



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE NEGOCIO
DE VENDING MACHINE”**

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

**Presentado por
Lisset Quispe Cerron
Karen Liseth Tafur Mendoza**

Asesor: Martín Carlos Otiniano Carbonell

[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)

Lima, octubre 2024

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, **MARTIN OTINIANO CARBONELL**, deja constancia que el trabajo de investigación titulado **“PLAN DE NEGOCIO DE VENDING MACHINE”** presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	LISSET QUISPE CERRON
2	KAREN LISETH TAFUR MENDOZA

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio del programa TURNITIN el 03 de enero de 2025, dando el siguiente resultado:

turnitin

Ir a Vista nueva Karen Liseth Tafur Mendoza Temas Vending ...

1 de 4

Resumen de coincidencias

13 %

1	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	2 %
2	hdi.handle.net Fuente de internet	1 %
3	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	1 %
4	www.coursehero.com Fuente de internet	1 %
5	repositorio.up.edu.pe Fuente de internet	1 %
6	repositorioacademico... Fuente de internet	<1 %
7	repositorio.esan.edu.pe Fuente de internet	<1 %
8	upc.aws.openrepository... Fuente de internet	<1 %
9	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	<1 %
10	cone.ac.uk Fuente de internet	<1 %
11	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	<1 %
12	bizella.substack.com Fuente de internet	<1 %

Página: 1 de 126 Número de palabras: 28050 Versión solo texto del informe Alta resolución Archivado

MARTIN OTINIANO CARBONELL
ID DE ORCID 0000-0002-3500-3653

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación del plan de negocio para Vending Machine tuvo como objetivo determinar la viabilidad de establecer un canal alternativo y confiable para la venta de snacks saludables en Lima Metropolitana, utilizando máquinas expendedoras. Se realizó un análisis de la situación actual, un diagnóstico interno, un estudio de mercado, elaboración de un plan estratégico y planes funcionales. Los resultados identificaron un perfil demográfico de jóvenes y adultos de 18 a 55 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B, interesados en un estilo de vida saludable, ubicados en distritos estratégicos como Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja, La Molina y Barranco. La estrategia de comercialización, basada en la Matriz PEYEA, se enfoca en una diferenciación agresiva de productos. Se estimó un público objetivo de aproximadamente 46,708 personas, lo que sugiere una demanda potencial de 467,000 snacks saludables anuales. En cuanto a la viabilidad del proyecto el VAN es de S/ 409 623.74, indicando que el proyecto genera valor agregado a lo largo de su vida útil; el TIR es de 38.06%, el cual es significativamente superior al COK de 18.05%, lo que confirma la rentabilidad del proyecto: por su parte el IRF es de 1.85 sugiriendo que por cada sol invertido se generan 1.85 soles de retorno. Por su parte, el periodo de payback es de 2.29 años, lo que asegura una recuperación rápida de la inversión inicial.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	iii
TABLA DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. IDEA DEL NEGOCIO	4
1.1 Condiciones generales.....	4
1.2 Modelo de negocio	5
1.3. Formato del negocio – despliegue del modelo de negocio (CANVAS).....	7
1.3.1. Segmento de Mercado	8
1.3.2. <i>Propuesta de Valor</i>	8
1.3.3. <i>Canales de Distribución</i>	8
1.3.4. <i>Relación con Clientes</i>	8
1.3.5. <i>Fuente de Ingresos</i>	9
1.3.6. <i>Recursos Claves</i>	9
1.3.7. <i>Actividades claves</i>	10
1.3.8. <i>Socios Claves</i>	11
1.4. Objetivos del plan de negocio.....	12
1.4.1. <i>Objetivo General</i>	12
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	12
1.5. Justificación del Plan de Negocios	13

