oportunidades respecto a la alimentación de niños en etapa escolar. Estos son:

#### **1.1 Problemas de nutrición en los niños**

Dentro de la malnutrición se generan dos problemas: la desnutrición, y el sobrepeso u obesidad. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS 2018), se calcula que en el mundo hay 41 millones de niños menores de cinco años que tienen sobrepeso o son obesos, y 159 millones tienen retraso del crecimiento.

Según las Guías Alimentarias para la Población Peruana publicadas por el Ministerio de Salud (MINSa 2019), en el Perú coexisten la malnutrición por déficit que se manifiesta en desnutrición y anemia, especialmente en los niños y gestantes; y la malnutrición por el exceso debido al consumo de alimentos de alto contenido energético y bajo valor nutricional, por la creciente popularidad de la comida industrial, conocida también como comida ultra procesada o comida chatarra, lista para consumidores a toda hora. Estos nuevos patrones de alimentación han ocasionado un incremento de sobrepeso y la obesidad en las últimas dos décadas.

Una alimentación saludable consiste en ingerir los alimentos que brinden los nutrientes (vitaminas, carbohidratos, minerales y proteínas) y calorías que necesita el niño para mantenerse sano, sentirse bien y tener energía. La nutrición es importante para todos, principalmente en los primeros años de vida, ya que permite que el niño alcance su óptimo desarrollo. La falta de

vitaminas y minerales se puede manifestar de varias maneras: fatiga, reducción de la capacidad de aprendizaje o de inmunidad, así como anemia.

En el Perú, la obesidad y el sobrepeso alcanzan niveles alarmantes. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2019a), el 60,0% de la población peruana tiene un exceso de grasa corporal; es decir, una de cada dos personas pesa más de lo que debe, lo cual pone en peligro su salud. Según cifras de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO s.f.), el Perú alcanzó el tercer lugar en sobrepeso y obesidad en la región.

En el Perú, el sobrepeso y obesidad en niños entre los 5 y 9 años alcanza al 24,6% de la población; es decir, uno de cada cuatro menores ya presenta una acumulación excesiva de grasa en su cuerpo. Entre los niños de 0 a 5 años, la situación también es preocupante, pues la obesidad y el sobrepeso afectan al 7,6% de esa población, lo que significa que, a su corta edad, uno de cada diez pequeños ya tiene un problema de peso (Sausa 2018).

## **1.2 Tiempo y conocimiento limitado de los padres**

El conocimiento nutricional de los padres y el entorno en el que el niño se alimenta son claves para que mantenga un buen estado de salud durante su crecimiento, y así evitar futuros problemas de sobrepeso y obesidad.

La falta de tiempo de los padres, normalmente de aquellos que trabajan, aunado a un conocimiento limitado de los hábitos alimenticios, podría conllevar a una nutrición no adecuada, optando por productos fáciles de adquirir, pero no necesariamente nutritivos, debido al desconocimiento de su real valor nutricional. Hoy en día el mundo ofrece un abanico de posibilidades de alimentos procesados y al instante, pero carentes de nutrientes y son los que, en muchos casos, los padres eligen al momento de preparar la lonchera para el niño.

## **1.3 Mayor tendencia para la adquisición de comida vía *on line***

En Lima, la tendencia del uso de aplicativos webs, aplicaciones (apps) y celulares para el pedido de comida vía *delivery* se ha incrementado de manera notoria. De acuerdo con el estudio Intenciones de Compra 2020, realizado por el Instituto San Ignacio de Loyola (Negocios. Infórmate y decide s.f.), el 59% de los limeños emplea herramientas web y aplicativos de compra de comida (el 20% lo hace con frecuencia semanal y 42% con frecuencia mensual), siendo la

comodidad la principal ventaja percibida por los consumidores, y donde el 42% gasta de S/ 26 a S/ 50 por cada compra.

Por lo tanto, siendo que la malnutrición es un problema latente en el país, así como el conocimiento limitado de los padres y el uso continuo de las nuevas tecnologías para la adquisición de comidas, los autores de la presente investigación consideran que el plan de negocio permitirá aprovechar estas oportunidades debido a que no existe una oferta que contribuya con la buena alimentación mediante la venta de loncheras vía *delivery* dirigidas principalmente a niños en etapa escolar, entre 3 a 10 años.

#### **1.4 Propuesta de valor**

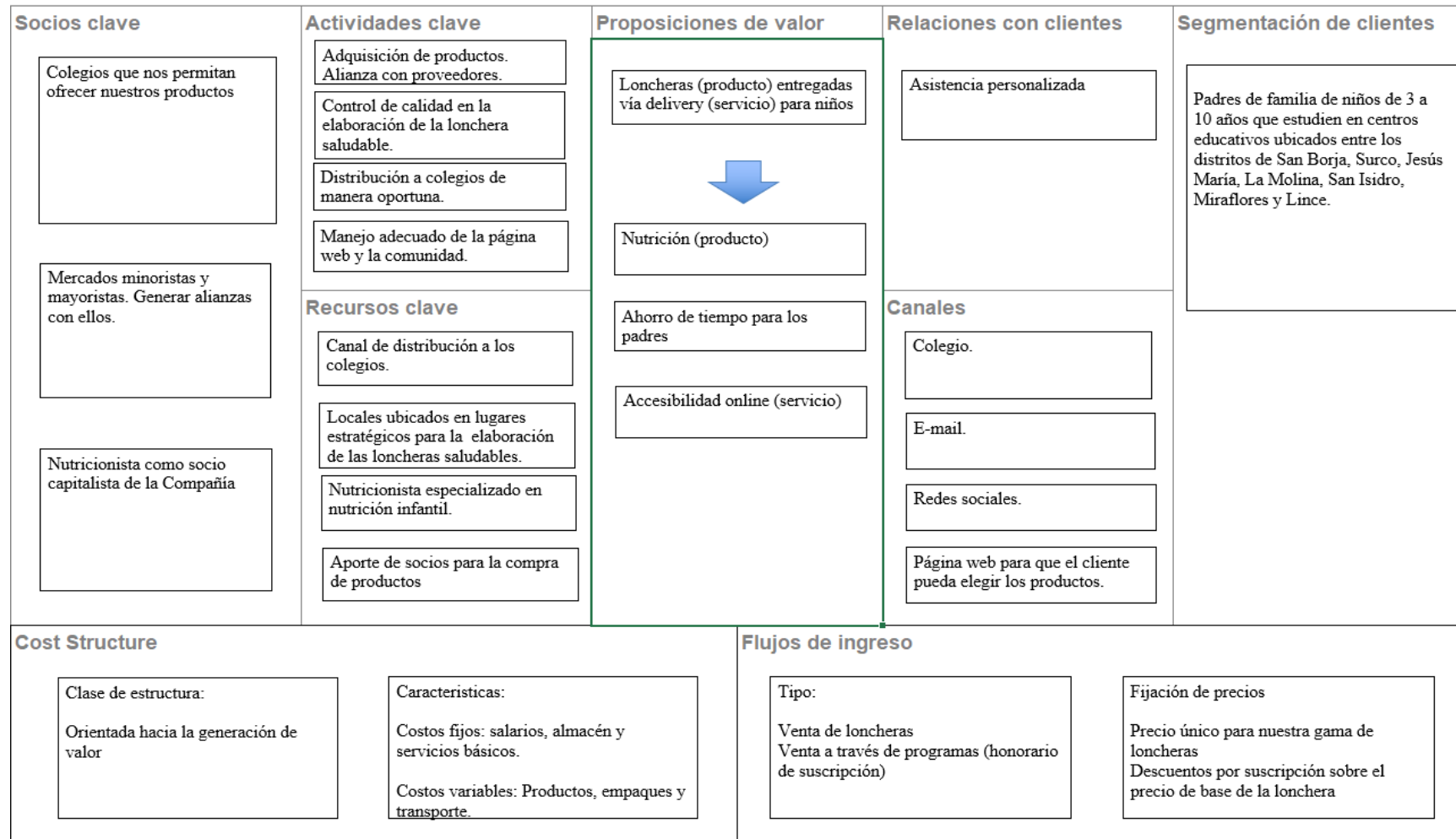
La propuesta de valor contempla la venta multiplataforma (*on line*, por teléfono, o vía WhatsApp) y entrega de loncheras saludables, para niños en etapa escolar de 3 a 10 años de edad, dirigido principalmente a padres de familia que trabajan y que pertenezcan a los NSE A y B dentro de Lima Metropolitana, puesto que normalmente cuentan con un mayor poder adquisitivo, tiempo muy limitado y/o poco conocimiento para preparar loncheras saludables en casa, y que estas finalmente contribuyan a mejorar el rendimiento de los niños en el colegio y le signifique un ahorro de tiempo al padre de familia.

El esquema es el siguiente: Lonchera (producto tangible) + *Delivery* (servicio) + Nutrición (calidad del producto) + Ahorro de tiempo (calidad del servicio) + Accesibilidad multiplataforma (calidad del servicio) = Propuesta de valor.

#### **1.5 Presentación del modelo de negocio (Business Model Canvas)**

A continuación, se presenta el esquema general del modelo de negocio cuya marca será Nutrichild.

**Tabla 1. Modelo de negocio**



Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2015.  
Elaboración: Propia, 2021.

### **Capítulo III. Evaluación del entorno**

#### **1. Factores del macroentorno**

En el aspecto económico, de acuerdo a resultados de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: Marzo 2020 llevada a cabo por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP 2020), el crecimiento del PBI se proyecta en un rango que va desde -2,2% a 2,1%, para el 2020 producto del brote y propagación del COVID-19; sin embargo, se prevé una recuperación para el 2021 en el rango de 2,5% a 5% y, para el 2022, entre 3% y 3,9%. Adicionalmente, respecto a las expectativas de inflación se prevé que para el año 2020 esta se encuentre entre 1,75% y 2,2%; para el año 2021, entre 2% y 2,4% y, para el año 2022, entre 2% y 2,5%, todos dentro del rango meta del BCRP. Por otro lado, de acuerdo con el Instituto de Estadística e Informática (INEI 2020) la tasa de desempleo observada al cierre del trimestre comprendido entre diciembre de 2019 y febrero de 2020 fue de 7,1%. Cabe precisar que dada la coyuntura actual de la pandemia por el COVID-19, en Lima Metropolitana se han reportado pérdidas de empleo del 20% de trabajadores de acuerdo con la encuesta de opinión Cuarentena COVID-19 (Ipsos 2020); sin embargo, se evidencia que la mayor vulnerabilidad se encuentra en el sector informal, afectando a los NSE D/E. Dadas las características de estas variables y puesto que se espera una recuperación de la economía después de la pandemia, se considera que el crecimiento económico en el mediano plazo (2020-2022) será una oportunidad, mientras que el incremento inflacionario y la tasa de desempleo son amenazas.

Respecto al aspecto socioeconómico de acuerdo con el Informe Perfiles Socioeconómicos de Lima de Ipsos (2019), al cierre del 2018 se estimaron 2,8 millones de hogares en Lima Metropolitana de los cuales el 4,7% y 23,2% pertenecen a los NSE A y B, respectivamente, en tanto que el 41,3% responde al NSE C; asimismo, según este informe, el 38% de los hogares tienen hijos (familia nuclear + hijos) y cuentan con un ingreso promedio mensual de S/ 4.740, de los cuales realizan un gasto mensual promedio de S/ 3.410.

Según el INEI (2020), la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada femenina, en el 2017, representaba el 61% de la población ocupada a nivel nacional, en tanto que en Lima Metropolitana de la población femenina activa representa el 49,9%; no obstante, el empleo femenino aumentó 1,9% respecto al periodo anterior. Como dato adicional, según cifras del Banco Mundial (s.f.), en el 2019 el porcentaje de mujeres trabajadoras del Perú es el 69,5% (el más alto a nivel Sudamérica).

De acuerdo con el informe de Kantar (2019), el 54% de los hogares peruanos se considera “saludable” o “muy saludable”, en tanto que el 57,9% de peruanos tiene sobrepeso o sufre de obesidad; no obstante, Kantar indica que los peruanos están haciendo algo al respecto y hay una tendencia en alza de buscar alimentación saludable y consumir frutas, verduras, beber agua y leer información de la etiqueta de los envasados.

El gobierno, mediante los programas sociales para familias de bajo recursos, como Qali Warma, está promoviendo alimentación saludable para los niños en etapa escolar, así como la difusión a nivel nacional de programas de alimentación y salud escolar por intermedio del Ministerio de Educación (MINEDU). El tráfico vehicular normalmente es pesado en Lima Metropolitana y medidas como Pico y Placa, u otras que el gobierno podría implementar, y lo impredecible que puede ser el tráfico en Lima, pueden generar dificultades en el flujo vehicular.

Se considera que los factores socioeconómicos representan una oportunidad para el presente plan de negocio ya que los NSE A y B en Lima Metropolitana son representativos, así como la tendencia de los hogares a una alimentación saludable y su difusión.

En el aspecto tecnológico, de acuerdo con el Informe Técnico de Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicaciones en los hogares del INEI (2019b), el 59,8% de la población de seis años a más del país accede a Internet. Por área de residencia, en Lima Metropolitana, la población usuaria de Internet significó el 80,1%, de las cuales, el 79,4% hace uso diario de Internet y el 90,2% lo utiliza para comunicarse, el 89,3% para obtener información, y el 85,5% realiza actividades de entretenimiento como juegos de video y películas. Por otro lado, del total de la población usuaria de Internet, el 82,6% lo hace a través del teléfono celular, el 38,5% a través de una computadora, el 20,5% de una laptop, y el 3,6% utiliza una tableta. En consecuencia, se puede entender que el acceso a Internet y el mayor uso de esta en Lima Metropolitana es una oportunidad debido a que el canal de venta utilizado y las estrategias de marketing que se aplicarán serán digitales, y así se podrá tener un mejor acceso a los clientes.

En cuanto al aspecto sanitario, después de la propagación de la gripe H1N1 en el 2009 que mató a cientos de miles de personas en todo el mundo, se está enfrentando el brote del Coronavirus (COVID-19). El 11 de marzo la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró que el nuevo brote de Coronavirus es una pandemia, definida como la «[...] propagación mundial de una nueva enfermedad». Su rápida propagación ha llevado a los gobiernos de distintos países del mundo a tomar acciones drásticas para reducir el incremento de casos y evitar un colapso de los sistemas

de salud. Ante esta situación, se han dictado medidas de emergencia que incluyen, por ejemplo, el aislamiento social, la cuarentena obligatoria y el cierre de fronteras (Instituto Peruano de Economía [IPE] 2020). Como consecuencia de ello, el 15 de marzo de 2020, el Gobierno peruano emitió el Decreto Supremo N°044-2020-PCM (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] 2020a), por el cual se declaró el estado de emergencia nacional por el plazo de 15 días y mediante el Decreto Supremo N°051-2020-PCM (PCM 2020b) se extendió esta medida hasta el 12 de abril. El mencionado decreto supremo establece ciertas restricciones en todas las actividades comerciales y productivas, así como un estado de aislamiento social. Estas disposiciones significan una disminución de la demanda agregada debido a un menor consumo y una menor inversión.

En relación con el sector educación, se decretó la suspensión de clases en todas las instituciones educativas del país medida que abarca a todos los niveles: educación básica regular (EBR), educación superior técnica y educación universitaria. En el sector privado, esta medida alcanza a 13.580 colegios, 529 institutos de educación superior y más de 100 universidades (IPE 2020). Por otro lado, según funcionarios de empresas del rubro alimenticio, se esperaría que la producción de pequeñas y microempresas en el rubro alimenticio se vea afectada (IPE 2020). No se descarta que varios quiebren u otro logren subsistir, pero con resultados financieros que requieran un plan de medidas rápidas y efectivas que permitan una recuperación en todos sus ámbitos (financiero y operativo) para los siguientes meses.

En consecuencia, se puede entender que si el plan de negocio propuesto está relacionado a la entrega de loncheras saludables (alimentos) para niños en etapa escolar, ello depende directamente de que las clases en los colegios se desarrollen con normalidad y que la producción y comercialización de alimentos no presenten restricciones; por lo tanto, el rebrote de una pandemia resultaría una amenaza para la continuidad del negocio.

En cuanto al aspecto político, en el 2021 se realizarán elecciones generales (presidenciales y congresales), cuyas campañas empezarán desde finales del 2020 o inicios del 2021, lo cual es una amenaza por el temor por político en la población ante la incertidumbre del nuevo gobierno y su impacto en la economía del país y principalmente de las familias (ahorro y menos gasto en consumo).

**Tabla 2. Entorno del modelo de negocio**

<b>Factores</b>	<b>Variables identificadas</b>	<b>Efecto en la industria</b>	<b>Impacto posible en la empresa</b>	<b>Amenaza u oportunidad</b>
Económicos	Variación de PBI.	Aumento de la capacidad adquisitiva general.	Aumento de los ingresos en la empresa asociados al mayor consumo de las personas.	Oportunidad
	Inflación.	Incremento de los precios.	Disminución de las ventas asociados a precios elevados.	Amenaza
	Incremento de la tasa de desempleo.	Reducción de la demanda.	Disminución de las ventas asociadas a una menor cantidad de consumidores.	Amenaza
Socioeconómicos	Poder adquisitivo.	Incremento del consumo de productos y servicios.	Incremento de las ventas de la empresa asociada a la mayor capacidad de compra de las personas.	Oportunidad
	Tendencia a alimentación saludable (programas a nivel nacional como Qali Warma para colegios estatales).	Mayores ingresos de los ofertantes de alimentos saludables en general.	Mayores ventas impulsadas por la tendencia a alimentarse mejor a nivel nacional.	Oportunidad
	Actividad laboral de ambos padres.	Generación de mayores ingresos.	Mayores ventas impulsadas por la mayor capacidad de compra de los padres y el tiempo limitado por sus actividades laborales.	Oportunidad
	Volumen de flujo vehicular.	Demora en el transporte.	Disminución de la venta por incumplimiento en la entrega de nuestros productos.	Amenaza
Legales	Promulgación de nuevas normas en materia alimentaria.	Incremento de la demanda por consumo de productos saludables.	Cumplimiento de la normativa.	Oportunidad
	Promulgación de nuevas normas en materia sanitaria.	Cumplimiento de todos los partícipes.	Mayor participación de mercado / incremento de ventas.	Oportunidad
	Regulaciones del MINEDU.	Mayor difusión de alimentación saludable en los colegios.	Incremento en las ventas.	Oportunidad
Tecnológico	Acceso a internet mediante diversos dispositivos.	Adaptarse a las nuevas tendencias.	Aprovechar la coyuntura ya que nuestros procesos están actualizados.	Oportunidad
	Uso de aplicativos webs o de celular para el pedido de alimentos.	Adaptarse a las nuevas tendencias.	Aprovechar la coyuntura ya que nuestros procesos están actualizados.	Oportunidad
	Uso de redes sociales y de mensajería instantánea para publicidad y promoción.	Adaptarse a las nuevas tendencias.	Aprovechar la coyuntura ya que nuestros procesos están actualizados.	Oportunidad
Sanitario	Rebote de una epidemia/pandemia (temor y/u ocurrencia).	Reducción de la demanda.	Disminución de la demanda o cierre temporal.	Amenaza
Político	Elecciones presidenciales 2021.	Incierto.	Incertidumbre en el nivel de ventas y costos.	Amenaza
	Nueva legislación.	Incierto.	Incertidumbre en el nivel de ventas y costos.	Amenaza

Fuente: BCRP, 2020; INEI, 2019b, 2020; Ipsos, 2019, 2020; Banco Mundial, s.f.; Kantar, 2019; IPE, 2020; PCM, 2020a, 2020b.

Elaboración: Propia, 2021.

### 1.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

A continuación, se presenta el análisis de los factores de éxito en función a la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). Según David (2013), esta evaluación contempla asignar a cada factor una ponderación que oscila entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. Adicionalmente, se asigna a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responde la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente.

Del análisis presentado en la tabla 3, se obtuvo una puntuación ponderada de 2,47, con lo que se podrían aprovechar las oportunidades externas y minimizar las amenazas identificadas, ya que este indicador se encuentra por encima del promedio de 2.

**Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Factores determinantes de éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>			
Crecimiento económico del país (PBI).	0,10	3	0,30
Aumento de la capacidad adquisitiva que origina una mayor demanda.	0,12	2	0,24
Mayor tendencia en el consumo de alimentos saludables.	0,12	4	0,48
Falta de tiempo de los padres que trabajan.	0,07	4	0,28
Promulgación de nuevas normas y regulaciones.	0,07	2	0,14
Mayor uso de las tecnologías de información y comunicación.	0,09	3	0,27
<b>Amenazas</b>			
Incremento de la inflación.	0,07	2	0,14
Mayor tráfico en Lima Metropolitana podría generar dificultades en el flujo vehicular.	0,05	3	0,15
Rebote de la pandemia.	0,15	1	0,15
Cambio de Gobierno y nuevas legislaciones.	0,08	3	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>0,92</b>		<b>2,39</b>

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2021.