1.5.1. <i>Justificación Técnica</i>	13
1.5.2. <i>Justificación Económica</i>	13
1.5.3. <i>Justificación Social</i>	14
1.6. Alcances y limitaciones	14
1.6.1. <i>Alcances</i>	14
1.6.2. <i>Limitaciones</i>	15
CAPÍTULO II. ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL	16
2.1. Análisis de Macroentorno	16
2.1.1. <i>Político-legal</i>	16
2.1.2. <i>Económico</i>	16
2.1.3. <i>Sociocultural</i>	17
2.1.7. <i>Tecnológico</i>	20
2.1.8. <i>Ecológico</i>	20
2.1.9. <i>Global</i>	21
2.2. Análisis del Microentorno	21
2.2.6. <i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	21
2.3. Matriz de Análisis Externo (EFE)	25
2.4. Conclusiones	25
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO	27
3.1. Cadena de Valor de servicios.....	27
3.1.1. <i>Eslabones primarios</i>	27
3.1.2. <i>Eslabones de Apoyo</i>	29
3.2. Matriz del Análisis Interno	31
3.3. Matriz de Ventaja Competitiva (VRIO)	31
CAPÍTULO IV. ESTUDIO Y SONDEO DE MERCADO	33

4.1. Objetivos.....	33
4.1.1. <i>Objetivo General</i>	33
4.1.2. <i>Objetivos Específicos</i>	33
4.2. Metodología	33
4.3. Investigación Exploratoria.....	34
4.3.1. <i>Fuentes Primarias y Secundarias</i>	34
4.3.2. <i>Investigación Cualitativa: Entrevista a Profundidad</i>	34
4.4. Investigación cuantitativa	36
4.5. Análisis de la oferta	45
4.6. Selección de mercados-segmentación-público objetivo	47
4.6.1. <i>Criterio Geográfico</i>	47
4.6.2. <i>Criterio demográfico</i>	47
4.6.3. <i>Criterio Psicográfico y Estilo de Vida</i>	47
4.7. Estimación de la Demanda	48
4. 8. Conclusiones.....	49
CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	51
5.1. Misión, Visión y Valores	51
5.1.1 <i>Misión</i>	51
5.1.2 <i>Visión</i>	51
5.1.3. <i>Valores</i>	51
5.2. Objetivos Estratégicos	52
5.3. Análisis FODA	52
5.4. Estrategia Competitiva.....	54
5.5. Matriz Ansoff estrategias.....	55
5.5.1. <i>Estrategias de Penetración de Mercado</i>	55

CAPITULO VI. PLANES FUNCIONALES.....	57
6.1. Plan de Marketing y Ventas.....	57
6.1.1. <i>Objetivo General</i>	57
6.1.2. <i>Objetivos Específicos</i>	57
6.1.3 <i>Estrategias de Marketing</i>	57
6.1.4 <i>Estrategia comercial</i>	59
6.2. Plan de Recursos Humanos.....	62
6.2.1 <i>Objetivo general</i>	62
6.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	62
6.2.3 <i>Estrategia de Recursos Humanos</i>	63
6.2.4 <i>Estructura Organizacional</i>	65
6.2.5 <i>Descripción de puestos</i>	66
6.2.6 <i>Evaluación de desempeño</i>	68
6.2.7 <i>Capacitaciones</i>	69
6.2.8 <i>Política de Recursos Humanos</i>	69
6.2.9 <i>Presupuesto del Plan de Recursos Humanos</i>	70
6.2.10 <i>Responsabilidad Social Corporativa</i>	70
6.3. Plan de Operaciones.....	71
6.3.1 <i>Objetivo General</i>	71
6.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	71
6.3.3 <i>Estrategias de Operaciones</i>	72
6.3.4 <i>Descripción de las Instalaciones y Distribución</i>	72
6.3.5 <i>Diseño de los Procesos</i>	78
6.3.6 <i>Flujograma de los Procesos Clave</i>	79
6.3.7 <i>Actividades clave</i>	80
6.3.8 <i>Presupuesto de Operaciones</i>	82