### 2. Análisis del microentorno (Cinco Fuerzas de Porter)

De acuerdo con Porter (2008), existen cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia de un negocio, ayudando a comprender la estructura del sector en el cual se compite y evaluar qué tan atractiva es la industria para la oportunidad de negocio. A continuación, se presenta el análisis de las cinco fuerzas:

## **2.1 Rivalidad entre empresas competidoras**

La rivalidad entre competidores en el sector se encuentra principalmente en los costos fijos y en la capacidad instalada, ambos necesarios para llevar a cabo el negocio. La poca diversidad de competidores, bajas barreras de salida, y el alto potencial del crecimiento del sector de comida saludable hacen atractivo a nuestro negocio. De acuerdo con los resultados presentados en la tabla 4, se ha obtenido un puntaje promedio de 3,4 para esta fuerza.

## **2.2 Entrada potencial de nuevos competidores**

La entrada potencial de nuevos competidores se encuentra -en su mayoría- impactada por la curva de aprendizaje, la identidad de la marca, requerimiento de capital, y la gestión para la autorización de permisos municipales. El acceso a diversos canales de venta y la diferenciación del producto hacen atractivo al negocio. De acuerdo con los resultados presentados en la tabla 4, se ha obtenido un puntaje promedio de 2,71 para esta fuerza.

## **2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos**

Dado que los principales sustitutos del producto son las bodegas de los colegios y loncheras preparadas por los padres de familia directamente, es relativamente sencillo acceder a un sustituto del producto a precios cómodos, aunque probablemente no tenga los nutrientes que se ofrece. Por lo tanto, se detecta cierta interactividad respecto a esta fuerza. De acuerdo con los resultados presentados en la tabla 4, se ha obtenido un puntaje promedio de 1,75 para esta fuerza.

## **2.4 Poder de negociación de los proveedores**

Es importante contar con varios proveedores disponibles para asegurar el stock de producción. El poder de negociación de los proveedores no es muy alto lo que hace atractivo el sector, pues existe gran variedad de productores mayoristas en Lima que cumplen los requisitos necesarios. Mantener relaciones contractuales con proveedores, programar compras según planes de producción, negociar promociones, tener concentración baja de proveedores y, por el conjunto de sinergias que existe entre proveedores, se puede hacer una compañía más competitiva. De acuerdo con los resultados presentados en la tabla 4, se ha obtenido un puntaje promedio de 4,25 para esta fuerza.

## **2.5 Poder de negociación de los consumidores**

Los criterios más relevantes en el poder de negociación de los consumidores son diferenciación del servicio brindado y sensibilidad del cliente al precio. El poder de negociación de los clientes tiene un nivel medio alto, lo que lo vuelve muy atractivo al sector, debido a que no todos los clientes cambian sus gustos y preferencias en un mismo momento y siempre buscarán una propuesta diferente que esté al alcance de su presupuesto económico. De acuerdo con los resultados presentados en la tabla 4, se ha obtenido un puntaje promedio de 3,00 para esta fuerza.

En conclusión, se puede apreciar que, de la evaluación de las Cinco Fuerzas de Porter, las fuerzas que hacen más atractivo este negocio son el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre empresas competidoras. Si bien la fuerza que hace menos atractivo el negocio es el desarrollo potencial de productos sustitutos, los autores de la presente investigación consideran que esto se puede revertir en el futuro debido al incremento de la demanda por la concientización para el consumo de productos saludables. La puntuación global obtenida del análisis ha sido de 3,02 por lo que se podría considerar que el negocio presentado es atractivo.

**Tabla 4. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

Fuerza	Criterios de evaluación		Límite inferior	No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Puntaje ponderado	Promedio ponderado de la fuerza	Promedio ponderado de las Cinco Fuerzas de Porter
Rivalidad entre empresas competidoras	Diversidad de competidores.	Baja	0				X		5	4	3,40	3,02
	Barreras de salida.	Baja	0					X	5	5		
	Crecimiento del sector.	Alto	0				X		5	4		
	Capacidad instalada de empresas competidoras	Alto	0		X				5	2		
	Costos fijos.	Alto	0		X				5	2		
Entrada potencial de nuevos competidores	Curva de aprendizaje.	Baja	0	X					5	1	2,71	
	Identidad de marca.	Baja	0		X				5	2		
	Acceso a diversos canales de venta.	Alto	0				X		5	4		
	Diferenciación de producto.	Alto	0					X	5	5		
	Requerimiento de capital.	Alto	0		X				5	2		
	Gestión de permisos municipales.	Rápido	0		X				5	2		
Cumplimiento de políticas sanitarias y de manejo de alimentos	Bajo	0			X			5	3			
Desarrollo de productos sustitutos	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Bajo	0		X				5	2	1,75	
	Crecimiento de ventas del sustituto	Alto	0		X				5	2		
	Precio del sustituto	Bajo	0	X					5	1		
	Participación de mercado	Baja	0		X				5	2		
Poder de negociación de los proveedores	Número de proveedores	Alto	0					X	5	5	4,25	
	Concentración de proveedores	Bajo	0				X		5	4		
	Costo de cambio de proveedor	Bajo	0				X		5	4		
	Sinergias con proveedores (relaciones contractuales actuales)	Muchas	0				X		5	4		
Poder de negociación de consumidores.	Concentración de clientes	Baja	0					X	5	5	3,00	
	Costo del cambio de producto	Bajo	0		X				5	2		
	Sensibilidad del cliente al precio	Alto	0	X					5	1		
	Diferenciación del servicio brindado	Alto	0					X	5	5		
	Propensión del cliente al uso de sustitutos	Alto	0		X				5	2		

Fuente: Porter, 2008.

Elaboración: Propia, 2021.

## **Capítulo IV. Análisis del ambiente interno**

### **1. Análisis de la cadena de valor**

La cadena de valor de la empresa de acuerdo con Porter (1985) muestra la división de las actividades primarias y de las de apoyo. Las actividades primarias son aquellas que están directamente relacionadas con la creación del producto y/o servicio, su transporte, venta y asistencia posterior a la venta. Por otro lado, las actividades de apoyo son aquellas que sustentan a las primarias. Ver desarrollo de la cadena de valor en la tabla 5.

**Tabla 5. Cadena de Valor**

<i>Investigación y evaluación nutricional</i>	<i>Compras y abastecimiento</i>	<i>Producción</i>	<i>Marketing comercial y marca</i>	<i>Ventas y Distribución</i>
<p>• Se realizará con nuestro nutricionista certificado y especializado en nutrición infantil para poder definir el contenido de las loncheras. Anualmente pediremos asesoría y capacitación externa para nuestro nutricionista para mantener los estándares y tendencias actuales.</p>	<p>• Administrado por el gerente de Compras y Abastecimiento. Adquisición de insumos, envases y materiales; así como compra o arrendamiento de activos necesarios para producir nuestras loncheras. Obtener precios competitivos y de calidad; así como llevar de manera ordenada las compras según los requerimientos del programa de producción para mantener los productos frescos. Planificar las compras y alquileres de los electrodomésticos, inmuebles, vehículos y los servicios de mantenimiento de estos según necesidad para asegurar la continuidad de las operaciones.</p>	<p>• La producción tiene como subactividades relevantes el diseño, preparación de la lonchera y control de calidad. Contaremos con un Gerente de Operaciones calificado para dirigir estas labores, así como personal calificado para la preparación de loncheras, control de calidad y el diseño de las loncheras. Asimismo, el Gerente de Operaciones tendrá la responsabilidad de supervisar los despachos internos de producción de acuerdo con las solicitudes de ventas. Ver flujograma de producción y distribución en Anexo 10.</p>	<p>• Contaremos con un Gerente calificado de marketing, comercial y branding. Se encargará de desarrollar la imagen de producto, impulsar nuestra marca, planificar en colaboración con la organización las estrategias de venta, relación con los clientes, canales de distribución, análisis de los competidores, gestión publicitaria, así como contactar socios estratégicos (colegios) para entablar una relación comercial con ellos y ampliar nuestra cuota de mercado. Buscar que los colegios nos permitan participar en las reuniones de padres de familia para explicarles el beneficio de nuestro producto. Para lograr fidelizar a los colegios negociaremos contratos de exclusividad y les pagaremos comisiones por lonchera vendida.</p>	<p>• Los pedidos se realizarán a través del <i>call center</i>, chat online y el app, los cuales son transmitidos por el área de ventas al área de producción para su preparación.                      • La distribución se realizará a los colegios o domicilio de los clientes según acuerdo. Para ello, contaremos con automóviles y motorizados para hacer la entrega de manera ordenada y oportuna. El despacho interno para la posterior entrega será administrado por el equipo del gerente de operaciones. El gerente de operaciones con su equipo tiene la labor de atender internamente los pedidos de ventas recibidos para su posterior entrega. Para el caso de la distribución estamos contratando un tercero para que nos haga el mapa general de las rutas para una distribución más eficiente considerando la complejidad del tráfico de Lima y con la consecuente dificultad de acceso oportuno a algunas zonas.</p>

***Gestión de proveedores***

Tendrá la responsabilidad de apoyo en la gestión de servicios de proveedores (contactos, obtener cotizaciones, gestionar contratos, conseguir apoyo en posibles litigios y ayuda en la solución de problemas legales, tanto para actividades productivas, comerciales y administrativas. Servirá de apoyo al área de calidad para la gestión de obtención de permisos y licencias. Las asesorías legales estarán tercerizadas por un abogado externo experto en el sector.

***Administración y finanzas***

Liderado por el Gerente administrativo financiero. Para poder adquirir los activos fijos y una adecuada gestión del capital de trabajo consideramos apropiado tener un buen manejo de los recursos financieros, considerando condiciones de pago de proveedores, mayormente al contado, en tanto que a los clientes se les brindará flexibilidad para las condiciones de cobro. No se considera necesario pedir un préstamo, pero el nuestro gerente tiene las capacidades necesarias para la obtención de créditos bancarios de ser necesario. Nuestro negocio no será estático, y creemos probable en el mediano o largo plazo expandirnos y llegar a mayor cantidad de clientes, distritos y ciudades, para ello es importante una buena gestión financiera que nos permita realizar inversiones como la adquisición o arrendamiento de inmuebles, maquinarias y equipos que nos permita esta expansión.

***Recursos Humanos***

Es gestionado por la Gerencia General y Administración y finanzas con apoyo de las áreas operativas según necesidad. Gestionarán el reclutamiento, contratación, capacitación y bienestar social de los trabajadores.

***Tecnologías de la Información***

Software de contabilidad y operaciones. Programación de portal *web* y app de la compañía.

Fuente: Porter, 1985.  
 Elaboración: Propia, 2021.

## 2. Análisis de recursos y capacidades

De acuerdo con Grant y Jordan (2015), los recursos son los activos productivos de una empresa y las capacidades hacen referencia a lo que la empresa puede hacer. El análisis de estos permitirá formular estrategias que exploten fortalezas internas mientras la empresa se defiende de las debilidades internas.

### 2.1 Identificación de los recursos de la empresa

Con el fin de tener una visión amplia de los recursos de la empresa, Grant y Jordan (2015) divide a estos en tres tipos de recursos principales: tangibles, intangibles y humanos.

**Tabla 6. Análisis de recursos y capacidades**

Tipo	Recurso	Relevancia estratégica
<b>Tangibles</b>		
Financieros	Capital de trabajo.	Capital de trabajo propio. No es necesario obtener préstamos bancarios.
Físicos	Localización de centros de producción y distribución.	Nuestros centros de producción y distribución están localizados en lugares estratégicos que nos permiten disminuir el tiempo de reparto al mínimo.
	Equipos de producción.	Equipos adecuados de cocina.
	Vehículos.	Acondicionados al uso de GLP que permitirá reducir el costo de combustible.
<b>Intangibles</b>		
Tecnología	Redes sociales y app.	Canales de promoción e interacción directa con el cliente.
Alianzas	Convenios con colegios.	Los convenios son nuestra principal puerta de entrada a nuevos clientes.
Tecnología	Sistema de distribución.	Rutas eficientes para la entrega de los productos de manera oportuna.
<b>Humanos</b>		
Ejecutivo	Gerentes.	Gerencias con habilidades de dirección en el sector.
Ejecutivo	Nutricionista.	Experto en nutrición infantil.
Operativo	Colaboradores (cocina, logística y centro de atención telefónica).	Personal entrenado para las labores de producción, logística y comunicación.
Operativo	Conductores.	Conocimiento de las rutas distribución.

Fuente: Grant y Jordan, 2015.

Elaboración: Propia, 2021.

### 2.2 Identificación de las capacidades organizacionales

Para la identificación de las capacidades, Grant y Jordan (2015) proponen la clasificación y desagregación de las actividades de la empresa. Un enfoque para realizar esto es un análisis funcional que identifica las capacidades organizacionales en relación con cada una de las principales áreas funcionales de la empresa.

**Tabla 7. Clasificación funcional de las capacidades organizativas**

Área funcional	Capacidades	Descripción
<b>1. Funciones Directivas y Gerenciales</b>	Planificación estratégica.	En la dirección del plan de negocio participarán gerentes con experiencia en el sector.
	Gestión financiera.	Gestión de la caja y capital de trabajo de la empresa para evitar endeudarse.
	Dirección de recursos humanos.	Manejo y entrenamiento de personal para realizar las diversas labores dentro de la empresa.
<b>2. Investigación y evaluación nutricional</b>	Especialización en nutrición infantil.	Contar con nutricionista experto en nutrición infantil.
	Recepción de asesoría y capacitaciones externas.	Capacitar al nutricionista y colaboradores.
<b>3. Compras y Abastecimiento</b>	Gestión de compras y abastecimiento. Insumos y envases.	Buena relación con proveedores estratégicos, programar compras semanales.
	Gestión de compras. Activos fijos y mantenimiento.	Buena relación con proveedores estratégicos de activos, programar mantenimiento de activos sin afectar el proceso productivo.
<b>4. Calidad y Producción</b>	Habilidad en el diseño de la presentación del producto.	Personal de cocina capacitado en preparar diseños atractivos.
	Conocimiento en la preparación de loncheras saludables.	Personal preparado para optimizar los tiempos de preparación y aprovechamiento de los equipos.
	Gestión de inventarios.	Los insumos en su mayoría son perecibles y requieren de una gestión adecuada.
	Gestión de calidad.	Una persona capacitada se encargará del control de calidad de la producción.
<b>5. Marketing Comercial y marca</b>	Innovación en el impulso de la marca.	Diseño de publicidad para promocionar la marca por parte del Gerente Comercial y asesorías externas.
	Fidelización a clientes (relación con clientes).	Las gerencias y nutricionista se encargarán de impulsar contenido nutricional en la página <i>web</i> y constantemente se evaluará la satisfacción del cliente.
	Promoción en los canales de distribución.	A través de los canales de distribución (página <i>web</i> y <i>app</i> ) se distribuirá información del negocio.
	Análisis de los competidores.	Las gerencias con experiencia en el sector se encargarán de identificar el comportamiento de los principales competidores
<b>6. Ventas y distribución</b>	Gestión en la recepción de pedidos.	App, centro de atención telefónica y página <i>web</i> habilitados para hacer pedidos de manera ordenada y eficiente
	Calidad de servicio a los clientes.	Interacción diaria en las redes sociales y <i>app</i> .
	Gestión de sistema de distribución.	Ser eficientes en la gestión de las rutas establecidas para cumplir las entregas de acuerdo con el programa de distribución

Fuente: Grant y Jordan, 2015.

Elaboración: Propia, 2021.

### 2.3 Análisis de los recursos y capacidades

Después de haber identificado los recursos y capacidades, es necesario darles una valorización en función a dos aspectos (Grant y Jordan 2015): la importancia estratégica y las fortalezas relativas a competidores. Para esto, se utilizará una escala del 1 al 10, donde 1 corresponde a muy bajo y 10 corresponde a muy alto.

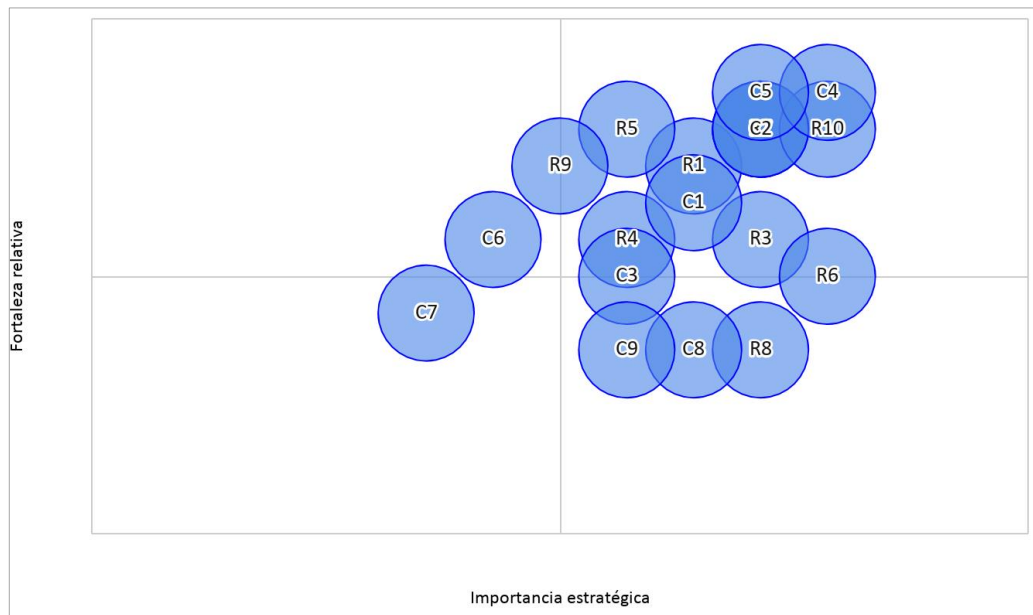
**Tabla 8. Valoración de recursos y capacidades**

R&C	Tipos	Importancia estratégica	Fortalezas relativas de la empresa
Recursos	R1. Financieros	7	8
	R2. Localización de centros de producción y distribución	8	9
	R3. Activos fijos	8	6
	R4. Tecnología	6	6
	R5. Convenios con colegios	6	9
	R6. Inventarios	9	5
	R7. Distribución	8	9
	R8. Marca	8	3
	R9. Personal	5	8
	R10. Nutricionista especializado	9	9
Capacidades	C1. Gestión financiera	7	7
	C2. Gestión de calidad del proceso productivo	8	9
	C3. Compras y abastecimiento	6	5
	C4. Gestión de inventarios	9	10
	C5. Gestión de distribución	8	10
	C6. Gestión de pedidos	4	6
	C7. Dirección de recursos humanos	3	4
	C8. Gestión de marketing y ventas	7	3
	C9. Innovación	6	3

Fuente: Grant y Jordan, 2015.  
Elaboración: Propia, 2021.

La escala de “Importancia” y “Fortalezas relativas” varían entre 1 (muy bajo) al 10 (más alto). Los valores resultantes de la tabla de valoración de recursos y capacidades se trasladaron a la matriz de Evaluación Hipotética de los Recursos y Capacidades (ver gráfico 1).

**Gráfico 1. Matriz de Evaluación Hipotética de los Recursos y Capacidades**



Fuente: Grant y Jordan, 2015.  
Elaboración: Propia, 2021.

## **Capítulo V. Estudio de la demanda**

### **1. Objetivos generales y específicos**

#### **1.1 Objetivo general**

Determinar si existe una demanda de loncheras saludables de padres de niños escolares comprendidos principalmente entre 3 a 10 años y dentro de los NSE A y B de Lima Metropolitana. Si bien el presente estudio se orientará a este perfil de cliente, la solución no estará limitada solo a dicho rango de edad y sector.

#### **1.2 Objetivos específicos**

- Analizar las zonas geográficas de Lima Metropolitana que serán atendidas (definir los distritos que estarán dentro de la zona de reparto).
- Estudiar la distribución de clientes potenciales en el mercado objetivo.
- Estudiar el comportamiento actual de compra de alimentos de los potenciales clientes para los niños en etapa escolar.
- Estudiar las características más valoradas por el potencial cliente de la propuesta de valor.

### **2. Diseño de investigación**

La metodología de investigación propuesta en el plan de negocios corresponde a una exploratoria y descriptiva. De acuerdo con Hernández *et al.* (2014), la investigación exploratoria tiene como objetivo examinar un tema poco estudiado, mientras que la descriptiva permitirá especificar las características y los perfiles de las personas que se someterán a análisis.

#### **2.1 Datos secundarios de la investigación exploratoria**

Para la presente investigación se consideran las siguientes fuentes de información secundarias: Informe de Niveles Socioeconómicos 2019 publicado por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), y Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE) del Ministerio de Educación.

## 2.2 Datos primarios de la investigación exploratoria

### 2.2.1 Encuestas y entrevistas

En el diseño de la investigación se definen los siguientes conceptos:

- **Población.** Padres de familia de niños en edad escolar de NSE A y B en Lima Metropolitana.
- **Tipo de muestreo.** Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Las razones de la elección se soportan por la dificultad, complejidad y costo desproporcionado en recursos para contar con el marco poblacional completo de individuos en estudio, la posibilidad de elegir a cada individuo con la misma probabilidad de selección y de poder ubicar al sujeto seleccionado. De acuerdo con Hernández *et al.* (2014), este tipo de muestreo no pretende que los casos sean estadísticamente representativos de la población y no tiene carácter inferencial. Es importante mencionar que se ha considerado el riesgo derivado de este tipo de muestreo en la evaluación del costo de oportunidad del negocio.
- **Tamaño de muestra.** La investigación se aplicó a 96 individuos (padres de familia de los NSE A y B dentro de Lima Metropolitana).
- **Instrumentos de recolección de datos.** Encuestas y entrevistas mediante correo electrónico y contacto directo en zonas de concurrencia de individuos (centros comerciales).

### 2.3 Diseño de la investigación descriptiva

Con el fin de realizar el análisis descriptivo de la información secundaria y primaria obtenida se realizaron los siguientes procedimientos:

- Se analizó la información publicada por APEIM para determinar los distritos que se encontrarán dentro de la zona de reparto, considerando aquellos donde se encuentra la mayor concentración de personas de los NSE A y B (se consideran uniformes a los distritos seleccionados bajo el criterio del nivel socioeconómico predominante).
- Se analizó información relativa a Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE) del Ministerio de Educación con el fin de conocer la distribución de colegios en los distritos seleccionados de acuerdo con el punto anterior.
- Se estructuró y analizó información recopilada de los encuestados para conocer el perfil del potencial cliente en relación a los siguientes aspectos:
  - Productos que normalmente compran los padres de familia.

- Preferencias en función a las características del producto como nutrición, confianza, sabor, ahorro del tiempo, diseño, variedad de producto y precio.
- Si el producto propuesto fuese comprado por los encuestados.
- Preferencia de entrega del producto ofrecido.

### **3. Resultados obtenidos**

Para presentar al cliente se realizará una división entre el público objetivo directo que son los padres de familia, quienes toman la decisión de compra, y el público objetivo indirecto, que son los niños menores de 3 a 10 años en etapa escolar, que pueden influir en la decisión de compra de los padres.

#### **3.1 Análisis de la zona geográfica delimitada**

En Lima Metropolitana hay distritos con distintos NSE A, B, C, D y E; no obstante, el producto está dirigido principalmente a los NSE A y B, por lo que, para este proyecto, se han elegido los distritos de San Isidro, Miraflores, Lince, San Borja, La Molina, Surco y Jesús María, que corresponden a las Zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana; es decir, población mayormente de NSE A y B, estando distribuidas en un 74,5% y 34,4%, respectivamente, de acuerdo con información de APEIM (s.f.). Una ventaja de elegir estos siete distritos, cuyos habitantes tienen un alto poder adquisitivo, es la cercanía que existe entre estos, por lo que los potenciales clientes podrán acceder al producto fácilmente.

##### **3.1.1 Padres de familia y distribución del número de hijos en etapa escolar**

A continuación, se presenta la distribución del número de hijos en etapa escolar inicial y primaria de padres de familia dentro de Lima Metropolitana y por NSE:

**Tabla 9. Distribución de hijos en etapa escolar por padre de familia en Lima Metropolitana**

Etapa	NSE		Total
	A/B	C/D/E	
Preescolar			
1 hijo	87,50%	96,30%	95,00%
2 hijos	12,50%	3,70%	5,00%
<b>Promedio</b>	<b>1,1</b>	<b>1,0</b>	<b>1,10</b>
Primaria			
1 hijo	83,30%	80,90%	81,40%
2 hijos	11,10%	15,70%	14,90%
3 hijos	5,60%	3,40%	3,70%
<b>Promedio</b>	<b>1,20</b>	<b>1,20</b>	<b>1,20</b>

Fuente: Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), s.f.  
Elaboración: Propia, 2021.

En la tabla anterior se puede observar que el número promedio de hijos en etapa escolar inicial y primaria, por padre de familia en el NSE A y B, es de 1,1 y 1,2 hijos; por tanto, se podría argumentar que el número de padres de familia (potencial cliente) en la población es similar en número a la cantidad de alumnos matriculados en los colegios y centros educativos de las zonas de estudio.

**Tabla 10. Población de escolares en colegios privados por distrito**

Distrito	Población de escolares en colegios		
	Nivel Inicial	Primaria	Total
San Borja	2.715	3.795	6.510
Santiago de Surco	11.160	17.914	29.074
San Isidro	2.788	5.315	8.103
Jesús María	2.682	4.327	7.009
Lince	1.392	2.744	4.136
Miraflores	5.231	7.103	12.334
La Molina	5.474	10.267	15.741
<b>Total</b>	<b>31.442</b>	<b>51.465</b>	<b>82.907</b>

Fuente: Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE). s.f.<sup>1</sup>  
Elaboración: Propia, 2021.

De la relación entre el número de hijos por padre de familia y de este último análisis se desprende que los clientes potenciales (padres) tienen una distribución numérica similar.

### 3.1.2 Perfil del cliente

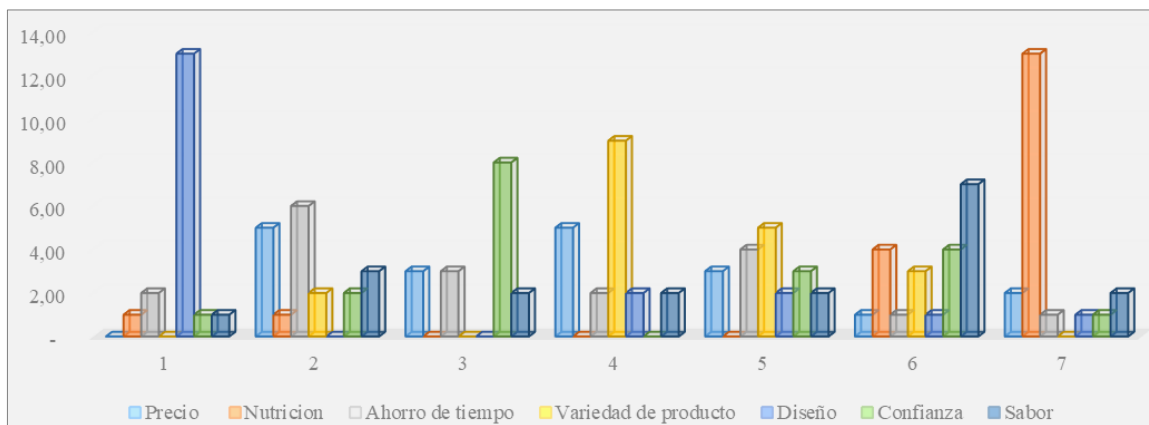
Se aplicaron las encuestas a personas de los perfiles seleccionados: “Padres y madres que laboran y a los que les genera un sobre esfuerzo la preparación de loncheras para sus niños”, con el

<sup>1</sup> Censo Escolar 2017 - Número de Matriculados por tipo etapa escolar y distrito.

objetivo de conocer los hábitos de los padres de familia, respecto al tipo de compras que realizan para preparar loncheras de sus niños, al valor nutricional, gustos, preferencias y prioridades.

En las encuestas se consultaba qué tipo de alimentos compran los padres para las loncheras. Se consideran nutrientes como frutas, verduras, carbohidratos, proteínas y *snacks*. De los 96 encuestados, 50 colocaron frutas, 15 verduras, 12 carbohidratos, 15 proteínas y solo 4 personas colocan *snacks* en la lonchera de sus hijos. En adición, se definieron siete atributos: nutrición, confianza, sabor, ahorro del tiempo, diseño, variedad de producto y precio; y se solicitó a los padres de familia encuestados que atribuyeran el grado de importancia a cada uno de los siete atributos; donde 1 era el de menor grado de importancia y 7 el de mayor grado (ver gráfico 6).

**Gráfico 2. Grado de importancia para los atributos**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

En el gráfico se puede observar que el atributo más importante para los padres de familia es Nutrición con 66 votos de los 96 encuestados, y el atributo menos importante el Diseño, con 66 votos de los 96 encuestados. Los resultados numéricos se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 11. Atributo por grado de importancia**

Atributo	Atributo por grado de importancia							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
Precio	1	25	15	25	15	5	10	96
Nutrición	5	5				20	66	96
Ahorro de tiempo	10	31	15	10	20	5	5	96
Variedad de producto		10		46	25	15		96
Diseño	66			10	10	5	5	96
Confianza	5	10	41		15	20	5	96
Sabor	5	15	10	10	10	36	10	96

Fuente: Elaboración propia, 2021.

También se quiso conocer la preferencia para la entrega del producto, seleccionando el hogar (casa) o el centro educativo (colegio). De los 96 encuestados se tiene que 58 prefieren el hogar (60,42%), y solo 28 (29,17%) prefieren la entrega en el centro educativo; es decir el 89,58% accederían al producto ofrecido y lo considerarían como una alternativa innovadora. Por otro lado, 10 personas no eligieron ninguna opción, pues no tomarían la propuesta porque indicaron que en sus hogares ya cuentan con una persona de confianza que elabora las loncheras a sus hijos considerando los nutrientes que deben contener.

#### **4. Conclusiones**

De la evaluación de la información se define que los distritos a atender serán San Isidro, Miraflores, Lince, San Borja, La Molina, Surco y Jesús María, considerándolos homogéneos entre sí bajo el criterio de distribución socioeconómica de NSE A y B predominantes. Existe predisposición de adquirir los productos ofrecidos puesto que, aproximadamente, el 90% de encuestados los comprarían. Si bien la muestra no es estadísticamente representativa de la población, el plan contempla un alcance de 1% a atender. La nutrición es el aspecto más valorado por los potenciales clientes donde hay una mayor predisposición por recibir el producto.

## Capítulo VI. Planificación estratégica

### 1. Visión

Los autores de la presente investigación han propuesto la siguiente visión: “Ser una empresa referente en alimentación para niños en etapa escolar”.

### 2. Misión

Los autores de la presente investigación han propuesto la siguiente misión: “Somos una empresa que se dedica a la elaboración de loncheras saludables considerando los estándares de calidad y contribuyendo a mejorar la nutrición de los niños en etapa escolar. Asimismo, valoramos mucho la oportunidad en la entrega por lo que priorizamos la eficiencia y eficacia de nuestros procesos lo que nos permitirá generar valor a nuestros *stakeholders*, así como crecer y ser sostenibles en un mercado competitivo”.

### 3. Valores

Los autores de la presente investigación han propuesto los siguientes valores:

- **Confianza.** Es el pilar más importante que forjaremos a largo plazo con nuestros clientes.
- **Calidad.** Orientados a la excelencia en la preparación de cada uno de nuestros pedidos.
- **Comunicación.** Estamos abiertos a escuchar a nuestros clientes internos y externos. Hemos implementado los canales de comunicación adecuados que permitan brindar información de nuestros productos a los padres y recibir *feedback* y responder oportunamente a sus requerimientos.
- **Puntualidad.** La entrega oportuna asegura productos frescos para el consumo de los clientes.

### 4. Objetivos estratégicos

A partir de la visión y misión se han definido los siguientes objetivos estratégicos:

Tabla 12. Objetivos estratégicos

Nro	Tipo de objetivo	Objetivos estratégicos	Variable estratégica	Medición	Indicador (largo plazo)
1	Rentabilidad	Maximizar el retorno económico de los accionistas.	Utilidad neta sobre ventas.	Ratio de unidades/ventas.	>26%.
			Momento de reversión de pérdida.	Resultados acumulados mayor a cero.	A partir del tercer año.
			Momento de reparto de utilidades.	Acta de Junta General de Accionistas	A partir del tercer año.
2	Crecimiento	Posicionar a la empresa como la mejor proveedora de loncheras saludables en los distritos objetivo (servicio acompañado del producto).	Marca.	Índice de recomendación.	>60.
3	Sostenibilidad	Desarrollar continuamente productos que permitan a la empresa estar a la vanguardia del mercado en loncheras nutritivas.	Nutricionista con capacitación periódica.	Nº de combinaciones nuevas cada semestre.	2 nuevas combinaciones.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 13. Análisis FODA

Fortalezas		Debilidades	
1.- Socio clave: los colegios, quienes permitirán que la empresa se acerque a los padres para dar a conocer el producto, características y beneficios.		1.- Complejidad en el sistema de distribución.	
2.- Socio clave: nutricionista, certificado por el Colegio de Nutricionistas del Perú (CNP).		2.- Falta de posicionamiento de la marca.	
3.- Sistema de distribución. Esto se logrará con la flota de vehículos de reparto, cuatro locales céntricos para realizar las operaciones y procedimientos y controles establecidos en el proceso de distribución.		3.- Gestión de pago con proveedores (pago al contado)	
4.- Canales de comunicación: que ayuden a mantener una comunicación activa con los padres y así, poder fidelizarlos.		4. El sobre esfuerzo en costos y tiempo (entregas oportunas) de atender demandas masivas a domicilio en el primer año.	
5.- Producto atractivo visualmente para los niños.			
6.- Personal adecuadamente capacitado.			
7. Socio estratégico. Mayoristas de frutas, verduras y abarrotes con quienes se crearán alianzas y acuerdos para realizar compras semanales y/o mensuales con la finalidad de abastecer a la empresa y acceder a precios económicos.			
8.- Sistema de producción con equipos de alta calidad.			
Oportunidades	FO	DO	
1.- Ley N°30021, Ley de Alimentación Saludable.	1.- Aprovechar el auge de la comida nutritiva a nivel nacional. Ahora, por requerimiento legal, se están definiendo los parámetros referentes al contenido de azúcar, sodio, grasas saturadas y grasas trans en los alimentos procesados, así como lineamientos a la publicidad y el rotulado de los productos. Esto denota una conciencia en cambiar las costumbres alimenticias y ayuda en el posicionamiento de nuestro producto (F2O108).	8.- Se aprovechará la tecnología y redes sociales para dar nuestro producto a conocer a potenciales clientes y posicionar la marca (D2O3).	
2.- Tiempo limitado de los padres de familia.	2.- Optimización de los recursos tecnológicos a través de las redes sociales y otros medios de TI para una comunicación rápida y efectiva con los clientes y que permita fidelizarlos (F4O3).	9.- Se mitigará el riesgo de liquidez para afrontar nuestras obligaciones con proveedores a través de una adecuada gestión de cobranza producto del alto poder adquisitivo de nuestros clientes (D3O5)	
3.- Mayor uso de las redes sociales y medios tecnológicos.	3.- Utilizar la capacidad del personal de plataforma de redes para la atención a los padres de familia, no solo en temas de pedidos sino en la absolución de consultas nutricionales (F6O1O3).		
4.- Conocimiento limitado de los padres en temas de nutrición.	4.- El producto ayuda a resolver los temas de tiempo limitado que actualmente enfrentan los padres y los liberan del estrés de pensar diariamente en la lonchera de sus hijos, asegurando que dichas loncheras tengan el contenido adecuado de nutrientes (F2O2O4).		
5.- Aumento del poder adquisitivo de los padres de familia del mercado objetivo.	5.- El mercado inicial son los distritos de Lima cuyos habitantes tienen un adecuado poder adquisitivo. Se accederá a ellos a través de los colegios de esas zonas (socios estratégicos), con lo que se podrá desarrollar el posicionamiento del producto (F1O5O7).		
6.- Atracción de los niños por las formas animadas y divertidas.	7.- Se cuenta con loncheras visualmente atractivas para los niños, por lo que será un gusto para ellos tenerlas y consumirlas (F5O6).		
7.- Crecimiento económico del país (PBI).			
8.- Mayor tendencia en el consumo de comida saludable			
Amenazas	FA	DA	
1.- Volatilidad en los precios de los insumos.	10.- Se minimizará el riesgo de no llegar oportunamente a los colegios debido al congestionado tráfico de la capital mediante el uso de un sistema de distribución y puntos de producción cercanos a los colegios objetivos (F3A3).	16.- Mantener una buena relación con los proveedores para gestionar el riesgo de precios. (D3A1)	
2.- Colegios que cuentan con su propia cafetería.	11.- Se aprovechará que los productos son atractivos visualmente para buscar que el niño incline su preferencia hacia los productos (F5A4).	17.- Gestionar la complejidad de la distribución y el tráfico en Lima mediante la contratación de un servicio de diseño del plan de rutas (D1A3).	
3.- Tráfico y ubicaciones de Lima con acceso complejo.			
4.- Gusto de los niños por comida procesada.	12.- Los equipos y materiales aseguran que los productos se mantengan conservados durante todo el proceso (desde la preparación hasta el consumo del niño) (F7A5).		
	13. Debido a que se contará con cuatro locales de producción que estarán ubicados en zonas estratégicas, con lo que se cubrirá un eventual corte de servicio de energía y agua potable. Asimismo, para no afectar las entregas, estarán coordinados para que el reparto se realice en los centros educativos (F3A7).	18. Impulsar con el apoyo de los socios estratégicos la entrega de nuestros productos en los colegios para minimizar el riesgo de entrega tardía e incremento de costos de envío debido al tráfico, difícil acceso y disponibilidad de flota de entrega (D4A3)	
5.- Perecibilidad de los productos.	14. Se buscará comercios pequeños de abastos de frutas y verduras como tiendas o supermercados cercanos a los locales donde se puedan hacer alianzas para cubrir los posibles incumplimientos de proveedores estratégicos (F7 A6).		
6.- Incumplimiento del proveedor para la entrega de los productos.	15. Se considera como alternativa que, ante un inesperado corte de energía y agua, el local más cercano que atenderá la demanda solicitada. Por otro lado, se realizará el <i>delivery</i> directamente al colegio para ganar tiempo en las posibles demoras que esto pueda ocasionar (F3A8).		
7- Rebrote de la pandemia.			
8.- Desabastecimiento de servicios básicos como energía eléctrica y agua.			

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2021.

## Capítulo VII. Plan de marketing

### 1. Objetivos y estrategias de marketing

#### 1.1 Objetivo

Obtener un 1% de participación del mercado en el primer año y 5% en el quinto año, mediante la obtención de nuevos clientes y la fidelización de al menos el 50% de los clientes obtenidos.

#### 1.2 Estrategia

- Relación personalizada con clientes para conocer y satisfacer sus necesidades, así como posicionar la marca utilizando los medios digitales (redes sociales y otros medios tecnológicos) (Estrategia FODA DO8).
- Alianzas estratégicas con los colegios que abran las puertas para mostrar el producto (Estrategia FODA DO5).
- Crear concientiza sobre la alimentación saludable y la nutrición a través de las redes sociales, colegios y la página *web* de la empresa (Estrategia FODA FO1 y DO1).
- Tener loncheras visualmente atractivas para los niños para que se motiven a adquirir el producto como primera opción (Estrategia FODA FO7 y FA11).

#### 1.3 Medición

- **Medición de la satisfacción de clientes.** Encuestas periódicas a los clientes por medios digitales (padres de familia y colegios). Se medirá el nivel de satisfacción según las variables: precio, preferencia del niño por el producto, entrega oportuna de pedidos y atención a los padres.
- **Medición de las alianzas con colegios.** Número de colegios con alianzas firmadas por año. Se realizará un análisis de cuántos colegios se asocian con Nutrichild S.A.C. cada año.

## **2. Formulación estratégica de marketing**

### **2.1 Selección del mercado meta**

Como se ha mencionado anteriormente, Nutrichild S.A.C. está dirigido a padres de niños de 3 a 10 años que estudian en centros educativos ubicados en los distritos definidos; pueden ser padres o madres solteros, casados, convivientes u otros, pero tienen en común que trabajan durante todo el día y pertenecen a un NSE A y B. Estos padres buscan brindar una alimentación saludable a sus hijos, pero no tienen mucho tiempo en su día para preparar una lonchera que contenga los nutrientes necesarios para alcanzar este objetivo.

### **2.2 Posicionamiento**

La diferenciación de Nutrichild S.A.C. se basa en su interés por mantener un estilo de vida saludable para sus clientes. Es decir, no solo prepara una lonchera, sino que ayuda a fortalecer el vínculo de los padres y sus hijos, al darles más tiempo para ellos. Les brinda a los padres una hoja de información (vía *web*) sobre los nutrientes que contiene cada uno de los productos que se entregan en la lonchera.

### **2.3 Propuesta única de valor**

Ver el Modelo de Negocio en la tabla 1.