6.3.10 <i>Tablero de Control</i>	83
6.4. Plan de Finanzas	84
6.4.1 <i>Objetivo General</i>	84
6.4.2 <i>Objetivos Específicos</i>	84
6.4.3 <i>Supuestos para la elaboración de estados financieros</i>	84
6.4.4 <i>Resumen de presupuestos</i>	85
6.4.5 <i>Estructura del financiamiento</i>	86
6.4.6 <i>Estados financieros proyectados</i>	88
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES.....	94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
ANEXOS	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resumen de Análisis del Microentorno según Porter.....	24
Tabla 2 Ventaja competitiva (VRIO).....	32
Tabla 3 Las cinco estrategias genéricas de Porter	32
Tabla 4 Tabla comparativa de los expertos, empresarios y consumidores	36
Tabla 5 Cantidad de personas por distrito.....	37
Tabla 6 Muestreo Simple Aleatorio	37
Tabla 7 ¿Suele usar frecuentemente máquinas expendedoras?	38
Tabla 8 ¿Con qué frecuencia consumiría snacks saludables si estuvieran fácilmente disponibles en máquinas expendedoras?	39
Tabla 9 ¿Qué tipo de snacks saludables preferiría encontrar en estas máquinas expendedoras?.....	40
Tabla 10 ¿Qué ubicaciones considera más convenientes para encontrar este tipo de máquinas expendedoras en Lima Metropolitana?	41
Tabla 11 ¿Qué características considera más importantes al interactuar con una máquina expendedora de snacks saludables?	42
Tabla 12 ¿Estaría dispuesto/a pagar un poco más por snacks saludables en comparación con opciones menos saludables?.....	43
Tabla 13 ¿Cuál es su percepción sobre la calidad y variedad de snacks saludables disponibles actualmente en el mercado?.....	44
Tabla 14 ¿Cree que la presencia de máquinas expendedoras de snacks saludables podría influir positivamente en sus hábitos alimenticios?	45
Tabla 15 Principales empresas del rubro de Vending.....	46
Tabla 16 Distritos seleccionados para implementar plan de negocio	48
Tabla 17 Matriz Producto-Mercado.....	55
Tabla 18 Posicionamiento de la marca	59
Tabla 19 Posicionamiento de la marca	62
Tabla 20 Plan y acciones estratégicas de RR.HH.	64
Tabla 21 Evaluación de desempeño.....	68
Tabla 22 Capacitaciones	69
Tabla 23 Presupuesto del plan de recursos Humanos	70
Tabla 24 Presupuesto de operaciones	82
Tabla 25 Tablero de control Balance Scorecard	83

Tabla 26 Resumen de la proyección de ingresos	85
Tabla 27 Resumen del presupuesto de egresos.....	86
Tabla 28 Estructura del capital de trabajo.....	87
Tabla 29 Condiciones del préstamo financiado por el Banco BCP.....	87
Tabla 30 Cronograma de cuota anual	88
Tabla 31 Estado de ganancias y pérdidas proyectado.....	89
Tabla 32 Flujo de caja proyectado	90
Tabla 33 Cálculo de los indicadores financieros	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estudio de tendencia saludable	20
Figura 2 Matriz de oportunidades y amenazas	25
Figura 3 Cadena de Valor de Servicios de Vending Machine.....	30
Figura 4 Matriz EFI	31
Figura 5 Gráfico de la respuesta a la pregunta 1	38
Figura 6 Gráfico de la respuesta a la pregunta 2	39
Figura 7 Gráfico de la respuesta a la pregunta 3	40
Figura 8 Gráfico de la respuesta a la pregunta 4	41
Figura 9 Gráfico de la respuesta a la pregunta 5	42
Figura 10 Gráfico de la respuesta a la pregunta 6	43
Figura 11 Gráfico de la respuesta a la pregunta 7	44
Figura 12 Gráfico de la respuesta a la pregunta 8	45
Figura 13 Matriz FODA	52
Figura 14 Matriz Cruzada.....	53
Figura 15 Factores de los ejes Matriz PEYEA	54
Figura 16 Matriz PEYEA	54
Figura 17 Buyer persona: mujer de 25 años	58
Figura 18 Organigrama de la empresa.	65
Figura 19 Estrategia de Operaciones	72
Figura 20 Ubicación de Vending Machine	73
Figura 21 Proceso de construcción	76
Figura 22 Máquina dispensadora.....	78
Figura 23 Mapa de procesos	78
Figura 24 Flujograma de los procesos clave.....	80

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1 Guía de Entrevista a Expertos y Empresarios del Rubro	98
Anexos 2 Guía de Entrevista a Consumidores Potenciales	99
Anexos 3 Entrevista a Profundidad de Expertos	100
Anexos 4 Entrevista a Profundidad a Empresarios del Rubro.....	102
Anexos 5 Entrevistas a Profundidad a Probables Usuarios	106
Anexos 6 Encuesta.....	113

INTRODUCCIÓN

La formulación de nuestra estrategia de negocios se basa en el potencial del mercado para el consumo de comidas nutritivas. Nos concentramos específicamente en el sector de snacks saludables a través de máquinas expendedoras, en línea con las tendencias mundiales emergentes que favorecen mejores opciones dietéticas.

Perú está familiarizado con estas tendencias; a pesar de ser una nación con un consumo significativo de snacks, un número cada vez mayor de personas buscan un mejor estilo de vida a través de una dieta equilibrada.

El sector de snacks saludables en Perú es relativamente nuevo y enfrenta el desafío de adaptarse al crecimiento y a las demandas de consumidores cada vez más informados y exigentes. Este sector debe ajustarse a los nuevos requerimientos normativos, lo que a menudo implica modificaciones en el diseño del producto. Es crucial que los productos lleguen al consumidor con información precisa, comunicación clara y fácil de entender. Aunque aún queda mucho por avanzar, ofrecer una alternativa que responda adecuadamente a estas necesidades nos lleva a creer que hemos tomado una decisión acertada al desarrollar nuestro plan de negocio.

Aunque hay pocos registros sobre el origen de las máquinas expendedoras, según Vending Group y Smithsonian, existen evidencias históricas que sugieren que en la antigua Grecia pudo haber existido la primera máquina expendedora. Se cree que Herón de Alejandría diseñó este dispositivo para ofrecer agua bendita. El ingenioso invento era relativamente simple: consistía en una máquina con una ranura para monedas. Al introducir una moneda, esta caía sobre una base o sartén que, al ser presionada por el peso de la moneda, activaba una palanca y permitía el flujo de agua. Los registros sobre máquinas expendedoras se reanudan muchos siglos después, durante la Revolución Industrial, cuando comenzaron a surgir grandes máquinas de latón instaladas en bares y tabernas que dispensaban productos de tabaco. En 1822, Richard Carlile desarrolló una máquina expendedora de libros que ofrecía obras prohibidas en su tiempo (Alliance Vending, 2024).

La invención de las máquinas expendedoras modernas se le atribuye a Percival Everitt, quien en 1880 creó un dispositivo para vender papel, sobres y postales. Este notable avance llevó a la empresa Thomas Adams Gum Company a introducirse en el mercado estadounidense con máquinas expendedoras. Así, la primera máquina expendedora en Estados Unidos y en

América fue de chicles Tutti-Frutti, curiosamente ubicadas en estaciones de tren, siguiendo el patrón de las máquinas de papel de Everitt. Fue solo en 1907 cuando aparecieron las famosas máquinas Gumball. Con el potencial que ofrecían estas máquinas, pronto se empezaron a utilizar para vender una amplia gama de productos. Como era de esperarse, las grandes corporaciones vieron la oportunidad y desarrollaron canales propios para explotar este mercado. Coca-Cola, por ejemplo, comenzó a vender su icónico producto a través de máquinas expendedoras en 1937. Tras el éxito de Coca-Cola, Pepsi replicó la estrategia y también empezó a instalar sus propias máquinas (Logic vending, 2024).