### **2.4 Estrategias de la mezcla de marketing**

**Tabla 14. Análisis de las 7P**

Características		Del servicio ofrecido	De la mezcla de producto:
<b>Producto</b>	<b>Del producto ofrecido</b>	Se ha utilizado la Flor del Servicio desarrollada por Lovelock y Wirtz (2009) la cual establece 8 grupos complementarios para los servicios (una por cada pétalo) Ver cuadro posterior "Flor del servicio"	Ver en las tablas 17 y 18 ejemplos de posibles loncheras y su composición calórica.
	<b>Cinco niveles de producto</b>		
	El producto básico corresponde a loncheras saludables para niños en etapa preescolar y escolar (dirigido principalmente a niños entre 3 a 10 años). Se analizarán los cinco niveles de producto (Kotler y Keller 2012):		
	El beneficio principal del producto es calmar el hambre de los niños a la hora del recreo.		
	El producto genérico que se le ofrece los padres es un producto saludable para sus niños		
	El producto esperado que se ofrece a los padres comprende el que sea entregado en el hogar o en la escuela de los niños; que sean loncheras visualmente atractivas para los niños y que tengan un sabor agradable para ellos.		
El producto aumentado corresponde a que también se ofrecerá a los padres de familia una asesoría nutricional sobre la alimentación de los niños, y se presentará una medición calórica acertada de los productos ofrecidos.			
El producto potencial corresponde a que, en el futuro, se ampliará la variedad de productos saludables y con ampliación a mayores puntos de venta.			
Características		Del precio según el valor percibido por el cliente	
<b>Precio</b>	<b>De la estrategia de fijación de precios</b>	El valor que el cliente percibe está determinado por:	
	Las loncheras de Nutrichild S.A.C. se venderán a un precio estimado promedio por unidad de S/ 14,30, siendo el propósito la venta por paquetes quincenales o mensuales, brindando descuentos de 5% y 10%, respectivamente. El precio estimado y descuentos por compra de paquetes reflejan la estrategia de obtener parte de la participación de los competidores ya establecidos en el mercado, y obtener clientes de largo plazo leales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• el producto</li> <li>• aceptación por el niño (sabor y visualidad)</li> <li>• nutrición</li> <li>• entrega a tiempo</li> </ul>	
<b>Plaza</b>	Se ha considerado iniciar la venta del producto en los colegios de los siguientes distritos de Lima: San Isidro, Miraflores, San Borja, La Molina, Surco y Jesús María. En ese sentido se ha desarrollado un sistema interno que nos permitirá recibir los pedidos de los padres a través de distintos medios para realizar la repartición a los colegios de estos distritos.		
<b>Publicidad</b>	<b>Características</b>		
	Los productos se publicitarán a través de los siguientes canales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- A través de convenios con los colegios de los distritos mencionados en el acápite anterior que permitan participar brevemente en las reuniones de padres de familia.</li> <li>2.- A través de la participación en las redes sociales.</li> <li>3.- De acuerdo con lo propuesto por la agencia publicitaria.</li> </ol>	
<b>Personal</b>	<b>Características</b>		
	Las competencias de los colaboradores son fundamental para cumplir la misión de Nutrichild S.A.C. En este sentido, se cuenta con colaboradores con las capacidades necesarias en ámbitos clave para la empresa. En primer lugar, la nutrición, tenemos un nutricionista capacitado para asegurar la adecuada nutrición en cada combinación de los productos. En segundo lugar, el tema gastronómico: se cuenta con cocineros asesorados por el nutricionista que considera la combinación óptima entre nutrición y sabor agradable. En tercer lugar, la entrega, se tiene con personal experimentado en entrega oportuna de productos para asegurar que los niños tengan su lonchera con anticipación ya sea en sus hogares o centros. En cuarto lugar, el manejo logístico de productos, tenemos personal capacitado para asegurar que los insumos sean frescos y del día para los niños.		
<b>Procesos</b>	<b>Características</b>		
	Ver gráfico 3. El proceso es una combinación de productos saludables, a tiempo y que consigan que los padres de familia tengan una preocupación menos al momento de decidir qué enviar de lonchera a sus niños; esto aunado con una consultoría constante que permita dar solución a cualquier duda que puedan tener con respecto a su alimentación.		
<b>Evidencia física</b>	<b>Características</b>		
	Se ha identificado que la evidencia física en que Nutrichild S.A.C. resalta es en el empaque de los productos, que son atractivos para los niños, así como en el aseguramiento de la entrega oportuna de los productos.		

Fuente: Kotler y Keller, 2012; Lovelock y Wirtz, 2009; McCarthy, 1960.  
Elaboración: Propia, 2021.

**Tabla 15. Flor del servicio**

Servicios complementarios	Descripción
<b>Elementos de mejora</b>	
Consulta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas nutricionales mediante las redes sociales o charlas presenciales.</li> <li>• Resolución de consultas mediante las redes sociales.</li> </ul>
Hospitalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ofrecerá un trato cordial en todas las etapas de la relación comercial y postventa.</li> </ul>
Atención	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se contará con una red de distribución que asegura la entrega del producto en buen estado y de manera oportuna.</li> <li>• Se brindarán altos estándares de calidad para cuidar y conservar los productos de las loncheras.</li> </ul>
Excepciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se contará con un canal adecuado para la atención de quejas y resoluciones de problemas.</li> </ul>
<b>Elementos de facilitación</b>	
Información	Se dará información mediante los medios de comunicación de la empresa como redes sociales, charlas en los colegios, volantes. La información estará relacionada a los precios, horarios de entrega de los productos, horarios para pedidos, y detalle de productos con sus contenidos nutricionales.
Toma de pedido	El proceso de pedidos se ha desarrollado para que sea fácil de utilizar y se pueda realizar en cualquier lugar al ser digital.
Facturación	Los precios de las loncheras están especificados en las redes sociales en base al tipo de lonchera que solicita el padre de familia.
Pago	Los pagos pueden ser realizados mediante transferencias, pagos con tarjetas de crédito o efectivo.

Fuente: Lovelock y Wirtz, 2009.  
Elaboración: Propia, 2021.

## 2.5 Cronograma de actividades

Nutrichild S.A.C. será introducido en el mes de diciembre del año 2021, con la expectativa que la coyuntura actual del COVID-19 haya disminuido sustancialmente y aprovechando el inicio del año escolar 2022. Es así como la campaña comenzaría en febrero de 2022, coincidiendo con el periodo en que los padres realizan la compra de los útiles escolares.

- **Diciembre 2021.** Acciones preliminares. Luego del contacto inicial con los colegios, se iniciará con las captaciones durante las reuniones de padres. Se entregarán volantes publicitarios en las zonas comerciales y empresariales y de concurrencia en los distritos definidos para que los padres puedan ver una alternativa que contribuya con la alimentación saludable para sus hijos.
- **Enero-febrero.** El objetivo principal es generar intriga y emoción por el lanzamiento del producto. El producto se presentará en las principales tiendas de venta de útiles escolares. Toda comunicación sería derivada a la página *web* y aplicación, donde se podrán resolver todas sus dudas y donde podrán explorar más sobre el producto. Se realizarán videos con el nutricionista, quien explicará la importancia de este tipo de alimentos para los pequeños de la casa. Todo el material de Nutrichild S.A.C. sería interactivo, por lo que llamaría la atención tanto del adulto como del niño.
- **Abril.** Se continuará con la campaña de publicidad en los medios que anteriormente se ha mencionado. Además, se realizarán promociones especiales para llamar la atención del público. La campaña durará hasta junio, luego se dará un periodo de descanso para arrancar en agosto con un nuevo concepto de campaña.

### 2.5.1 Presupuesto, costo de adquisición del cliente (CAC) y Live Time Value (LTV) del cliente

Para hallar el CAC es necesario tener un estimado de los gastos de marketing en el primer año de funcionamiento. El número de familias a las que se puede llegar con una participación de mercado del 1%, como ya se ha mencionado anteriormente, es de 829 personas (para este ejercicio se asume que cada familia tiene solo un hijo).

La composición del presupuesto de marketing anual para el primer año se puede observar en la tabla 16.

**Tabla 16. Presupuesto de Marketing**

Presupuesto de marketing			349.195
1.	Promoción en colegios (15 colegios)		19.575
1.1.	Elaboración de lonchera de muestra a padres (5 loncheras)	55	
1.2.	Preparación de presentación a padres de familia	200	
1.3.	Contratación de personal para el evento	450	
1.4.	Alquiler de espacio en los colegios	200	
1.5.	Preparación de <i>merchandising</i> para padres	300	
1.6.	Gastos de transporte	100	
2.	Redes sociales		108.595
2.1.	Creación de página <i>web</i>	34.495	
2.2.	Creación de página de Facebook	1.000	
2.3.	Creación de aplicación	71.100	
2.4.	Personal para atención de redes sociales y mantenimiento	2.000	
3.	Revistas (anual) (tres revistas)		72.900
3.1.	Presencia en revistas de pediatría	19.440	
3.2.	Presencia en revistas escolares	4.860	
4.	Eventos (15 colegios)		148.125
4.1.	Participación en kermeses	9.875	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Por tanto, se estima que el presupuesto de marketing al finalizar el primer año ascenderá a S/ 349.195. Se considera que los costos de marketing disminuirán progresivamente una vez que el negocio esté asentado y ya tenga una clientela establecida.

El Live Time Value (LTV) representa el valor monetario que el cliente otorgará durante un período determinado. Considerando que el mismo cliente realiza la compra de loncheras todos los meses, este invertiría S/ 3.120, aproximadamente, cada año en Nutrichild S.A.C.; considerando que se tendrá un margen aproximado de 28% en el primer año, el margen bruto por cliente ascendería a S/ 874. También se considera como supuesto que los clientes tendrán una vida útil de siete años su valor total sería  $LTV = S/ 6.115$ .

El CAC representa el 6,88% del LTV por cliente, lo cual se considera razonable. Finalmente, se considera que el CAC debe ir evolucionando a la baja, esto es debido a que hay costos como el de la promoción de colegios y creación de redes sociales que bajarán sustancialmente una vez que la empresa esté asentada en el mercado.

## Capítulo VIII. Plan de operaciones

### 1. Objetivos y estrategias de operaciones

Los objetivos del Plan de Operaciones son los siguientes:

**Tabla 17. Objetivos del Plan de Operaciones**

N°	Objetivos	Estrategia	Medición
OOP1	Asegurar una comunicación rápida y efectiva con los clientes.	Optimizar los recursos tecnológicos a través de las redes sociales y otros medios de Tecnología de Información (TI) para una comunicación rápida y efectiva (FO2).	Encuestas de calificación del servicio.
		Aprovechar la tecnología y redes sociales para dar a conocer el producto a potenciales clientes y posicionar la marca (DO8).	Encuestas de calificación del servicio.
OOP2	Asegurar la llegada oportuna de las loncheras (OO2).	Minimizar el riesgo de no llegar oportunamente a los colegios debido al congestionado de tráfico de la capital mediante el uso del sistema de distribución propuesto y puntos de producción céntricos respecto de los colegios objetivos (FA10).	* Encuestas de calificación del servicio. * Porcentaje de fidelización del cliente mensual.
		Gestionar la complejidad de la distribución y el tráfico en Lima mediante la contratación de un servicio de diseño del plan de rutas (DA14).	* Encuestas de calificación del servicio. * Porcentaje de fidelización del cliente mensual.
OOP3	Asegurar la calidad de los productos.	Mantener equipos y materiales que aseguren que los productos se mantengan conservados durante todo el proceso (desde la preparación hasta el consumo de la lonchera) (FA12).	Encuestas de calificación del servicio.
OOP4	Proporcionar conocimiento nutricional a los padres de familia para contribuir con el desarrollo de sus hijos	Aprovechar el auge de la comida nutritiva a nivel nacional. Ahora, por requerimiento legal, se están definiendo los parámetros referentes al contenido de azúcar, sodio, grasas saturadas y grasas trans en los alimentos procesados, así como lineamientos a la publicidad y el rotulado de los productos. Esto denota una conciencia en cambiar las costumbres alimenticias y que ayuda en el posicionamiento del producto (FO1).	Encuestas de calificación del servicio.
		Utilizar la capacidad del personal de plataforma de redes para la atención a los padres de familia, no solo en temas de pedidos sino en la absolución de consultas nutricionales (FO3).	Porcentaje de satisfacción de la atención recibida.
OOP5	Disminución de costos y gastos operativos.	Mantener una buena relación con los proveedores para gestionar el riesgo de precios (DA13).	Ratio de cumplimiento por encima del 95%. Descuentos obtenidos de por lo menos 3% de los principales proveedores.
		Impulsar, con el apoyo de los socios estratégicos, la entrega de los productos en los colegios para minimizar el riesgo de entrega tardía e incremento de costos de envío debido al tráfico, difícil acceso y disponibilidad de flota de entrega (DA15).	Porcentaje de clientes cuyas entregas se realizan en los colegios. Al menos 50% en el primer año y al menos 70% en el quinto año.
		Se mitigará el riesgo de liquidez para afrontar las obligaciones con proveedores a través de una adecuada gestión de cobranza producto del alto poder adquisitivo de los clientes (DO9).	Capital de trabajo mayor a 0.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## **2. Estrategia**

### **2.1 Redes sociales y página web**

El uso de redes sociales y página *web* permitirá cumplir los objetivos OOP1 y OOP4. Las redes sociales y páginas *web* en la actualidad se encuentran presentes dentro de toda actividad empresarial y el negocio de comidas no es la excepción. Actualmente suele verse a las redes y a las páginas *web* como canales de promoción o acercamiento del cliente con las empresas ofertantes.

Respecto a los competidores directos que usan las redes como parte de su negociación (sin contar padres ni quioscos escolares), es decir, empresas que ofrecen otras loncheras, no se aprecia dentro de sus redes o páginas *web* un espacio de interacción que sea muy desarrollado con los clientes sobre el servicio o producto ofrecido, información nutricional de los productos ni ofertas personalizadas, actividades que sí se fomentarán en las redes sociales del nuevo producto. Para ello, se ha elaborado un canal de comunicación interno para atender todas las consultas, observaciones, quejas y/o denuncias sobre actos irregulares o contra la ética. Este canal será liderado por el gerente comercial de la compañía, quien canalizará cada publicación con la nutricionista, gerencia general o asesor legal, dependiendo del asunto.

### **2.2 Subcontratación estructural**

La correcta gestión de compra de insumos y planificación de inventarios permitirá cumplir el objetivo OOP5. La empresa necesita adquirir diversos alimentos y materiales para la producción de las loncheras, por lo que se necesitará contar con proveedores confiables capaces de abastecer las necesidades operacionales para frutas, verduras, panes, carne, pollo, envases, embalajes, entre otros.

Los proveedores que abastecerán a la empresa están ubicados en el Mercado Central de Frutas y en el Mercado Central de Lima, quienes operan desde muy temprano por lo cual están alineados con los horarios de trabajo de la empresa. También se contará con tres panaderías con ubicaciones bastante céntricas, quienes abastecerán a la empresa según su necesidad operativa. Con todos estos proveedores se espera tener acuerdos comerciales.

Para cumplir con el plan de producción diario y semanal se debe gestionar la necesidad de pedidos, capacidad de almacenamiento, y tiempos de entrega de los insumos para una producción óptima, para no incurrir en costos innecesarios de almacenamiento, teniendo en cuenta que algunos de los productos son perecibles, y considerando la capacidad instalada de producción de los insumos y el personal operativo en cocina; todo esto respondiendo a la oferta y demanda estimada según el plan de ventas.

### **2.3 Gestión de otros proveedores, consultores administrativos y de producción**

Una adecuada gestión de proveedores, consultores administrativos y de producción permitirán cumplir el objetivo OOP5. Para hacer las labores administrativas y de producción, el encargado de gestión de proveedores debe identificar, planificar y coordinar las órdenes de servicios de manera óptima y oportuna de acuerdo con las necesidades de las gerencias operacionales, contractuales, legales; así como las necesidades de plan de operación.

Para eso, se han identificado proveedores y consultores en temas legales, nutricionales, comerciales, diseño, contables, tributarios, financieros, proveedores de sistemas, entre otros, con los cuales se espera tener una relación de confianza y alto nivel de profesionalismo.

### **2.4 Localización e infraestructura**

La ubicación y distribución de las instalaciones permitirán cumplir con el objetivo OOP2. La oficina administrativa y comercial estará ubicada en el distrito de San Borja, debido al movimiento empresarial que en los últimos años se ha dado en la zona. Esto permitirá tener una gestión más eficiente con proveedores, clientes y personal interno administrativo clave para hacer seguimiento y controlar las operaciones del negocio.

Los cuatro locales de producción se encontrarán distribuidos estratégicamente para atender las zonas geográficas donde se ubica el mercado objetivo inicial:

- **Local de producción en Lince.** Distribuirá a Lince y Jesús María.
- **Local de producción en Santiago de Surco.** Distribuirá a Santiago de Surco y San Borja.
- **Local de producción en La Molina.** Distribuirá a La Molina y zonas límite con Santiago de Surco (distritos vecinos).
- **Local de producción de Miraflores.** Distribuirá a Miraflores y San Isidro.

## **2.5 Capacidad de producción de las instalaciones**

La capacidad de producción de las instalaciones permitirá cumplir con el objetivo OOP5. De acuerdo con las proyecciones, los locales deben tener la capacidad suficiente para atender la demanda del quinto año de funcionamiento del negocio, el cual asciende a 1.010.976 loncheras al año. En los meses de mayor concentración de alumnos (marzo a noviembre) se espera atender aproximadamente a 109.428 alumnos, lo cual representa 4.974 loncheras diarias (teniendo en promedio 22 días el mes escolar), por lo que cada local de producción deberá tener una capacidad productiva de 1.244 loncheras diarias.

## **2.6 Mapeo de procesos**

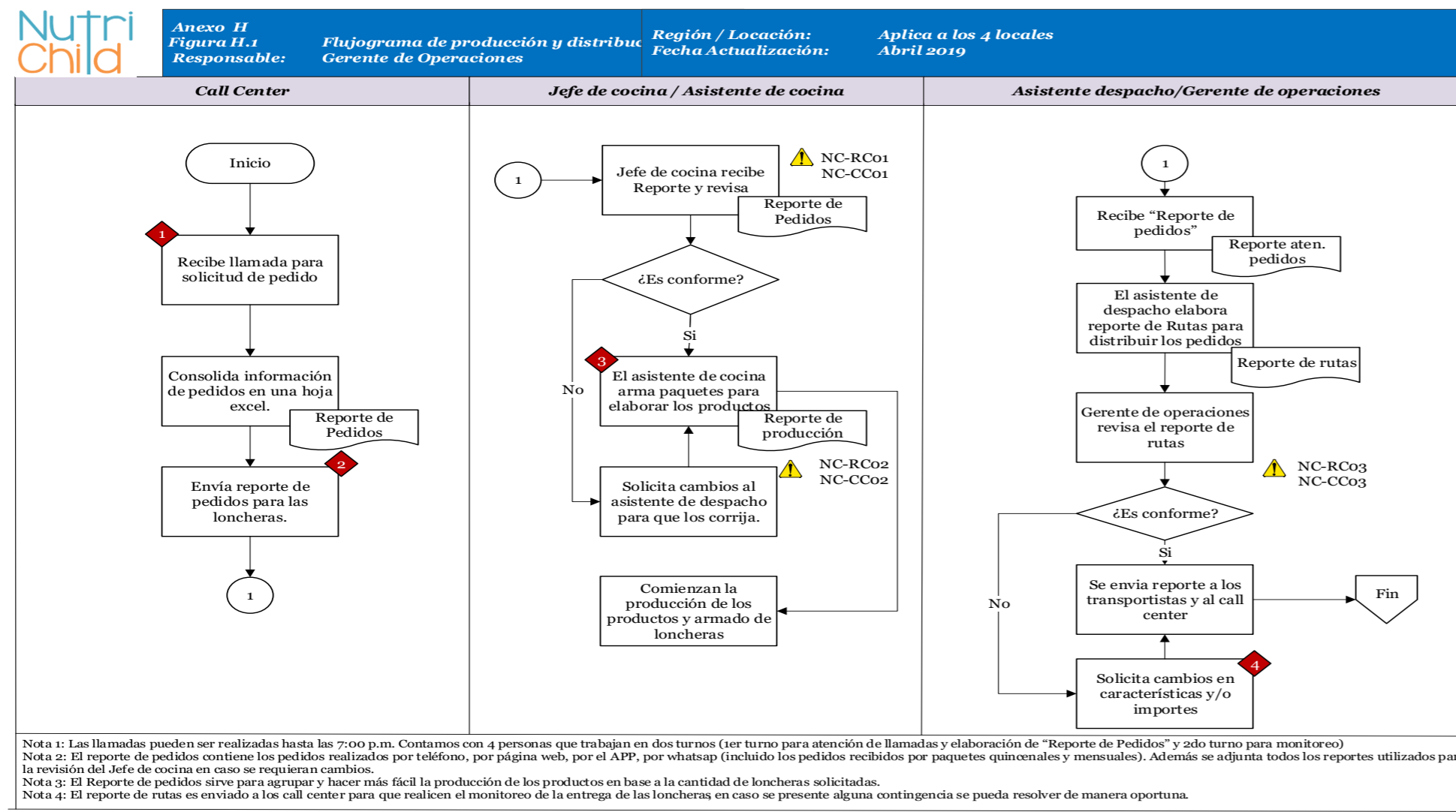
El mapeo de nuestros procesos permitirá cumplir el objetivo OOP3. El mapa de procesos de actividades del negocio se puede observar en el gráfico 3.

De acuerdo con lo descrito en la cadena de valor, los procesos claves son evaluación nutricional, compras y abastecimiento, producción, marketing y ventas (distribución). No obstante, ciertas actividades serán subcontratadas para el proceso de marketing, como se describe en el plan respectivo. También se subcontratará a expertos para fortalecer los procesos de investigación y actualización nutricional para el nutricionista, y asesoría legal. El resto de las actividades serán manejadas directamente por la empresa con el personal de planta. Cabe mencionar que una adecuada estructura de procesos de producción y operación permitirá tener eficiencia en costos, lo que permitirá cumplir con el objetivo OOP5.

## **3. Plan de inversión en activos fijos**

Para las labores operativas, tanto de producción como administrativas se requerirá de una serie de activos fijos. Se propone tener una inversión inicial de S/ 168.814, no obstante, cada año se harán inversiones adicionales según los pronósticos de oferta y demanda del producto. Cada cinco años se planea hacer una inversión importante para reponer los principales activos de producción. Para estas inversiones (la inicial y la de reposición), se utilizarán recursos propios. El plan de inversión y reposición en activos fijos se presenta en la tabla 16.