A finales del siglo XIX, se produjo una notable innovación con la invención de los primeros refrigeradores eléctricos, lo cual eliminó la necesidad de hielo y permitió un control más preciso de la temperatura en los sistemas de refrigeración. Aunque los primeros refrigeradores eléctricos eran grandes y voluminosos, establecieron las bases para los diseños más compactos y eficientes que conocemos hoy en día. Durante el siglo XX, la refrigeración se consolidó como un componente crucial en la industria alimentaria, facilitando el almacenamiento y transporte seguro de alimentos perecederos, lo que prolongó su vida útil y redujo el desperdicio. Los avances en refrigeración permitieron la conservación de alimentos frescos y la producción de productos congelados, transformando por completo nuestra forma de consumir y distribuir alimentos (Refrigeración Correa, 2016).

Hoy en día, es posible adquirir prácticamente cualquier tipo de producto a través de máquinas expendedoras, desde las tradicionales bebidas, gaseosas, snacks y café caliente, hasta artículos de aseo personal, teléfonos, criptomonedas, e incluso dinero. Además, las últimas innovaciones tecnológicas han permitido que estas máquinas acepten pagos sin necesidad de introducir monedas o billetes, ya que ahora se pueden realizar pagos con tarjetas de crédito o débito, e incluso a través de aplicaciones móviles en dispositivos inteligentes.

A pesar de las considerables ventajas económicas, eficiencia en el tiempo, optimización de recursos y accesibilidad que ofrecen las máquinas expendedoras, han sido blanco de críticas, sobre todo en el sector alimentario. Hasta hace poco, existía un fenómeno de aversión hacia estas máquinas, influenciado principalmente por los programas públicos del gobierno federal destinados a reducir el consumo de comida chatarra en las escuelas públicas. México, hoy líder mundial en obesidad infantil y segundo en obesidad adulta, detrás de Estados Unidos, ha observado una fuerte correlación entre las máquinas expendedoras y la comida chatarra. En respuesta a estas preocupaciones, se han comenzado a modificar los productos ofrecidos en

estas máquinas. Hoy en día, en algunas ciudades como la Ciudad de México, es posible encontrar máquinas expendedoras que ofrecen alimentos preparados, como sándwiches y ensaladas (PERÚ, 2024).

A pesar de los esfuerzos de varias corporaciones por eliminar el estigma que rodea a la comida basura en las máquinas expendedoras, cambiar esta actitud resultará bastante difícil. Por ello, iniciativas como la que se describe en este plan de negocios son vitales, ya que brindan ventajas económicas y facilitan un cambio de paradigma social que, con el tiempo, debería manifestarse en la elevación de los estándares de vida.

CAPÍTULO I. IDEA DEL NEGOCIO

1.1 Condiciones generales

La epidemia de Covid-19 subrayó la tendencia mundial de aumentar el conocimiento sobre el cuidado de la salud y el bienestar, ya que el énfasis se desplazó hacia la necesidad de adoptar un estilo de vida saludable, complementado con prácticas que promuevan el bienestar físico y mental.

El setenta y nueve por ciento de los residentes encuestados informan que compran artículos y servicios que promueven su salud y bienestar. El mismo porcentaje declara que cuida el tipo de comidas y bebidas que consume y estas cifras van en aumento en el 2020, además de otras medidas que están adquiriendo los consumidores para sentirse sanos, son comprar productos orgánicos y naturales (Ipsos, 2021).