Gráfico 3. Flujograma de producción y distribución



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 18. Inversión de activo fijo

Activos de la compañía	Costo adquisición con IGV	Costo adquisición sin IGV	Vida útil	Cantidad inversión años 1 (inicial)	Cantidad inversión año 2	Cantidad inversión año 3	Cantidad inversión año 4	Cantidad inversión año 5	Inversión año 1 (inicial)	Inversión año 2	Inversión año 3	Inversión año 4	Inversión año 5	Depreciación y amortización anual año 1	Depreciación y amortización anual año 2	Depreciación y amortización anual año 3	Depreciación y amortización anual año 4	Depreciación y amortización anual año 5
<b>Activos depreciables</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>Años</b>						<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>					
Refrigeradora industrial	2.700	2.288	5	4	-	-	-	-	9.153	-	-	-	-	1.831	1.831	1.831	1.831	1.831
Microondas x1	400	339	5	8	4	2	4	6	2.712	1.356	712	1.424	2.237	542	814	956	1.241	1.688
Cocina con horno industrial	2.000	1.695	5	4	-	-	-	-	6.780	-	-	-	-	1.356	1.356	1.356	1.356	1.356
Campanas extractora	600	508	5	4	-	-	-	-	2.034	-	-	-	-	407	407	407	407	407
Lavadora x1	2.600	2.203	5	4	-	-	-	-	8.814	-	-	-	-	1.763	1.763	1.763	1.763	1.763
Licudadora industrial x1	300	254	2	4	4	8	4	14	1.017	1.017	2.136	1.068	3.915	508	1.017	1.576	1.602	1.983
Batidora industrial x 1	1.200	1.017	2	4	4	8	4	14	4.068	4.068	8.542	4.271	15.661	2.034	4.068	6.305	6.407	7.932
Muebles de cocina, de almacén y producción	4.400	3.729	5	4	-	-	-	-	14.915	-	-	-	-	2.983	2.983	2.983	2.983	2.983
Muebles administrativos	2.800	2.373	5	4	-	-	-	-	9.492	-	-	-	-	1.898	1.898	1.898	1.898	1.898
Laptops	2.200	1.864	5	6	2	-	-	4	11.186	3.729	-	-	8.203	2.237	2.983	2.983	2.983	4.624
Moto + caja para delivery	5.800	4.915	5	8	8	6	6	8	39.322	39.322	30.966	30.966	43.254	7.864	15.729	21.922	28.115	36.766
Auto	35.000	29.661	5	2	2	4	4	5	59.322	59.322	124.576	124.576	163.136	11.864	23.729	48.644	73.559	106.186
Intangibles softwares producción	7.500	6.356	5	1	-	-	-	-	6.356	-	-	-	-	1.271	1.271	1.271	1.271	1.271
Intangibles softwares ventas	7.500	6.356	5	1	-	-	-	-	6.356	-	-	-	-	1.271	1.271	1.271	1.271	1.271
Intangibles softwares administrativos	7.500	6.356	5	1	-	-	-	-	6.356	-	-	-	-	1.271	1.271	1.271	1.271	1.271
	<b>82.500</b>	<b>69.915</b>		<b>59</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>22</b>	<b>51</b>	<b>187.881</b>	<b>108.814</b>	<b>166.932</b>	<b>162.305</b>	<b>236.407</b>	<b>39.102</b>	<b>62.390</b>	<b>96.437</b>	<b>127.958</b>	<b>173.231</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### **4. Estructura de costos de producción y gastos operativos**

Dentro de la estructura de costos de producción y gastos operativos se considera lo siguiente:

##### **4.1 Costos variables por alimentos, envases y embalajes**

Corresponden a precios de insumos que se comprará a proveedores ubicados en el Mercado Central y en el Centro de Lima, que están expresados en precios mayoristas (ver tabla 19). Adicionalmente, se pueden observar algunas combinaciones de loncheras y su correspondiente costo unitario variable en la tabla 20.

**Tabla 19. Costos variables por alimentos, envases y embalajes**

	Tienda con IGV	Tienda sin IGV	Al por mayor sin IGV			Porción para lonchera	Calorías Kcal	Descripción
	S/	S/	S/	Medida	Cantidad	S/		
Pan de molde integral	9,00	7,63	6,10	Kg	0,03	0,18	66,00	1 tajadas (diagonal)
Palta	9,00	7,63	6,10	Kg	0,04	0,24	80,00	2 tajadas
Pollo (pechuga)	9,50	8,05	6,44	Kg	0,03	0,21	32,47	1/4 de filete
Huevo	9,00	7,63	6,10	Kg	0,05	0,31	62,00	1 unidad
Pavita pierna	33,00	27,97	22,37	Kg	0,03	0,74	30,00	1/4 de kilo
Pavita pecho	37,00	31,36	25,08	Kg	0,03	0,83	30,00	1/4 de kilo
Carne	24,00	20,34	16,27	Kg	0,03	0,54	33,00	33 gr
Hot dog ternera	19,60	16,61	13,29	Kg	0,04	0,53	92,00	40 gr
Jamón del país	47,00	39,83	31,86	Kg	0,02	0,64	17,60	1 tajada
Jamón inglés	50,00	42,37	33,90	Kg	0,02	0,68	17,60	1 tajada
Piña	2,50	2,12	1,69	Kg	0,05	0,08	19,00	1 rodaja mediana
Manzana roja	6,00	5,08	4,07	Kg	0,07	0,26	33,50	1/2 unidad
Naranja	4,00	3,39	2,71	Kg	0,06	0,16	26,00	1 unidad
Mandarina	1,50	1,27	1,02	Kg	0,04	0,04	13,00	1/2 unidad
Plátano seda	3,50	2,97	2,37	Kg	0,05	0,12	26,75	1/4 de unidad
Pera	5,00	4,24	3,39	Kg	0,05	0,17	28,50	1/2 unidad
Sandía	2,00	1,69	1,36	Kg	0,05	0,07	15,00	2 rodajas pequeñas
Melón	4,00	3,39	2,71	Kg	0,05	0,14	17,00	2 tajadas pequeñas
Papaya	6,50	5,51	4,41	Kg	0,05	0,22	13,50	1 tajada pequeña
Fresa	9,50	8,05	6,44	Kg	0,05	0,32	16,50	4 unidades
Uvas	6,50	5,51	4,41	Kg	0,05	0,22	30,00	5 unidades
Mango	5,50	4,66	3,73	Kg	0,04	0,16	17,00	1 rodaja mediana
Granadilla	6,50	5,51	4,41	Kg	0,05	0,21	24,00	1 unidad
Agua mineral	2,00	1,69	1,36	Lt	0,25	0,34	-	1/4 botella
Yogurt	3,00	2,54	2,03	Und	0,50	1,02	93,00	Medio vaso
Avena	13,00	11,02	8,81	Kg	0,02	0,21	96,00	3 cucharadas
Quinua	21,00	17,80	14,24	Kg	0,02	0,34	90,72	3 cucharadas
Gelatina	3,30	2,80	2,24	1 bolsa 150 gr	0,06	0,12	4,96	1 cucharada
Queque de avena	2,00	1,69	1,36	Und	1,00	1,36	80,00	1 unidad
Galletas de avena	0,50	0,42	0,34	Und	1,00	0,34	80,00	3 galletas
Cereal	17,00	14,41	11,53	Kg	0,01	0,14	22,74	1 cucharada y media
Frutos secos	6,50	5,51	4,41	Kg	0,04	0,18	30,00	40 gr
Aceituna	13,00	11,02	8,81	Kg	0,03	0,26	69,00	3 unidades
Espinaca	8,00	6,78	5,42	Kg	0,05	0,27	14,00	9 hojas
Tomate	3,50	2,97	2,37	Kg	0,04	0,09	8,00	1/2 unidad pequeña
Lechuga	3,50	2,97	2,37	Und	0,02	0,04	2,25	1 hoja
Zanahoria	4,00	3,39	2,71	Kg	0,03	0,07	13,00	1 trozo pequeño rayado
Queso fresco	15,00	12,71	10,17	Kg	0,02	0,15	34,50	1/2 tajada
Papa	2,00	1,69	1,36	Kg	0,03	0,04	25,50	1/2 unidad sancochada
Leche	12,00	10,17	8,14	Lt	0,10	0,81	120,00	1/10 de litro
Envase	1,50	1,27	1,02	Und	1,00	1,02	-	1 envase
Etiquetado	0,20	0,17	0,14	Und	1,00	0,14	-	1 etiqueta
Menaje	0,20	0,17	0,14	Und	1,00	0,14	-	Menaje
Azúcar	4,00	3,39	2,71	Kg	0,01	0,01	19,00	2 cucharaditas
Sal	8,00	6,78	5,42	Kg	0,01	0,05	15,00	1/2 cucharadita
Aceite de oliva	10,00	8,47	6,78	200 ml	0,01	0,07	17,68	1 cucharadita de 2 ml

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 20. Costo unitario**

Lonchera 1	Costo S/	Kcal	Lonchera 2	Costo S/	Kcal	Lonchera 3	Costo S/	Kcal	Lonchera 4	Costo S/	Kcal
Sándwich de pavita	1,87	158,68	Sándwich de pollo	0,65	141,40	Sándwich de carne	0,97	141,93	Sándwich mixto	1,31	179,75
Jugo de naranja	0,51	45,00	Jugo de fresa	0,67	35,50	Jugo de papaya	0,57	32,50	Jugo de manzana	0,62	52,50
Cereal	0,14	22,74	Envases y etiquetas	1,15	-	Gelatina	0,46	4,96	Mandarina	0,04	13,00
Envases y etiquetas	1,15	-	Menaje	0,14	-	Envases y etiquetas	1,15	-	Envases y etiquetas	1,15	-
Menaje	0,14	-				Menaje	0,14	-	Menaje	0,14	-
Costo unitario total S/	3,81	226,42	Costo unitario total S/	2,61	176,90	Costo unitario total S/	3,30	179,39	Costo unitario total S/	3,25	245,25
Lonchera 5	Costo S/	Kcal	Lonchera 6	Costo S/	Kcal	Lonchera 7	Costo S/	Kcal	Lonchera 8	Costo S/	Kcal
Sándwich de hot dog	0,84	190,68	Sándwich de pavita	1,87	158,68	Sándwich mixto	1,31	179,75	Ensalada de frutas	0,49	67,13
Jugo mixto para elegir	0,52	41,08	Jugo de melón	0,49	36,00	Jugo mixto para elegir	0,52	41,08	Yogurt	1,02	93,00
Uvas	0,22	30,00	Plátano	0,12	26,75	Granadilla	0,21	24,00	Galletas de cereal	0,34	80,00
Envases y etiquetas	1,15	-	Envases y etiquetas	1,15	-	Envases y etiquetas	1,15	-	Envases y etiquetas	1,15	-
Menaje	0,14	-	Menaje	0,14	-	Menaje	0,14	-	Menaje	0,14	-
Costo unitario total S/	2,86	261,76	Costo unitario total S/	3,77	221,43	Costo unitario total S/	3,33	244,84	Costo unitario total S/	3,13	240,13
Lonchera 9	Costo S/	Kcal	Lonchera 10	Costo S/	Kcal	Lonchera 11	Costo S/	Kcal	Lonchera 12	Costo S/	Kcal
Papitas sancochadas	0,43	40,50	Papitas sancochadas	0,43	40,50	Galletas de cereal	0,34	80,00	Galletas	0,34	80,00
Yogurt	1,02	93,00	Leche	0,81	120,00	Avena	0,56	115,00	Quinoa	0,69	109,72
Ensalada de frutas	0,49	67,13	Huevo duro	0,31	62,00	Plátano	0,12	26,75	Uvas	0,22	30,00
Envases y etiquetas	1,15	-	Envases y etiquetas	1,15	-	Envases y etiquetas	1,15	-	Envases y etiquetas	1,15	-
Menaje	0,14	-	Menaje	0,14	-	Menaje	0,14	-	Menaje	0,14	-
Costo unitario total S/	3,22	200,63	Costo unitario total S/	2,84	222,50	Costo unitario total S/	2,31	221,75	Costo unitario total S/	2,54	219,72
Lonchera 13	Costo S/	Kcal	Lonchera 14	Costo S/	Kcal						
Queque	1,36	80,00	Sandia	0,07	5,00						
Yogurt + cereal	1,16	115,74	Queque	1,36	80,00						
Plátano	0,12	26,75	Leche + cereal	0,95	142,74						
Envases y etiquetas	1,15	-	Envases y etiquetas	1,15	-						
Menaje	0,14	-	Menaje	0,14	-						
Costo unitario total S/	3,92	222,49	Costo unitario total S/	3,66	237,74						

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 4.2 Presupuesto de compra de inventarios

El presupuesto de compra de insumos (costos variables de producción) está compuesto por los alimentos, envases y embalajes para la producción, se encuentra incluido dentro de las compras proyectadas en los primeros cinco años de la tabla 21.

**Tabla 21. Compras proyectadas en los primeros cinco años**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>
Compras proyectadas	536.209	1.083.353	1.617.025	2.694.995	3.234.049
Saldo final de inventario	67	11.270	20.002	34.555	52.019

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Estas compras tienen un ratio de 0,1% a 4% por encima del valor esperado de producción a ser vendida, puesto que la política será mantener los insumos por poco tiempo en almacenaje y refrigeración, y las compras estarán orientadas a cubrir la producción del mes y de las primeras semanas del mes siguiente. Otros costos de insumos y materiales de producción y administrativos se pueden observar en la tabla 22.

**Tabla 22. Costo de otros materiales**

Suministros de cocina	Costo adquisición con IGV	Costo adquisición sin IGV	Cantidad año 1 (inicial)	Cantidad año 2	Cantidad año 3	Cantidad año 4	Cantidad año 5	Gasto año 1 (inicial)	Gasto año 2	Gasto año 3	Gasto año 4	Gasto año 5
		S/						S/	S/	S/	S/	S/
Sartén	60	51	16	2	4	18	4	814	102	203	915	203
Cubiertos x 24 piezas	40	34	8	2	4	10	4	271	68	136	339	136
Ollas Juego x 3	280	237	8	2	4	10	4	1.898	475	949	..373	949
Vasos x 6	28	24	8	4	8	14	8	190	95	190	332	190
Tazas x 1	6	5	20	10	15	40	20	102	51	76	203	102
Secadores de cocina	18	15	48	80	100	120	140	732	1.220	1.525	1.831	2.136
Mandiles	30	25	12	20	24	28	32	305	508	610	712	814
Platos x6	75	64	12	10	12	14	16	763	636	763	890	1.017
<b>Costos de suministros producción</b>	<b>537</b>	<b>455</b>	<b>132</b>	<b>130</b>	<b>171</b>	<b>254</b>	<b>228</b>	<b>5.075</b>	<b>3.154</b>	<b>4.453</b>	<b>7.595</b>	<b>5.546</b>

Suministros de oficina	Gasto año 1 (inicial)	Gasto año 2	Gasto año 3	Gasto año 4	Gasto año 5
	S/	S/	S/	S/	S/
Papelería	700	1.100	1.210	1.331	1.464
Útiles de oficina	800	1.210	1.331	1.464	1.611
<b>Costos de suministros administrativos</b>	<b>1.500</b>	<b>2.310</b>	<b>2.541</b>	<b>2.795</b>	<b>3.075</b>

Suministros de ventas	Gasto año 1 (inicial)	Gasto año 2	Gasto año 3	Gasto año 4	Gasto año 5
	S/	S/	S/	S/	S/
Obsequios y regalos	1.400	1.800	2.160	2.592	3.110
Gastos de representación	4.000	5.600	7.840	10.976	15.366
<b>Costos de suministros ventas</b>	<b>5.400</b>	<b>7.400</b>	<b>10.000</b>	<b>13.568</b>	<b>18.477</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 4.3 Resumen de costo de otros servicios de producción, administrativos y comerciales

Conformado principalmente por el alquiler de los locales, mantenimiento de los activos fijos y locales alquilados, asesoría legal, nutrición, servicios de luz, agua, electricidad, entre otros. Cabe precisar que las compras y servicios de terceros están sujetas al IGV del 18%. En estos costos se encuentran los gastos de marketing que ascienden a S/ 349.195 en el primer año, según el presupuesto respectivo. En el primer año este presupuesto es elevado comparado con las ventas, puesto que se requiere de más dinero para impulsar la marca por primera vez en el mercado.

Se añadieron S/ 55,900 para el servicio de mapeo geográfico y rutas de distribución en los distritos objetivos; así el proveedor de este servicio podrá generar las rutas diarias más adecuadas para el reparto de los productos. El detalle mensual se aprecia en la tabla 23.

**Tabla 23. Costo de otros servicios**

Propiedades alquiladas	Costo mensual promedio con IGV	Costo mensual promedio sin IGV	Centro de costos		
			Admin.	Producc.	Ventas
	S/	S/			
Alquiler de 4 locales de producción mensual	8.000	6.780	-	6.780	-
Alquiler de 1 oficina administrativa y comercial	2.000	1.695	847	-	847
	10.000	8.475	847	6.780	847
Servicios de mantenimiento	Costo mensual promedio con IGV	Costo mensual promedio sin IGV	Centro de costos		
	S/	S/	Admin.	Producc.	Ventas
Mantenimiento de activos fijos	1.409	1.194	-	716	478
Mantenimiento de instalaciones alquiladas	2.000	1.695	85	1.525	85
	3.409	2.889	85	2.242	562
Asesorías profesionales	Costo mensual promedio con IGV	Costo mensual promedio sin IGV	Centro de costos		
	S/	S/	Admin.	Producc.	Ventas
Asesoría legal y licencias (gasto anual)	700	593	593	-	-
Asesoría nutricional (gasto anual)	10.000	8.475	-	8.475	
Asesoría comercial y diseño de producto (gasto anual)	33.758	28.608	-	-	28.608
	44.458	37.676	593	8.475	28.608
Servicios básicos (mensual)	Costo mensual promedio con IGV	Costo mensual promedio sin IGV	Centro de costos		
	S/	S/	Admin.	Producc.	Ventas
Agua	700	593	59	534	-
Luz	700	593	59	534	-
Gas	400	339	-	400	-
Combustible	6.000	5.085	-	-	5.085
Internet + teléfono	500	424	85	-	339
	8.300	7.034	203	1.468	5.424

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La tabla 24 muestra el resumen de los costos totales de otros servicios anuales por centro de costo.

**Tabla 24. Resumen de los costos totales de otros servicios anuales por centro de costo**

<b>Costos de servicio proyectados</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	S/	S/	S/	S/	S/
Costos de servicios administrativo	20.746	21.524	22.427	23.548	24.544
Costos de servicios producción	210.793	230.318	253.350	304.020	364.824
Costos de servicios ventas	691.277	273.801	276.256	278.735	281.240
Total costo de servicios	922.816	525.643	552.033	606.303	670.608

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El presupuesto y estructura de costos mostrado forma parte integral del plan financiero que se presenta en el capítulo X.

## **Capítulo IX. Plan de Recursos Humanos**

### **1. Objetivos**

#### **1.1 Objetivo principal**

Contar con personal calificado y certificado para incrementar la eficiencia en los procesos.

- **Estrategia**

- Contratar personal con experiencia en el rubro (cocina, procesos de negocio, etcétera), tres años como mínimo.
- Mantener capacitado al personal realizando entrenamiento por lo menos una vez al año.
- Elaborar el protocolo de contratación propuesto y aprobado (preparación técnica y/o profesional certificada).

- **Medición**

- Realizar evaluación de desempeño dos veces al año a todo el personal y con resultados superior al 80%.
- Realizar encuestas de calificación del servicio.
- Evaluar preparación técnica y/o profesional previa.

#### **1.2 Objetivo secundario**

Mantener un clima laboral adecuado.

- **Estrategia**

- Elaborar un protocolo de buen comportamiento (código de ética y conducta), colaboración y bienestar laboral previo al inicio de actividades.

- **Medición**

- Realizar encuestas de clima laboral, por lo menos dos veces al año.

### **2. Estructura organizacional**

La organización contará con una estructura de tipo funcional, y contará con puestos claves como los socios estratégicos y puestos gerenciales, entre ellos la gerencia general que liderará a las gerencias operativas como Comercial, Compras y Abastecimiento, Operaciones, y

Administración y Finanzas. También se designarán encargados para las áreas de Calidad, Cocina, y Gestión de Proveedores, y en las áreas asistenciales (ver gráfico 4).