Según la columna de opinión del Director Senior de Tendencias del Consumidor de Ipsos Perú, un reciente estudio revela cambios significativos en la conciencia de los peruanos respecto a una alimentación saludable. Entre las nuevas tendencias, se observa que opciones como frutas, sándwiches y ensaladas están siendo consideradas cada vez más como alternativas viables para la cena (especialmente en los niveles socioeconómicos AB). A pesar de que la tradición de consumir una comida o sopa para la cena es predominante entre los grupos socioeconómicos más bajos, Ipsos (2023) indica que la mayoría de las personas, independientemente de su situación financiera, generalmente consumen refrigerios entre comidas. Una encuesta de Ipsos (2020) indica que el 95% de los participantes reconoció consumir refrigerios entre comidas, siendo las frutas, el yogur y los frutos secos las opciones predominantes, particularmente entre los estratos sociales AB. Para mantener este estilo de vida, queremos desarrollar un concepto de empresa enfocado en la venta de productos saludables, lo que representa un potencial significativo para abordar las demandas de nuestro grupo demográfico objetivo, dado que el 55% de la población de Lima elige productos orgánicos. La encuesta de Ipsos (2020) indica que el 70% de los clientes compran sus productos en mercados locales, el 39% elige supermercados e hipermercados, el 18% visita ferias y el 11% opta por tiendas especializadas.

Se prevé que el mercado mundial de máquinas expendedoras alcance un valor de 21.570 millones de dólares en 2024, y las previsiones indican un aumento a 27.770 millones de dólares en 2029, lo que refleja una tasa de crecimiento anual compuesta del 5.18 % durante este

período. Esta expansión está impulsada por la creciente demanda de aperitivos, alimentos y bebidas portátiles debido a la evolución de los estilos de vida urbanos, con innovaciones técnicas en las máquinas expendedoras que proporcionan una entrega rápida de productos, mejorando así la comodidad del cliente. Además, la expansión del sector minorista en diversas áreas globales está fomentando una atmósfera propicia para el avance de este mercado. Por ejemplo, las ventas minoristas en EE. UU. alcanzaron 1,747.3 mil millones de dólares en el primer trimestre de 2022, lo que representa un incremento del 3.7% respecto al trimestre anterior (Mordor intelligence, 2024).

1.2 Modelo de negocio

La iniciativa empresarial se fundamenta en ofrecer el servicio de distribución y abastecimiento de productos saludables mediante máquinas expendedoras "*vending machine*" los cuales contarán con snacks saludables de origen natural, orgánico y/o veganos, facilitando su rápido acceso y promoviendo una cultura de alimentación saludable como parte fundamental de un mejor estilo de vida.

Este plan de negocios está dirigido a jóvenes y adultos de Lima Metropolitana, de estrato socioeconómico "AB", que requieran adquirir snacks saludables de origen natural, orgánico (bajo en azúcar y sodio, libre de preservantes) y/o veganos, para sostener un estilo de vida saludable, de manera conveniente en lugares estratégicos como instituciones educativas, lugares de trabajo, centros comerciales y aeropuertos. Para ello, es fundamental posicionar nuestra máquina expendedora para satisfacer la necesidad de un snack nutritivo.

Por otro lado se observa que el negocio tradicional de las máquinas expendedoras está orientado a snacks no saludables como golosinas, gaseosas, cafés, etc., en la mayoría de casos cuentan con etiquetado de octógonos en los alimentos industrializados, y esto es algo que actualmente, el limeño toma en consideración al momento de adquirir, el 66% de ellos verifica la información nutricional de los alimentos según Ipsos (2020) de esta forma reconocimos una oportunidad de negocio el expendio de productos saludables mediante estas máquinas. Además, se tendría en consideración lo siguiente:

- Productores locales y artesanales de comida natural, orgánica y/o vegana fomentando el comercio justo, y mediante alianzas estratégicas con los mismos.
- Alianzas con centros de estudios, centros laborales, centros comerciales, aeropuertos, centros de salud donde se ubicarán las máquinas expendedoras.

- Trabajar de la mano con las instituciones estatales para lograr los permisos correspondientes para la viabilidad del negocio.
- Realizar un análisis de mercado para identificar el grupo demográfico objetivo que busca productos saludables, identificar las barreras del usuario para el uso de las máquinas expendedoras y desarrollar estrategias de fomento del uso de las mismas.