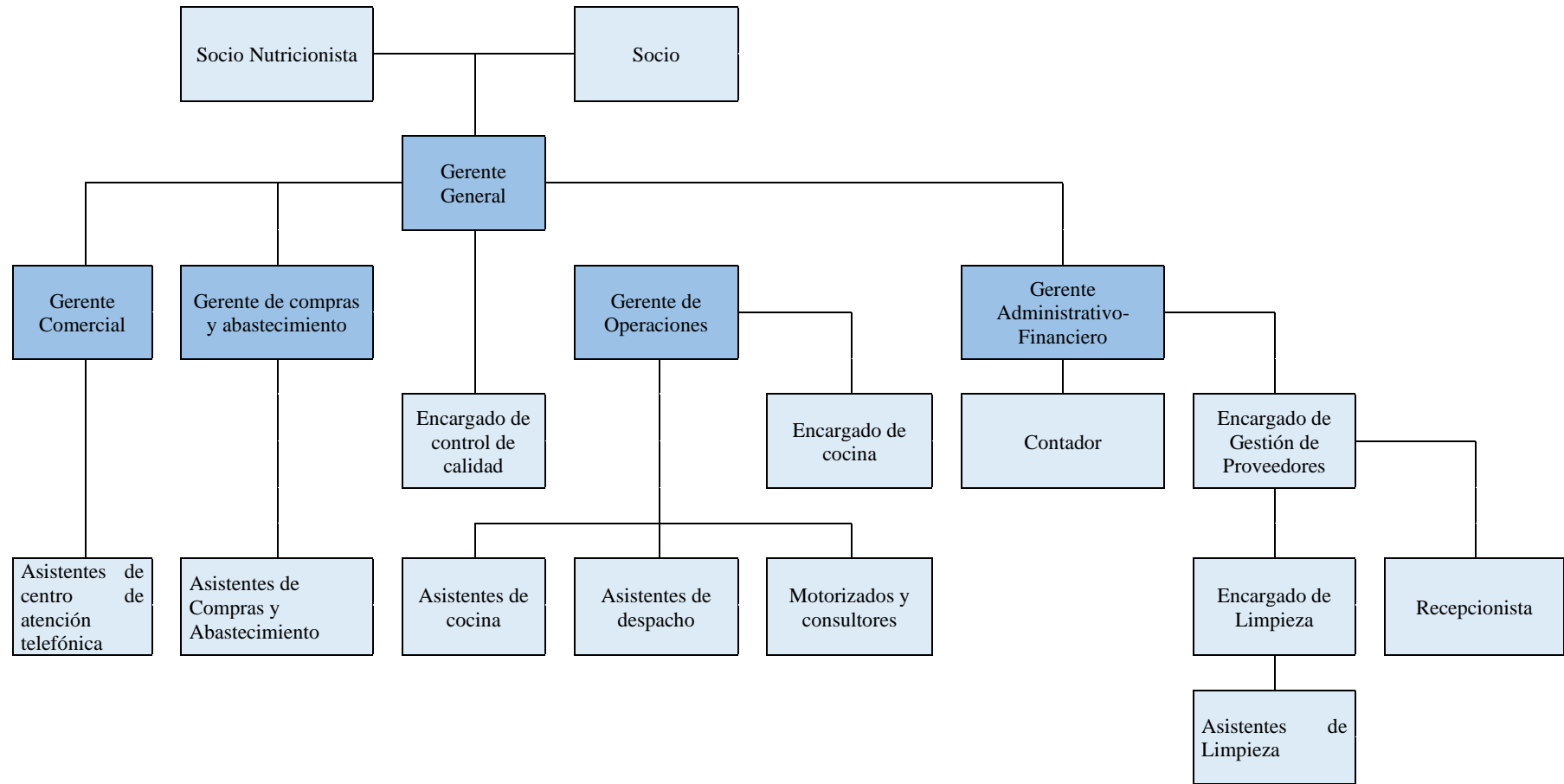
Se diseñará el Manual de Funciones de la organización donde se incluirá el perfil de cada puesto, objetivos y funciones, así como los rangos salariales competitivos. Por otro lado, todos los trabajadores ingresarán a planilla desde su contratación y contarán con todos los beneficios de ley.

### **3. Proceso estratégico**

Las siguientes estrategias permitirán el cumplimiento de los objetivos propuestos:

- Contratar personal con experiencia en el rubro designado (cocina y proceso de negocio como jefatura y gerencias) mínima de tres años. Para ello se implementará lo siguiente:
  - Políticas de contratación para cada perfil de la estructura organizacional.
  - Políticas para la evaluación de desempeño anual.
  - Se evaluará un plan de beneficios para los trabajadores.
- Mantener capacitado al personal y para ello se implementará un plan de capacitación y/o charlas que permitan mantener al personal preparado para todas las actividades a las cuales hayan sido asignados.
- Promover protocolos de buen comportamiento, colaboración y bienestar laboral, para ello se implementarán:
  - Políticas formalizadas de buen comportamiento, costumbres y bienestar laboral.
  - Canal de comunicación abierto (*e-mail*, teléfono y/o presencial).
  - Evaluar un programa de incentivos laborales donde el trabajador pueda obtener premios como entradas al cine, vales de comida, los resultados del desempeño serán medidos a través de los resultados de las encuestas de satisfacción al cliente.
  - Actividades grupales de integración por lo menos una vez al año.

**Gráfico 4. Estructura organizacional**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### **4. Presupuesto de recursos humanos**

El presupuesto de costos laborales está en función a las necesidades operativas y plan de crecimiento del negocio. Se han considerado incrementos salariales anuales como una forma de incentivar a los trabajadores. Estos incrementos al igual que las ventas proyectadas no consideran inflación.

También se contempla la estructura de gastos de personal y el resumen anual por centro de costos, los cuales incluyen las gratificaciones, compensaciones por tiempo de servicios, y beneficios sociales requeridos por la ley peruana.

**Tabla 25. Costos laborales**

Personal	Costo mensual año 1	Costo mensual año 2	Costo mensual año 3	Costo mensual año 4	Costo mensual año 5	Cantidad año 1	Cantidad año 2	Cantidad año 3	Cantidad año 4	Cantidad año 5	Costo total mensual año 1	Costo total mensual año 2	Costo total mensual año 3	Costo total mensual año 4	Costo total mensual año 5
<b>Administrativo</b>															
	S/	S/	S/	S/	S/						S/	S/	S/	S/	S/
Gerente General	3.400	3.740	3.964	4.361	4.797	1	1	1	1	1	3.400	3.740	3.964	4.361	4.797
Gerente de administración y finanzas	2.800	3.080	3.265	3.591	3.950	1	1	1	1	1	2.800	3.080	3.265	3.591	3.950
Contador	1.500	1.590	1.685	1.854	2.039	1	1	1	1	1	1.500	1.590	1.685	1.854	2.039
Recepcionistas	1.000	1.060	1.124	1.236	1.360	2	3	3	3	3	2.000	3.180	3.371	3.708	4.079
Encargado de limpieza	1.000	1.060	1.124	1.236	1.360	1	1	1	1	1	1.000	1.060	1.124	1.236	1.360
Asistente de limpieza	930	986	1.045	1.149	1.264	4	4	4	4	4	3.720	3.943	4.180	4.598	5.058
	<b>10.630</b>	<b>11.516</b>	<b>12.207</b>	<b>13.427</b>	<b>14.770</b>						<b>14.420</b>	<b>16.593</b>	<b>17.589</b>	<b>19.348</b>	<b>21.282</b>
<b>Producción</b>															
Gerente de compras y abastecimiento	2.600	2.860	3.032	3.335	3.668	1	1	1	1	1	2.600	2.860	3.032	3.335	3.668
Nutricionista (socio)	2.800	3.080	3.265	3.591	3.950	1	1	1	1	1	2.800	3.080	3.265	3.591	3.950
Encargados de cocina	2.000	2.120	2.247	2.472	2.719	4	4	4	4	4	8.000	8.480	8.989	9.888	10.876
Asistentes de cocina	1.100	1.166	1.236	1.360	1.496	4	8	12	12	16	4.400	9.328	14.832	16.315	23.928
Asistentes de compras y abastecimiento	1.400	1.484	1.573	1.730	1.903	4	4	4	4	4	5.600	5.936	6.292	6.921	7.614
Asistentes de despacho y ventas	1.400	1.484	1.573	1.730	1.903	4	4	4	4	4	5.600	5.936	6.292	6.921	7.614
Gerente de producción y despacho	2.600	2.860	3.032	3.335	3.668	1	1	1	1	1	2.600	2.860	3.032	3.335	3.668
Encargados de control de calidad	2.100	2.226	2.360	2.596	2.855	1	2	2	3	4	2.100	4.452	4.719	7.787	11.420
Encargado de gestión de servicios de proveedores	2.000	2.120	2.247	2.472	2.719	1	1	2	2	2	2.000	2.120	4.494	4.944	5.438
	<b>18.000</b>	<b>19.400</b>	<b>20.564</b>	<b>22.620</b>	<b>24.882</b>						<b>35.700</b>	<b>45.052</b>	<b>54.946</b>	<b>63.036</b>	<b>78.177</b>
<b>Ventas</b>															
Gerente de Marketing, comercial y <i>branding</i>	2.700	2.970	3.148	3.463	3.809	1	1	1	1	1	2.700	2.970	3.148	3.463	3.809
Asistentes de centro de atención telefónica y pedidos	1.000	1.060	1.124	1.236	1.360	4	4	4	4	4	4.000	4.240	4.494	4.944	5.438
Motorizados y conductores	930	986	1.045	1.149	1.264	12	18	22	28	32	11.160	17.744	22.989	32.184	40.460
	<b>4.630</b>	<b>5.016</b>	<b>5.317</b>	<b>5.848</b>	<b>6.433</b>						<b>17.860</b>	<b>24.954</b>	<b>30.631</b>	<b>40.591</b>	<b>49.708</b>
<b>Costo total</b>	<b>33.260</b>	<b>35.932</b>	<b>38.087</b>	<b>41.896</b>	<b>46.086</b>						<b>67.980</b>	<b>86.600</b>	<b>103.166</b>	<b>122.975</b>	<b>149.167</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## **Capítulo X. Plan de responsabilidad social**

La compañía se preocupará no solo por retribuir la rentabilidad de los accionistas, sino también por asegurar la calidad de sus productos y la eficiencia de sus procedimientos, dentro de un marco de contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental de la sociedad.

A continuación, se presentan los objetivos y estrategias para contribuir al medio ambiente y a la salud de los niños.

### **1. Objetivos**

#### **1.1 Objetivo principal**

Contribuir a una alimentación saludable de niños en etapa escolar.

- **Estrategia**
  - Brindar asesoría en nutrición infantil (por medios digitales).
  - El nutricionista establecerá diversas combinaciones en loncheras nutricionales que permitan a los padres optar por opciones diferentes cada día de la semana.
  - Incluir información nutricional en la página *web* que permita recibir consultas en línea.
  - Evaluar los resultados del número de visitas y consultas realizadas en el primer año (FO3).
- **Medición**
  - Encuesta de satisfacción a los padres de familia, usuarios indirectos del producto.

#### **1.2 Objetivo secundario**

Generar impacto positivo en el medio ambiente.

- **Estrategia**
  - Emplear envases biodegradables para el empaquetado del producto. Buscar proveedores y establecer alianzas desde el inicio del plan de negocio.
  - Incentivar, a través de nuestra página *web* y/o trípticos de información, la preservación del medio ambiente mediante diversas acciones como, por ejemplo, reciclar, generar puntos ecológicos en el hogar, en los centros educativos, en el distrito, etcétera. En el

primer año se crearán alianzas con los centros educativos para crear puntos ecológicos que clasifiquen los desechos (biodegradables y no biodegradables).

- Crear un Comité de Responsabilidad Social que permita evaluar todas las situaciones que contribuyan a cuidar el medio ambiente.

- **Medición**

- Encuestas de nivel de aceptación de los padres de familia sobre las acciones impartidas.
- Revisar el ratio de cumplimiento del Plan de Responsabilidad Social de cinco colegios seleccionados.

## **2. Desarrollo de la estrategia**

La compañía tiene un compromiso con la sociedad y contribuye con ella a través de:

### **2.1 Implementar un Comité de Responsabilidad Social**

Dentro de la compañía se formará un equipo de trabajo con la finalidad de involucrar a todas las áreas operativas para identificar aquellas situaciones de cumplimiento del Plan de Responsabilidad Social. Para ello, se implementarán políticas que incluyan procedimientos alineados con los objetivos y la obtención de resultados.

### **2.2 Contribuir a una alimentación saludable en los niños en etapa escolar**

Una buena nutrición requiere de una dieta suficiente y equilibrada para lograr un adecuado rendimiento en la etapa escolar. El proyecto brinda una alternativa de alimentación saludable que permita aprovechar el horario escolar, con un óptimo rendimiento, por medio de:

- El socio nutricionista quien, junto con el área de cocina, elaborarán una combinación entre lo sano y llamativo, que sea de fácil ingesta para los niños, logrando así que estos rápidamente tengan preferencia por el producto.
- A través de nuestra página *web*, el público en general conocerá sobre los alimentos saludables y necesarios para los niños.

### **2.3 Proporcionar envases biodegradables**

Los envases biodegradables, al estar elaborados con materiales naturales, pueden ser consumidos por los microorganismos y contribuyen a que el ciclo vital siga su curso. Además, no producen residuos y por tanto, al descomponerse, no liberan elementos químicos ni gases a la atmósfera, reduciendo así la huella de carbono. Los envases del producto serán producidos por materiales naturales y más económicos.

Por otro lado, también es importante orientar al consumidor para que deseche los envases biodegradables en los lugares correctos. Según un estudio de la agencia alemana del medio ambiente Umwelt Bundesamt (s.f.) «[...] los plásticos, aunque sean biodegradables, muchas veces no acaban en los sistemas adecuados de compostaje, por lo que son arrojados en basureros, lugares que no tienen las condiciones adecuadas para su descomposición». Debido a ello, a través de la página *web*, se contribuirá a que la sociedad tenga conocimiento de cómo y dónde desechar estos envases mediante la distribución de trípticos con información para los consumidores y se colocarán pequeños afiches en los colegios para que los niños se concienticen y familiaricen con el cuidado del planeta.

### **3. Charlas y asesoría nutricional**

Como ya se ha mencionado, el plan está orientado a contribuir con la alimentación saludable de quien consuma los productos. Considerando el giro del negocio propuesto, los principios y el diseño de producto contribuirán a que esta sea una empresa socialmente responsable, ya que se brindará a los clientes una alternativa de alimentación saludable y los insumos que se utilizarán buscan preservar medio ambiente (envases biodegradables y productos naturales).

## Capítulo XI. Plan financiero

### 1. Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos financieros:

**Tabla 26. Objetivos financieros**

Indicador	Objetivo		
	Primer año	Segundo y tercer año	Cuarto y quinto año
ROE	>=	>=	>=
Margen bruto %	>= 20%	>=40%	>=50%
Margen neto %	>= -35%	>=10%	>=20%
VAN	VAN positivo en escenario pesimista		

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 2. Proyecciones y supuestos financieros

Para las proyecciones y supuestos financieros de ingresos se ha considerado la información obtenida de los padres de familia (precios que están dispuestos a pagar por una lonchera nutritiva para sus hijos), precio que es consistente y razonable con la rentabilidad que se busca obtener sobre los costos fijos y variables totales, así como la recuperación de la inversión.

Los principales costos se plantearon a partir de información real del mercado peruano; los alimentos y otros insumos necesarios para la producción consideran los precios mayoristas. La proyección de la demanda se ha estimado a partir de la investigación realizada, motivo por el cual será necesario contar con un nivel de inversión que cubra esta demanda, así como la cantidad de personal operativo y gerencial que puedan cubrir las localizaciones se realizará la operación y distribución de los productos.

Considerando estas proyecciones, en el primer año se prevé tener una pérdida, lo cual es natural por el alto nivel de costos fijos y por el alto desembolso en gastos comerciales y publicitarios para asentar el negocio en el mercado; no obstante, con este impulso se cubrirán los altos costos fijos a partir del año 2.

### 3. Estructura de financiamiento

Se necesitará contar con S/ 1.000.000 en el primer año para la puesta en marcha de las operaciones; para ello, los accionistas realizarán el financiamiento completo vía capital propio. No se considera el financiamiento de terceros.

### 4. Presupuesto y punto de equilibrio

El presupuesto y necesidad de capital de trabajo para cubrir las compras de insumos, gastos de personal y otros costos operativos se detallan en los capítulos VII y VIII.

Como se observa en la tabla 25, en el primer año se tendrá un flujo operativo negativo resultante de las actividades operativas, por lo cual, esto debe estar cubierto con los aportes de accionistas más la inversión en activos fijos; no obstante, a partir del segundo año, los flujos operativos son positivos a raíz del incremento de las ventas. Las necesidades de capital de trabajo están alineados con las necesidades de efectivo para afrontar el pago de estas obligaciones.

La política principal es cobrar al contado o por mes adelantado (no se proyecta otorgar créditos relevantes), y los acuerdos que se tendrán con los proveedores serán también al contado para así lograr precios reducidos con ellos. En el tiempo, los ingresos obtenidos cubrirán los costos fijos y variables como se puede observar en la tabla 27.

**Tabla 27. Proyección de flujo de ingresos y costos**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>
Cobros por ventas incluyendo impuestos	2.190.630	4.380.714	6.571.344	10.952.058	13.142.688
Pagos a proveedores incluyendo impuestos	(1.813.077)	(2.363.608)	(3.317.294)	(5.406.109)	(6.421.250)
Pagos a empleados	(1.104.448)	(1.406.955)	(1.772.095)	(2270.369)	(2.751.445)
<b>Flujos de efectivo operativos</b>	<b>(726.895)</b>	<b>610.151</b>	<b>1.481.955</b>	<b>3.275.580</b>	<b>3.969.993</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

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

Como se mencionó anteriormente, se requiere de un aporte inicial de S/ 1.000.000 para la puesta en marcha del negocio (inversiones en activos fijos, pago de planillas y plan de marketing inicial). En el estado de flujos de efectivo (tabla 25) se puede observar que esta necesidad de fondos es de

S/ 948.595 que incluye la inversión en activos fijos. Se considera que, de existir algún inconveniente con los precios, costos y demanda, en caso de requerir mayores fondos, los accionistas cubrirán esas necesidades. Este análisis se encuentra descrito en el análisis de sensibilidad.

## 6. Punto de equilibrio: viabilidad financiera - umbral de rentabilidad

A continuación, se presenta la estimación del *break even point* o umbral de rentabilidad definido como el número mínimo de unidades que se necesitan vender para que el beneficio obtenido del proyecto sea nulo (David 2013). Se puede observar el punto de equilibrio en la tabla 28.

$$Q_e = CF / (PV_u - CV_u).$$

Donde:

- $Q_e$ : Punto de equilibrio o umbral de rentabilidad.
- CF: Costos fijos.
- $PV_u$ : Precio de venta unitario.
- $CV_u$ : Costo variable unitario.

**Tabla 28. Punto de equilibrio**

Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos	2.120.073	2.100.941	2.596.441	3.468.002	4.149.613
Precio de venta unitario	13	13	13	13	13
Costo variable unitario	3,18	3,18	3,18	3,18	3,18
Punto de equilibrio	215.893	213.945	264.403	353.157	422.567
Cantidad esperada de venta anual	168.510	336.978	505.488	842.466	1.010.976

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Se observa que, a partir del segundo año de operaciones, las cantidades esperadas de ventas superan el punto de equilibrio, lo cual indica que se obtendrán beneficios a partir de dicho periodo de tiempo.

## 7. Estados financieros y flujos de efectivo

Como puede observarse en el estado de situación financiera y estado de ganancias y pérdidas, en el primer año se incurrirá en gastos comerciales proporcionalmente significativos respecto del nivel de ventas, a raíz de la necesidad de generar el impulso inicial que requiere el negocio para hacer conocida la marca y masificar las ventas en los distritos seleccionados; por consiguiente, el

primer año es natural que se tenga pérdida. A partir del segundo año se espera revertir dichos resultados y comenzar a obtener ganancias para recuperar la inversión y estabilizar el patrimonio.

Dado que en el primer año se tendrán pérdidas y de acuerdo con la legislación de impuesto a la renta, se generará un crédito tributario que será compensado con renta tributable el segundo y tercer año de acuerdo con el método de compensación “A” del sistema tributario peruano.

El incremento en los costos de venta variables va de la mano con las ventas, en tanto que los costos de ventas fijos crecen en menor proporción ya que se conseguirán economías de escala para ser más eficientes y rentables; lo mismo ocurre con los gastos de venta y administrativos, a pesar de que se incrementará la cantidad de trabajadores, sueldos y otros costos para cubrir la necesidad operativa que permita lograr las ventas planificadas.

De acuerdo con las proyecciones de mejores resultados, la empresa estará en capacidad de distribuir dividendos a partir del tercer año. La política de repartición de dividendos es repartir en el tercer, cuarto y quinto año el 90%, 93% y 75%, de los resultados distribuibles, respectivamente, puesto que se requerirá de fondos disponibles para hacer inversiones importantes en activos fijos en el año 6. Las devoluciones de capital se realizarán en el segundo año y ascenderán a S/ 500.000, mientras que en el segundo año serán de S/ 200.000.

**Tabla 29. Estado de situación financiera**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>
Efectivo	1.000.000	51.405	33.155	92.120	153.359	619.006
Crédito de impuesto a la renta		235.926	76.810	-	-	-
Inventarios		67	11.270	20.002	34.555	52.019
<b>Activos corrientes</b>	<b>1.000.000</b>	<b>287.397</b>	<b>121.235</b>	<b>112.122</b>	<b>187.913</b>	<b>671.025</b>
Activos fijos e intangibles		148.780	195.203	265.698	300.046	363.222
<b>Activos no corrientes</b>	<b>-</b>	<b>148.780</b>	<b>195.203</b>	<b>265.698</b>	<b>300.046</b>	<b>363.222</b>
<b>Total activos</b>	<b>1.000.000</b>	<b>436.177</b>	<b>316.438</b>	<b>377.820</b>	<b>487.959</b>	<b>1.034.247</b>
Capital	1.000.000	1.000.000	500.000	300.000	300.000	300.000
Reserva legal				30.000	30.000	30.000
Resultados	-	(563.823)	(183.562)	47.820	157.959	704.247
<b>Total patrimonio</b>	<b>1.000.000</b>	<b>436.177</b>	<b>316.438</b>	<b>377.820</b>	<b>487.959</b>	<b>1.034.247</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>1.000.000</b>	<b>436.177</b>	<b>316.438</b>	<b>377.820</b>	<b>487.959</b>	<b>1.034.247</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 30. Estado de ganancias y pérdidas**

Estado de ganancias y pérdidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	S/	S/	S/	S/	S/
<b>Ventas neto de IGV</b>	<b>1.856.466</b>	<b>3.712.469</b>	<b>5.568.936</b>	<b>9.281.405</b>	<b>11.137.871</b>
Costos variables de venta	(536.142)	(1.072.150)	(1.608.292)	(2.680.443)	(3.216.585)
Costos fijos de venta	(809.223)	(981.645)	(1.220.855)	(1.495.200)	(1.834.726)
<b>Total costo de venta</b>	<b>(1.345.365)</b>	<b>(2.053.796)</b>	<b>(2.829.147)</b>	<b>(4.175.643)</b>	<b>(5.051.310)</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>511.101</b>	<b>1.658.674</b>	<b>2.739.788</b>	<b>5.105.762</b>	<b>6.086.561</b>
Gastos de venta	(1.048.320)	(819.726)	(1.042.342)	(1.583.109)	(1.886.913)
Gastos administrativos	(262.529)	(299.570)	(333.244)	(389.693)	(427.974)
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>(799.749)</b>	<b>539.378</b>	<b>1.364.202</b>	<b>3.132.960</b>	<b>3.771.674</b>
Impuesto a la renta	235.926	(159.116)	(402.440)	(924.223)	(1.112.644)
<b>Utilidad neta</b>	<b>(563.823)</b>	<b>380.261</b>	<b>961.762</b>	<b>2.208.737</b>	<b>2.659.030</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 31. Estado de cambios en el patrimonio neto**

	Capital social	Resultados acumulados	Reserva legal	Total patrimonio
	S/	S/	S/	S/
Aporte de capital inicial de capital	1.000.000	-	-	1.000.000
Resultados del año	-	(563.823)	-	(563.823)
<b>31 de diciembre año 20X1</b>	<b>1.000.000</b>	<b>(563.823)</b>	<b>-</b>	<b>436.177</b>
Resultados del año	-	380.261	-	380.261
Devolución de aportes a socios	(500.000)	-	-	(500.000)
<b>31 de diciembre año 20X2</b>	<b>500.000</b>	<b>(183.562)</b>	<b>-</b>	<b>316.438</b>
Resultados del año	-	961.762	-	961.762
Transferencia a reserva legal	-	(30.000)	30.000	-
Distribución de dividendos	-	(700.380)	-	(700.380)
Devolución de aportes a socios	(200.000)	-	-	(200.000)
<b>31 de diciembre año 20X3</b>	<b>300.000</b>	<b>47.820</b>	<b>30.000</b>	<b>377.820</b>
Resultados del año	-	2.208.737	-	2.208.737
Distribución de dividendos	-	(2.098.598)	-	(2.098.598)
<b>31 de diciembre año 20X4</b>	<b>300.000</b>	<b>157.959</b>	<b>30.000</b>	<b>487.959</b>
Resultados del año	-	2.659.030	-	2.659.030
Distribución de dividendos	-	(2.112.742)	-	(2.112.742)
<b>31 de diciembre año 20X5</b>	<b>300.000</b>	<b>704.247</b>	<b>30.000</b>	<b>1.034.247</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 32. Estado de flujos de efectivo**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>
Cobros por ventas incluyendo impuestos		2.190.630	4.380.714	6.571.344	10.952.058	13.142.688
Pagos a proveedores incluyendo impuestos		(1.785.024)	(2.023.641)	(2.767.021)	(4.442.311)	(5.261.604)
Pagos a empleados		(1.104.448)	(1.406.955)	(1.772.095)	(2.270.369)	(2.751.445)
Pago de impuesto a la renta		-	-	(325.630)	(924.223)	(1.112.644)
Pago de IGV		(28.054)	(339.967)	(550.273)	(963.797)	(1.159.646)
<b>Total pagos por operación</b>	<b>-</b>	<b>(726.895)</b>	<b>610.151</b>	<b>1.156.325</b>	<b>2.351.357</b>	<b>2.857.349</b>
Pago por compra de activos fijos e intangibles		(221.700)	(128.400)	(196.980)	(191.520)	(278.960)
<b>Total pagos de inversión</b>	<b>-</b>	<b>(221.700)</b>	<b>(128.400)</b>	<b>(196.980)</b>	<b>(191.520)</b>	<b>(278.960)</b>
Aportes de capital	1.000.000	-	-	-	-	-
Dividendos pagados a accionistas			-	(700.380)	(2.098.598)	(2.112.742)
Devolución de capital a accionistas	-	-	(500.000)	(200.000)	-	-
<b>Total pagos de financiamiento</b>	<b>1.000.000</b>	<b>-</b>	<b>(500.000)</b>	<b>(900.380)</b>	<b>(2.098.598)</b>	<b>(2.112.742)</b>
<b>Neto de flujos de efectivo</b>	<b>1.000.000</b>	<b>(948.595)</b>	<b>(18.249)</b>	<b>58.964</b>	<b>61.239</b>	<b>465.647</b>
<b>Saldo inicial de efectivo</b>	<b>-</b>	<b>1.000.000</b>	<b>51.405</b>	<b>33.155</b>	<b>92.120</b>	<b>153.359</b>
<b>Saldo final de efectivo</b>	<b>1.000.000</b>	<b>51.405</b>	<b>33.155</b>	<b>92.120</b>	<b>153.359</b>	<b>619.006</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**8. Valor actual neto de la empresa**

Considerando los resultados financieros esperados se ha efectuado la estimación del valor actual neto de la empresa empleando la metodología del flujo de caja libre descontado. Para dicho fin se ha construido el flujo de caja libre a la firma (*free cash flow to the firm*), descontado con la tasa costo promedio ponderado de capital (WACC). Los resultados del flujo de caja libre se presentan en la tabla 20.

**Tabla 33. Flujo de caja libre a la firma (FCFF)**

Cifras en soles (S/)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.856.466	3.712.469	5.568.936	9.281.405	11.137.871
Costo de ventas	(1.345.365)	(2.053.796)	(2.829.147)	(4.175.643)	(5.051.310)
Margen Bruto	511.101	1.658.674	2.739.788	5.105.762	6.086.561
Gastos de ventas	(1.048.320)	(819.726)	(1.042.342)	(1.583.109)	(1.886.913)
Gastos administrativos	(262.529)	(299.570)	(333.244)	(389.693)	(427.974)
Utilidad operativa (EBIT)	(799.749)	539.378	1.364.202	3.132.960	3.771.674
(-) Impuesto a la renta	-	-	(325.630)	(924.223)	(1.112.644)
(+) Depreciación	39.102	62.390	96.437	127.958	173.231
<b>CF Operativo</b>	<b>(760.647)</b>	<b>601.768</b>	<b>1.135.009</b>	<b>2.336.695</b>	<b>2.832.261</b>
(-) Variación de capital de trabajo	(67)	(11.203)	(8.732)	(14.552)	(17.465)
(-) Capex	(221.700)	(128.400)	(196.980)	(191.520)	(500.660)
<b>Flujo de caja libre (FCF)</b>	<b>(982.414)</b>	<b>462.164</b>	<b>929.297</b>	<b>2.130.622</b>	<b>2.314.136</b>

Tasa de descuento	16,74%
Perpetuidad	1,50%
Flujo descontado periodo explícito	2.296.599
Valor terminal a perpetuidad	7.111.721
<b>Valor actual</b>	<b>9.408.319</b>
Aporte inicial	(1.000.000)
<b>VAN</b>	<b>8.408.319</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La tasa de descuento ha sido estimada teniendo en cuenta información de mercado observable, construyendo una tasa expresada en dólares estadounidenses (debido a que ciertos parámetros como tasa libre de riesgo, prima de riesgo de mercado, beta, y prima de riesgo país, han sido derivados teniendo en consideración el mercado estadounidense). Adicionalmente se ha considerado una prima por liquidez del proyecto (*liquidity premium*) y una prima por el riesgo asociado a la viabilidad de la inversión siendo que el estudio del proyecto se basó en una muestra no probabilística. Dichas primas han sido obtenidas a partir de estudios publicados por Ibbotson Associates y de acuerdo con el juicio profesional.

Posteriormente la tasa WACC resultante ha sido ajustada para reflejar la moneda local peruana (sol) considerando la diferencia entre la inflación esperada de Estados Unidos y la inflación esperada peruana de largo plazo. Finalmente, se consideró la tasa en términos reales puesto que los flujos de efectivo han sido proyectados sin incluir efecto inflacionario en la estructura de precios, costos y gastos. Es importante mencionar que la tasa WACC estimada es similar a la del costo de patrimonio debido a que el actual modelo no considera financiamiento con terceros.

La tasa de descuento para el negocio expresada en soles y en términos reales es de 16,74% (equivalente en términos nominales a 19,65%). Se puede observar el detalle de la construcción de la tasa de descuento en el anexo 1.

## 9. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Como parte del análisis de sensibilidad se han considerado los siguientes supuestos:

### 9.1 Impacto en el supuesto financiero de precio de ventas

Disminución en el precio de venta en 10%. Bajo este supuesto sería necesario incrementar el capital en un adicional de S/ 180.000 para poder cubrir la liquidez de los dos primeros años de operación. Los cambios en la distribución de dividendos y devolución de capital a los accionistas se muestran en la tabla 34.

**Tabla 34. Cambio en dividendos y devolución en sensibilización de precios**

	Devolución de capital S/				Dividendos S/		
	Original	Sensibilizado	Disminución		Original	Sensibilizado	Disminución
<b>Año 1</b>				<b>Año 1</b>			
<b>Año 2</b>	(500.000)	(140.000)	(360.000)	<b>Año 2</b>			
<b>Año 3</b>	(200.000)	(740.000)	540.000	<b>Año 3</b>	(700.380)		(700.380)
<b>Año 4</b>				<b>Año 4</b>	(2.098.598)	(1.528.537)	(570.061)
<b>Año 5</b>				<b>Año 5</b>	(2.112.742)	(1.421.672)	(691.069)

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La inversión sería recuperable en el mismo periodo y no deja de ser viable el proyecto. Los resultados de la empresa, considerando la sensibilización en los precios, se presentan en la tabla 35.

**Tabla 35. Resultados sensibilidad de precios**

Estado de ganancias y pérdidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	S/	S/	S/	S/	S/
<b>Ventas neto de IGV</b>	<b>1.670.819</b>	<b>3.341.223</b>	<b>5.012.042</b>	<b>8.353.265</b>	<b>10.024.084</b>
Costos variables de venta	(536.142)	(1.072.150)	(1.608.292)	(2.680.443)	(3.216.585)
Costos fijos de venta	(809.223)	(981.645)	(1.174.631)	(1.458.936)	(1.790.232)
<b>Total costo de venta</b>	<b>(1.345.365)</b>	<b>(2.053.796)</b>	<b>(2.782.923)</b>	<b>(4.139.379)</b>	<b>(5.006.817)</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>325.454</b>	<b>1.287.427</b>	<b>2.229.119</b>	<b>4.213.886</b>	<b>5.017.267</b>
Gastos de venta	(1.044.377)	(810.526)	(1.000.802)	(1.515.949)	(1.806.051)
Gastos administrativos	(262.529)	(299.570)	(318.448)	(378.562)	(415.861)
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>(981.453)</b>	<b>177.330</b>	<b>909.869</b>	<b>2.319.375</b>	<b>2.795.355</b>
Impuesto a la renta	289.529	(52.312)	(268.411)	(684.216)	(824.630)
<b>Utilidad neta</b>	<b>(691.924)</b>	<b>125.018</b>	<b>641.458</b>	<b>1.635.159</b>	<b>1.970.725</b>

<b>Margen bruto</b>	<b>19%</b>	<b>39%</b>	<b>44%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
<b>Margen neto</b>	<b>-41%</b>	<b>4%</b>	<b>13%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>
<b>Margen EBITDA</b>	<b>-56%</b>	<b>7%</b>	<b>20%</b>	<b>29%</b>	<b>30%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 9.2 Impacto en el supuesto financiero de costos variables

Incremento en el costo de los insumos en 10%. Puesto que es una variable no controlable, se considera que es posible que los costos de adquirir los alimentos e insumos sean 10% más altos de lo que se está proyectando. Bajo este supuesto sería necesario incrementar el capital en un adicional de S/ 55.000 para cubrir la liquidez de los dos primeros años de operación. Los cambios en la distribución de dividendos y devolución de capital a los accionistas se observan en la tabla 36.

**Tabla 36. Cambio en dividendos y devolución en sensibilización de costos**

	Devolución de capital S/				Dividendos S/		
	Original	Sensibilizado	Disminución		Original	Sensibilizado	Disminución
<b>Año 1</b>				<b>Año 1</b>			
<b>Año 2</b>	(500.000)	(400.000)	(100.000)	<b>Año 2</b>			
<b>Año 3</b>	(200.000)	(355.000)	155.000	<b>Año 3</b>	(700.380)	(506.920)	(193.461)
<b>Año 4</b>				<b>Año 4</b>	(2.098.598)	(1.902.134)	(196.464)
<b>Año 5</b>				<b>Año 5</b>	(2.112.742)	(1.909.538)	(203.204)

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La inversión sería recuperable en el mismo periodo y no deja de ser viable el proyecto. Los resultados de la empresa considerando la sensibilización en los costos variables se observan en la tabla 37.

**Tabla 37. Resultados sensibilidad de costos variables**

Estado de ganancias y pérdidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	S/	S/	S/	S/	S/
<b>Ventas neto de IGV</b>	<b>1.856.466</b>	<b>3.712.469</b>	<b>5.568.936</b>	<b>9.281.405</b>	<b>11.137.871</b>
Costos variables de venta	(589.756)	(1.179.365)	(1.769.122)	(2.948.487)	(3.538.243)
Costos fijos de venta	(809.223)	(981.645)	(1.207.150)	(1.484.208)	(1.821.240)
<b>Total costo de venta</b>	<b>(1.398.979)</b>	<b>(2.161.011)</b>	<b>(2.976.271)</b>	<b>(4.432.695)</b>	<b>(5.359.483)</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>457.487</b>	<b>1.551.459</b>	<b>2.592.664</b>	<b>4.848.710</b>	<b>5.778.389</b>
Gastos de venta	(1.048.320)	(819.726)	(1.034.702)	(1.576.031)	(1.878.338)
Gastos administrativos	(262.529)	(299.570)	(328.857)	(386.319)	(424.303)
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>(853.363)</b>	<b>432.163</b>	<b>1.229.105</b>	<b>2.886.360</b>	<b>3.475.748</b>
Impuesto a la renta	251.742	(127.488)	(362.586)	(851.476)	(1.025.346)
<b>Utilidad neta</b>	<b>(601.621)</b>	<b>304.675</b>	<b>866.519</b>	<b>2.034.884</b>	<b>2.450.402</b>

<b>Margen bruto</b>	<b>25%</b>	<b>42%</b>	<b>47%</b>	<b>52%</b>	<b>52%</b>
<b>Margen neto</b>	<b>-32%</b>	<b>8%</b>	<b>16%</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>
<b>Margen EBITDA</b>	<b>-44%</b>	<b>13%</b>	<b>24%</b>	<b>32%</b>	<b>33%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 9.3 Impacto en el supuesto financiero de menor demanda de productos

Disminución en la demanda en 10%. Se considera que es posible que por factores de mercado la demanda sea ligeramente menor. Bajo este supuesto sería necesario incrementar el capital en un adicional de S/ 130.000 para cubrir la liquidez de los dos primeros años de operación. Los cambios en la distribución de dividendos y devolución de capital a los accionistas se muestran en la tabla 38.

**Tabla 38. Cambio en dividendos y devolución en sensibilización de costos**

	Devolución de capital S/				Dividendos S/		
	Original	Sensibilizado	Disminución		Original	Sensibilizado	Disminución
<b>Año 1</b>				<b>Año 1</b>			
<b>Año 2</b>	(500.000)	(250.000)	(250.000)	<b>Año 2</b>			
<b>Año 3</b>	(200.000)	(580.000)	380.000	<b>Año 3</b>	(700.380)	(203.889)	(496.491)
<b>Año 4</b>				<b>Año 4</b>	(2.098.598)	(1.691.056)	(407.542)
<b>Año 5</b>				<b>Año 5</b>	(2.112.742)	(1.642.620)	(470.122)

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La inversión sería recuperable en el mismo periodo y no deja de ser viable el proyecto. Los resultados que consideran la sensibilización en la demanda se presentan en la tabla 39.

**Tabla 39. Resultados sensibilidad de demanda**

Estado de ganancias y pérdidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	S/	S/	S/	S/	S/
<b>Ventas neto de IGV</b>	<b>1.670.819</b>	<b>3.341.223</b>	<b>5.012.042</b>	<b>8.353.265</b>	<b>10.024.084</b>
Costos variables de venta	(482.528)	(964.935)	(1.447.463)	(2.412.398)	(2.894.926)
Costos fijos de venta	(809.223)	(981.645)	(1.188.336)	(1.469.928)	(1.803.718)
<b>Total costo de venta</b>	<b>(1.291.751)</b>	<b>(1.946.581)</b>	<b>(2.635.799)</b>	<b>(3.882.326)</b>	<b>(4.698.644)</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>379.068</b>	<b>1.394.642</b>	<b>2.376.243</b>	<b>4.470.938</b>	<b>5.325.440</b>
Gastos de venta	(1.044.377)	(810.526)	(1.008.442)	(1.523.027)	(1.814.626)
Gastos administrativos	(262.529)	(299.570)	(322.835)	(381.936)	(419.533)
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>(927.838)</b>	<b>284.545</b>	<b>1,044.966</b>	<b>2.565.975</b>	<b>3.091.281</b>
Impuesto a la renta	273.712	(83.941)	(308.265)	(756.963)	(911.928)
<b>Utilidad neta</b>	<b>(654.126)</b>	<b>200.604</b>	<b>736.701</b>	<b>1.809.013</b>	<b>2.179.353</b>

<b>Margen bruto</b>	<b>23%</b>	<b>42%</b>	<b>47%</b>	<b>54%</b>	<b>53%</b>
<b>Margen neto</b>	<b>-39%</b>	<b>6%</b>	<b>15%</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>
<b>Margen EBITDA</b>	<b>-53%</b>	<b>10%</b>	<b>23%</b>	<b>32%</b>	<b>33%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

De acuerdo con estos análisis de sensibilidad, la variable más sensible es la de precio de venta; no obstante, se considera que el precio del producto es accesible para los clientes potenciales siendo un precio razonable, dadas las características del producto, por lo que es poco probable que el precio se vea afectado.

Asimismo, se aprecia que las variables menos sensibles son las cantidades vendidas y costos variables, puesto que la dinámica del negocio es comprar los productos en base a una demanda fácilmente predecible en el corto plazo, por lo que no se planea mantener inventarios por encima de lo necesario para no arriesgarse a pérdida, en tanto que siempre habrá opciones para buscar precios de insumos que estén más alineados a las expectativas de los autores de la presente investigación.

## 10. Efecto del análisis de sensibilidad sobre la valoración de la empresa

### 10.1 Sensibilidad sobre los supuestos financieros y la tasa de descuento

Empleando los criterios mostrados en el análisis de sensibilidad sobre los resultados de la empresa en la tabla 40 se presenta el impacto sobre el VAN del negocio. Adicionalmente se presenta el efecto de un análisis de sensibilidad de la tasa de descuento estimada.

**Tabla 40. Sensibilidad de la valorización sobre supuestos financieros**

Análisis de sensibilidad del VAN (S/)	Tasa de descuento		
	15,57%	16,74%	18,10%
Escenario			
Por precio de ventas (-10%)	5.739.158	4.964.811	4.207.495
Menor demanda de productos (-10%)	6.884.981	6.008.803	5.151.599
Por costos variables (+10%)	8.365.195	7.359.327	6.374.879

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 11. Conclusiones

De acuerdo con el análisis presentado se puede evidenciar que el margen neto, margen bruto, margen neto y VAN cumplen con los objetivos contemplados en la tabla 41.