1.3. Formato del negocio – despliegue del modelo de negocio (CANVAS)

Figura 1

Modelo de Negocio: Máquinas expendedoras de snacks saludables

8. Socios Clave	7. Actividades Clave	2. Propuesta Valor	4. Relación con cliente	1. Segmento de mercado
Propietarios de las ubicaciones estratégicas.	Determinar las ubicaciones estratégicas.	Poner a disposición snacks saludables orgánicos y/o veganos de alto valor nutritivo de fácil acceso, brindando una alternativa saludable, rápida y sencilla a la hora de comer entre comidas, sosteniendo un estilo de vida saludable, mediante máquinas expendedoras.	Redes sociales (publicitando los productos, y los puntos de venta)	Jovenes y adultos que viven en Lima Metropolitana NSE "AB" (San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, La Molina, Barranco).
Proveedores de productos.	Mantenimiento de máquinas.			Personas que consumen productos Organicos /veganos
Proveedores de medios de pago.	Reposición de productos y recaudación del dinero.			
Proveedores de máquinas expendedoras.	Control de inventarios.			
	6. Recursos Clave		3. Canales	
	Máquinas expendedoras.		Máquinas expendedoras	
	Recursos Humanos.		Canales digitales (marketing)	
	Productos de calidad.			
9. Costos		5. Fuentes de Ingresos		
Costo por la compra o arrendamiento de máquinas expendedoras		Venta de productos a través de las máquinas expendedoras.		
Costos de marketing y ventas.		Publicidad de marcas aliadas de los productos que brindaremos.		
Costos variables (en función del volumen de pedidos): - compra de Productos (o debe ser a consignacion) - Costo de suministros, personal, transporte.				
Costos fijos: - Pago de rentas de mensual de los espacios que ocupan las maquinas - Costos administrativos, control de calidad.				

Nota. Elaboración propia.

1.3.1. Segmento de Mercado

En este plan de negocio se propone que el público objetivo está centrado en jóvenes y adultos con más de 18 años que buscan sostener un estilo saludable, encontrándose en ubicaciones estratégicas de centros de estudio, centro laboral, centros comerciales, gimnasios, aeropuerto en Lima Metropolitana, específicamente los distritos de Miraflores, La Molina, San Isidro, San Borja, Barranco, y Surco.

1.3.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor es poner a disposición snacks saludables orgánicos y/o veganos de alto valor nutritivo de fácil acceso, brindando una alternativa saludable, rápida y sencilla a la hora de comer entre comidas, sosteniendo un estilo de vida saludable. Se utilizarán máquinas expendedoras inteligentes, las mismas que contarán con uso de tarjetas de créditos, efectivo y monedas, brindando una experiencia de autoservicio amigable y de fácil interacción a fin de concluir la compra de manera exitosa, y pueda mantener su preferencia en el tiempo.

1.3.3. Canales de Distribución

El principal canal de distribución son las máquinas expendedoras, las cuales estarán en ubicaciones estratégicas donde la afluencia de potenciales clientes sea de alto tránsito, en el caso de este estudio la ubicación ideal sería los pasillos principales de los edificios corporativos, universidades, centros comerciales y clubes, donde generalmente se encuentran máquinas expendedoras de alimentos no saludables como golosinas y gaseosas.

Se considerará la importancia de personalización de las máquinas expendedoras para lograr diferenciarla de la competencia, y ser visiblemente reconocibles. Por ello se tendrá que realizar canales digitales (redes sociales) a efectos de interactuar con los clientes finales, y servirá como vitrina para dar conocer los productos que ofrecemos, además del servicio que brindamos y de los lugares donde nos puedan ubicar.

1.3.4. Relación con Clientes

Conforme lo explicado en el acápite 3.3 referente a los canales de distribución para este plan de negocio, se ha previsto que, mediante los canales digitales, es decir las redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok) estableceremos nexos con nuestros clientes finales. Esta

interacción permitirá acceder a opiniones, comentarios, quejas y sugerencias para que exista una mejora continua en el servicio que será brindado.