**Tabla 41. Resultados financieros**

Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen bruto	28%	45%	49%	55%	55%
Margen neto	-30%	10%	17%	24%	24%
Margen EBITDA	-41%	16%	26%	35%	35%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Capítulo XII. Plan de contingencias

Como parte del plan de contingencias se ha identificado lo siguiente:

- **Los riesgos operacionales asociados principalmente al corte del abastecimiento de recursos como energía eléctrica y agua para poder llevar a cabo la actividad clave de producción.** Sin estos recursos, sería imposible la preparación de las loncheras. Debido a que no se tiene control sobre potenciales problemas con los proveedores de energía y agua se hace necesario contar con planes alternativos para elaborar los productos y dar cumplimiento a la entrega. Para ello, se plantea como plan de contingencia:
  - Que las otras localidades asuman la atención de la demanda que se concentra en el local afectado. Esto implica un esfuerzo adicional del personal, así como un leve retraso en algunas entregas que serán comunicadas a los clientes afectados.
  - Efectuar las entregas a los colegios en lugar de los domicilios para manejar el retraso en los tiempos debido a los inconvenientes surgidos. Esto se considera como manejable sobre todo en los primeros años de funcionamiento puesto que la capacidad instalada de los locales no se encontrará operando en su totalidad al inicio, y dicha capacidad ociosa inicial puede ser empleada para tal fin.
  - Para años posteriores al quinto año, cuando la capacidad instalada se encuentre a tope, se plantea el uso de equipos electrógenos y el uso de tanques o cisternas que permitan mitigar el riesgo de desabastecimiento de estos recursos.
- **El riesgo de incumplimiento de entrega del proveedor.** Si bien es inusual debido a que el mercado de abastecimiento de insumos es grande, siempre se encontrarán alternativas para llevar a cabo las compras, lo que podría significar un costo adicional. Si bien se considera poco relevante debido al amplio rango de alternativas existentes, se buscará realizar alianzas con comercios pequeños como tiendas mayoristas y mercados que abastecen frutas, verduras y abarrotos cercanos a cada uno de los locales con el objetivo de cubrir los posibles incumplimientos de proveedores estratégicos.

### 1. Conclusiones

Se considera que el plan de contingencia es el adecuado para afrontar y minimizar los potenciales riesgos operativos y aquellos que no se pueden controlar, por lo que las operaciones y atención a los clientes no se afectarían significativamente en caso ocurran situaciones adversas.

## **Capítulo XIII. Estudio legal y organizacional**

Los aspectos legales considerados en el plan de negocio para los respectivos trámites de creación y de permisos para su funcionamiento son:

### **1. Normas legales**

Al ser un plan de negocio relacionado con alimentos se debe cumplir con diversas leyes; además de preservar el cuidado y cumplimiento del medio ambiente y de salud ocupacional.

Las leyes que afectan al negocio son las siguientes leyes, normas, decretos supremos y resoluciones ministeriales:

- Ley N°26842, Ley General de Salud y sus modificatorias.
- Ley N°30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes.
- Decreto Supremo N°007-98-SA, Reglamento sobre vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas.
- Resolución Ministerial N°908-2002-MINSA, Recomendación de una lista de alimentos saludables.
- Decreto Supremo N°017-2017-SA, Ley de la Promoción de la Alimentación Saludable.
- Resolución Ministerial N°1353-2018-MINSA, Guías alimentarias para la Población Peruana.

### **2. Tipo de sociedad**

De acuerdo con los tipos de sociedades que se encuentran incluidos en la Ley General de Sociedades vigente, se considera que la empresa es una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), y su razón social se denomina Nutrichild S.A.C.

Este plan de negocio estará constituido por seis accionistas, los cuales constituirán a una persona jurídica conformando la Junta General de Accionistas, que será la máxima autoridad y gobierno de la entidad, la misma que dispuso que el aporte será asignado por cada uno de los accionistas en partes iguales. Luego de esta designación se procederá a construir la Minuta de Constitución.

## 2.1 Constitución de la empresa

Para la constitución de Nutrichild S.A.C. se debe tener en cuenta lo siguiente de acuerdo con el instructivo de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP 2018):

- Elección del tipo de persona jurídica, la cual será una sociedad anónima cerrada que lleva como siglas S.A.C.
- Búsqueda del nombre, la cual se realizará en la SUNARP.
- Se patentará el nombre Nutrichild S.A.C. en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) para evitar copias; de acuerdo con el registro de marcas de productos, servicios, colectivas y de certificación, nombre y lema comerciales de acuerdo con el Decreto Legislativo N°823.
- El trámite para la Minuta de Constitución será realizado en una notaría bajo la asesoría de un abogado y para ello se considerará nuestra minuta de constitución (este documento manifestará la intención que tienen los socios de constituir Nutrichild S.A.C.). Para la elaboración de la minuta se debe tener en cuenta:
  - Registro en la SUNARP.
  - Presentación de documentos personales.
  - Descripción de la actividad económica.
  - Capital de la empresa.
  - Estatuto de la empresa.
- Se realizará el trámite de Escritura de Constitución en Registros Públicos para posteriormente presentarla ante notario público donde se incluirá la firma de todos los accionistas.
- La inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) se realizará en la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT) luego de la inscripción en Registros Públicos. La empresa se acogerá al Régimen General del Impuesto a las Ventas (IGV). La clave SOL será generada mediante SUNAT Operaciones en Línea. Para obtener esta clave se seguirán los siguientes pasos:
  - Obtener el RUC.
  - Elegir un régimen tributario.
  - Solicitar autorización para impresión de comprobantes de pago.

Con respecto al aspecto de costos laborales y/o beneficios de los trabajadores se realizará lo siguiente:

- Se procederá a la inscripción de las planillas electrónicas en la SUNAT y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE).
- Para que los trabajadores accedan al seguro social se presentará el Registro de colaboradores en la página del Seguro Social de Salud (ESSALUD), la cual se realizará a través del Programa de Declaración Telemática (PDT). El pago mensual por realizarse será del 9% y será descontado del sueldo total mensual del trabajador.

Se tramitará la Licencia de Funcionamiento de cada uno de los locales elegidos, en cada una de las Municipalidades a las cuales pertenece de cada local; ello con el fin de obtener el permiso para realizar las actividades económicas. Luego se tramitará el Registro Sanitario de Alimentos y los registros especiales ante la Dirección General de Salud (DIGESA); y se obtendrá el Certificado de Libre Comercialización de Alimentos Elaborados en el país, ya que, como parte de la actividad económica se prepararán alimentos como jugos de fruta, sándwiches, y ensaladas de fruta.

Finalmente, se debe tramitar la Habilitación Sanitaria y la Validación Técnico Oficial del Plan HACCP, y el Registro de Fabricantes de Alimentos, así como la autorización del libro de planillas; con este trámite los trabajadores se encuentran autorizados para figurar en la planilla de trabajadores. Finalmente, se deben tramitar los libros contables ante un notario público.

## **2.2 Tributos**

Los tributos a considerar serán los que deben ser pagados por terceros y por cuenta propia. A continuación, se presenta el detalle:

- **Por cuenta de terceros**
  - Pago de renta de cuarta y quinta categoría.
  - Retenciones del IGV si la SUNAT lo designa.
  - Sistema Nacional de Pensiones, a cargo del trabajador y la tasa es del 13% obtenido de su sueldo total mensual o un porcentaje diverso si el trabajador se afilia al Sistema Privado de Pensiones (AFP).
- **Por cuenta propia**
  - Impuesto General de las Ventas (IGV), 16% mas 2% de promoción municipal.
  - Impuesto a la Renta (IR), se realiza un pago a cuenta mensual, el cual será 1,5% de ingresos netos o una división sobre los ingresos. El impuesto a la renta se regulariza anualmente con un 29,5% sobre la utilidad neta.

- El pago de ESSALUD debe hacerse mensualmente y corresponde al 9%.

Por otro lado, con respecto al pago de impuesto predial y arbitrios, ello depende de cada municipalidad y este será realizado de forma anual. Hay que considerar que el pago predial dependerá del tamaño y extensión del predio y de la tasa impuesta según cada municipalidad.

## **Capítulo XIV. Situación actual por el COVID-19**

Con fecha 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró pandemia global al brote de coronavirus (COVID-19). Dados los efectos sanitarios de esta pandemia, los gobiernos de distintos países, incluyendo el Perú, están adoptando medidas para mitigar su propagación, las cuales pueden tener impactos negativos en la actividad económica y, por consiguiente, en las operaciones de las entidades adscritas a sus jurisdicciones.

Con fecha 15 de marzo de 2020, el presidente de la República del Perú, mediante Decreto Supremo N°044-2020-PCM (PCM 2020a), declaró el estado de emergencia nacional por el plazo de 15 días y ampliándose con posterioridad en cinco oportunidades hasta el 30 de junio de 2020, debido a los riesgos que el virus implica para la población. El estado de emergencia establece restricciones en el ámbito de las actividades comerciales, culturales, y recreativas, la atención en hoteles y restaurantes, así como el cierre temporal de fronteras, por lo que quedó suspendido el transporte internacional de pasajeros por medio terrestre, aéreo (el Aeropuerto Internacional de Perú está cerrado), marítimo y fluvial, cuyo objeto es reducir la propagación del virus.

Posteriormente, con fecha 03 de mayo de 2020, el presidente de la República del Perú, mediante Decreto Supremo N°080-2020-PCM (PCM 2020c), estableció la reanudación de las actividades económicas en forma gradual y progresiva mediante la implementación de cuatro fases, lo que se espera que se termine de implementar en agosto del presente año; estimándose que la pandemia podría terminar de controlarse hacia finales de año.

Bajo este escenario y considerando que el plan de negocio iniciaría operaciones a partir del 2021, a la fecha se cuenta con un escenario positivo de llevarlo a cabo según lo desarrollado en el presente documento. En este momento no se puede determinar si habrá un rebrote de la pandemia y tampoco se puede evaluar el impacto total que el COVID-19 pudiera tener sobre la posición financiera y los resultados de la compañía en el siguiente año. No obstante, continuamente se evaluarán las medidas tomadas por el Gobierno para monitorear el plan de negocio y realizar los ajustes necesarios.

## Conclusiones

- En la evaluación del entorno externo e interno se encontraron condiciones favorables para el despliegue del plan de negocio, debido a que la coyuntura del mercado actual ofrece oportunidades que pueden ser fácilmente aprovechadas y explotadas con los recursos vigentes, como son el auge de la comida saludable y el limitado tiempo de los padres que trabajan. Los principales factores externos donde hay oportunidades son socioeconómicos, legales y tecnológicos. Adicionalmente, las fuerzas que hacen más atractivo este negocio son el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre empresas competidoras.
- De acuerdo con el análisis interno de recursos y capacidades, las principales fuentes de ventajas competitivas están relacionadas con el aporte nutricional de los productos, la oportunidad en la entrega de los mismos mediante un sistema propio de distribución, y las alianzas que se firmarán con los colegios.
- El sondeo de mercado muestra que hay predisposición de compra del producto, siendo la necesidad principal cubierta el aporte a una buena nutrición de los niños mediante un servicio diferenciado al cliente, permitiéndole a los padres acceder a loncheras nutritivas mediante canales alternativos y con una entrega oportuna.
- La estrategia se basa en la diferenciación y en la generación de valor para los clientes, entregando un producto de calidad que contribuya a una alimentación saludable a los niños y que ahorre tiempo a los padres debido a una entrega oportuna, además de ser un producto visualmente atractivo para los niños.
- Los planes para las diferentes áreas operativas (Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, y Responsabilidad Social) están alineados para cumplir con el plan de negocio de Nutrichild S.A.C.
- Los indicadores financieros demuestran la solvencia del negocio, siendo este íntegramente financiado por los socios. Dadas las proyecciones, se espera recuperar la inversión a los dos años de operaciones, por lo que el negocio es atractivo para los inversionistas.

## Bibliografía

Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM). (s.f.). “Dashboard NSE”. En: *tudashboard.com*. [Database]. Fecha de consulta: 05/07/2020. Disponible en: <<https://tudashboard.com/login-apeim/>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2020). “N°24. Informe de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas - Marzo 2020”. En: *bcrp.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/04/2020. Disponible en: <<https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/notas-de-estudios.html>>.

Banco Mundial. (s.f.). “Tasa de participación en la fuerza laboral, mujeres (% de la población femenina mayor de 15 años, estimación nacional)”. En: *datos.bancomundial.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 25/05/2020. Disponible en: <<https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.CACT.FE.NE.ZS>>.

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI). (s.f.). “Gastos escolares en colegios primarios y secundarios, públicos y privados”. En: *cpi.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 22/05/2020. Disponible en: <<https://cpi.pe/banco/estadisticas-poblacionales.html>>.

Damodaran, A. (2020). “Data”. En: *pages.stern.nyu.edu*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/06/2020. Disponible en: <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>.

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Décimo cuarta edición. Ciudad de México: Editorial Pearson Educación.

Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE). (s.f.). “Magnitudes”. En: *escale.minedu.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 04/07/2020. Disponible en: <<http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>>.

Grant, R., y Jordan, J. (2015). *Foundations of strategy*. Segunda edición. West Sussex, UK: Wiley and Sons.

Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México: McGraw-Hill.

Ibottson Associates. (2016). “2016 SBBI Yearbook Stocks, Bonds, Bills, and inflation”. New Jersey: Wiley.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019a). *Perú: Enfermedades No Transmisibles y Transmisibles, 2018*. Lima: INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019b). *Informe técnico Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Trimestre julio-agosto-

septiembre. N°04, diciembre de 2019. [En línea]. Fecha de consulta: 05/04/2020. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/ticdiciembre.pdf>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana N° 03-Marzo 2020”. En: *inei.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/04/2020. Disponible en: <[https://www.inei.gob.pe/media/principales\\_indicadores/03-informe-tecnico-n03\\_mercado-laboral-dic2019-ene-feb.2020.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/03-informe-tecnico-n03_mercado-laboral-dic2019-ene-feb.2020.pdf)>.

Instituto Peruano de Economía (IPE). (2020). “Informe IPE Impacto del Coronavirus en la economía peruana”. En: *ipe.org.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/04/2020. Disponible en: <<https://www.ipe.org.pe/portal/informe-ipe-impacto-del-coronavirus-en-la-economia-peruana/>>.

Ipsos. (2019). “Informe Perfiles Socioeconómicos de Lima”. En: *ipsos.com*. [PDF]. Fecha de consulta: 15/06/2020. Disponible en: <<https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima>>.

Ipsos. (2020). “Encuesta de opinión. Cuarentena COVID-19”. En: *ipsos.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/04/2020. Disponible en: <<https://www.ipsos.com/es-pe/encuesta-de-opinion-cuarentena-covid-19>>.

Kantar. (2019). “Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable”. En: *kantarworldpanel.com*. [En línea]. 26 de marzo de 2019. Fecha de consulta: 24/07/2020. Disponible en: <<https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Hogares-peruanos-se-orientan-hacia-consumo-saludable>>.

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Marketing Management*. Décima cuarta edición. México: Prentice Hall.

Lovelock, C., y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personas, tecnología y estrategia*. Sexta edición. Ciudad de México: Pearson.

McCarthy, E. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Homewood, IL: Richard D. Erwin Inc.

Ministerio de Salud (MINSA). (2019). “*Guías Alimentarias para la Población Peruana*”. Lima: Instituto Nacional de Salud.

Negocios. Infórmate y decide. (s.f.). “59% de limeños hacen compras por aplicativos de delivery”. En: *negociosperu.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/04/2020. Disponible en: <<https://negociosperu.pe/marketing/59jm-de-limenos-hacen-compras-por-aplicativos-de-delivery-1367>>.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (s.f.). “Perú es el tercer país de la región en obesidad y sobrepeso”. En: *observateperu.ins.gob.pe*. Fecha de consulta: 22/07/2020. Disponible en: <<https://observateperu.ins.gob.pe/noticias/272-peru-es-el-tercer-pais-de-la-region-en-obesidad-y-sobrepeso>>.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2018). “Obesidad y sobrepeso”. En: *who.int*. [En línea]. 30 de junio de 2018. Fecha de consulta: 22/05/2020. Disponible en: <<http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>>.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2015). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Porter, M. (2008). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. En: *Harvard Business Review América Latina*. Enero 2008. [En línea]. Fecha de consulta: 05/04/2020. Disponible en: <[https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)>.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2020a). “Decreto Supremo N°044-2020-PCM, Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19”. En: *gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/04/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/460472-044-2020-pcm>>.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2020b). “Decreto Supremo N°051-2020-PCM, Decreto Supremo que amplía por 13 días calendario el periodo de Estado de Emergencia Nacional por pandemia de coronavirus (COVID-19), declarado en el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, desde el 31 de marzo hasta el 12 de abril de 2020”. En: *gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/04/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/462808-051-2020-pcm>>.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2020c). “Decreto Supremo que aprueba la reanudación de actividades económicas en forma gradual y progresiva dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/04/2020. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-reanudacion-de-actividades-ec-decreto-supremo-n-080-2020-pcm-1865987-1/>>.

Sausa, M. (2018). “Perú es el país de América donde la obesidad infantil creció más rápido”. En: *peru21.pe*. [En línea]. 17 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 29/09/2020. Disponible en: <<https://peru21.pe/peru/peru-pais-america-obesidad-infantil-crecio-rapido-informe-399856>>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2020). “Tasas de interés promedio”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/06/2020. Disponible en: <<https://www.sbs.gob.pe/estadisticas/tasa-de-interes/tasas-de-interes-promedio>>.

Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP). (2018). “Constituye tu empresa en seis pasos”. En: *sunarp.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 04/01/2019. Disponible en: <<https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2018/08/03/constituye-tu-empresa-en-seis-pasos>>.

Umwelt Bundesamt. (s.f.). “Bioplastics not superior. Biodegradable plastic packaging no better than common plastics”. En: *umweltbundesamt.de*. [En línea]. 04 de julio de 2019. Fecha de consulta: 12/09/2020. Disponible en: <<https://www.umweltbundesamt.de/en/press/pressinformation/bioplastics-not-superior>>.

US. Department of Treasury. (2020). “Daily Treasury Yield Curve Rates”. En: *treasury.gov*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/06/2020. Disponible en: <<https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/pages/textview.aspx?data=yield>>.

## **Anexos**

## Anexo 1. Estimación de la tasa de descuento

Concepto	Parámetros	Fuente
Beta apalancado ( $\beta_l = \beta_u \cdot [1 + (D/E) \cdot (1-t)]$ )	0.65	Fórmula
Beta desapalancado ( $\beta_u$ )	0.65	Damodaran, 2020
Ratio deuda/patrimonio objetivo (D/E)	0.00%	Estructura de la empresa
Tasa de impuesto a la renta (t)	29.50%	Ley del I.R.
Prima de riesgo país (CRP = EMBI * $\sigma$ Pat./ $\sigma$ Bono)	2.00%	Fórmula
EMBI	1.07%	BCRP, 2020.
$\sigma$ Patrimonio/ $\sigma$ Bono país	1.87	Damodaran, 2020
Estructura de capital		
Ratio deuda/capital total (D/[D+E])	0.00%	Estructura de la empresa
Ratio patrimonio/capital total (E/[D+E])	100.00%	Estructura de la empresa
Costo de la deuda ( $K_d = r \cdot (1-t)$ )	14.10%	Fórmula
Costos de la deuda antes de impuestos (r)	20.00%	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2020.
Tasa de impuesto a la renta (t)	29.50%	Ley del I.R.
Costo del patrimonio ( $K_e = R_f + \beta_l \cdot (MRP) + CRP + OR$ )	19.07%	Fórmula
Tasa libre de riesgo ( $R_f$ )	2.39%	US. Department of Treasury, 2020
Beta apalancado ( $\beta_l$ )	0.65	Fórmula
Prima de riesgo de mercado (MRP)	6.43%	Damodaran, 2020
Prima de riesgo país (CRP)	2.00%	Fórmula
Prima por otros riesgos (tamaño y liquidez) (OR)	10.50%	Ibottson Associates, 2016
Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC = $K_e \cdot D/[D+E] + K_d \cdot E/[D+E]$ )		
Tasa de descuento nominal en US\$	19.07%	Fórmula
Inflación US\$ de largo plazo	2.0%	US. Department of Treasury, 2020
Inflación S/ Perú de largo plazo	2.5%	BCRP, 2020
Tasa de descuento nominal en soles (S/)	19.65%	Fórmula
Tasa de descuento real en soles (S/)	16.74%	Fórmula

Fuente: Fuente: Damodaran, 2020; BCRP, 2020; SBS, 2020; Ibottson Associates, 2016; US. Department of Treasury, 2020.

Elaboración: Propia, 2021.

## **Notas biográficas**

### **Aymee Iglesias Lazo**

Nació en Huancayo. Titulada en Contabilidad, con estudios en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Cuenta con más de 12 años de experiencia laborando en Gaveglio Aparició y Asociados S.C.R.L. Actualmente se desempeña como Gerente Senior.

### **Pilar Paredes Oyarce**

Nació en Lima. Titulada en Contabilidad, con especialidad en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Cuenta con más de 7 años de experiencia laborando en Gaveglio Aparició y Asociados S.C.R. Actualmente se desempeña como Gerente.

### **Rodolfo Paulet Poblet**

Nació en Lima. Titulado en Contabilidad, con estudios en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Cuenta con más de 13 años de experiencia laborando en Gaveglio Aparició y Asociados S.C.R. Actualmente se desempeña como Gerente Senior.

### **Jorge Villar-Córdova Alvarado**

Nació en Lima Titulado en Contabilidad, con estudios en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Cuenta con más de 13 años de experiencia laborando en Gaveglio Aparició y Asociados S.C.R. Actualmente se desempeña como Gerente Senior.

### **Víctor Villar Córdova Alvarado**

Nació en Lima. Es Ingeniero Estadístico de la Universidad Nacional de Ingeniería, con estudios en Finanzas y Contabilidad. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en Gaveglio Aparició y Asociados S.C.R. Actualmente se desempeña como Gerente de Consultoría Contable.