1.3.5. Fuente de Ingresos.

Respecto al actual plan de negocios se ha visto conveniente proponer tres formas para generar ingresos para la implementación de este proyecto, tales como:

Venta de los Productos. Es la principal fuente de recursos como consecuencia del proceso de recaudación de las máquinas expendedoras tanto en efectivo, la cual será gestionado por personal capacitado para recoger, abastecer efectivo y custodiar los fondos recolectados, y como con POS, contando con socio estratégico a IZIPAY o NIUBIZ, que tendrán el recargo de comisión por su servicio de recaudación.

Publicidad. Como parte de las campañas de marketing, en primer lugar, la publicidad se orientará a la promoción de la marca de las máquinas expendedoras, y en segundo lugar en la promoción de las marcas aliadas de los productos que brindaremos, y esto se efectuará por medio de los canales digitales (redes sociales), por el cual se cobrará un porcentaje de comisión.

1.3.6. Recursos Claves

Nos permitirán crear y ofrecer una propuesta de valor para poder llegar a nuestro público objetivo, satisfacer sus necesidades, fomentar vínculos con ellos e incrementar ingresos, para este plan de negocios se ha previsto los siguientes:

Las Máquinas Expendedoras. Son el principal activo del plan de negocio, mediante el cual se efectuará la exhibición, conservación y despacho de los productos, además de ser el nexo con el cliente final, por cuanto las máquinas expendedoras serán personalizadas a fin de crear un posicionamiento de marca, además de asegurar la eficiencia en su funcionamiento tanto de la seguridad en las transacciones como de la parte operacional y técnica para cumplir con los altos estándares que queremos brindar a nuestros consumidores.

Recursos Humanos. Se necesitará de personal capacitado para el mantenimiento de las máquinas expendedoras, asegurando la limpieza, conservación, reposición y verificación de productos con fecha cercana de coeducación, además de contar con la importante función de recaudar los ingresos en efectivo (billetes y monedas), y asegurar la reposición de dinero para entregar vueltos. Por ello se requerirá un perfil que no solo cumpla con criterios de capacidad intelectual, sino que cuente con compromiso, con ética profesional para evitar

pérdidas en los ingresos, y de gastos extras en selección de personal. Asimismo, se necesitará personal administrativo para efectuar la trazabilidad de las actividades a fin de controlar la cadena de abastecimiento, y de la planificación del mantenimiento y servicio técnico de las máquinas expendedoras.

Productos de Calidad. Uno de los objetivos de este plan de negocio es distribuir productos naturales, orgánicos y/o veganos de alta calidad, en sentido se contará con marcas conocidas de productos saludables. Se creará una plataforma para la exposición de productos saludables, en la que las empresas podrán presentar sus ofertas, siempre que cumplan con unos requisitos de calidad específicos. Esta iniciativa pretende mejorar el reconocimiento de la marca mediante un posicionamiento estratégico, al tiempo que subraya la importancia de la experiencia del cliente como factor crucial para el éxito en el mercado.

1.3.7. Actividades claves

Las actividades clave son las acciones básicas necesarias para satisfacer los requisitos de calidad y lograr la satisfacción del cliente, por cuanto se ha determinado los siguientes:

Determinar las Ubicaciones Estratégicas. Nuestro público objetivo se encuentra en ubicaciones estratégicas dentro de los distritos de Miraflores, La Molina, Surco, Jesús María, San Borja, San Isidro y Barranco, como los edificios corporativos, universidades, centros comerciales y clubes. Como parte de este plan de negocio, a fin de definir ubicaciones potenciales, se tendrá en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Cuántas personas pasan por esta ubicación?
- ¿Esta ubicación está principalmente afuera o adentro?
- ¿Cómo es el clima (¿por ejemplo, frío, cálido?)
- ¿Hay otras máquinas expendedoras? ¿Ya están aquí?
- ¿Qué venden? ¿Están obsoletos o son nuevos?
- ¿Quién administra o es propietario de la ubicación?
- ¿Probablemente permitirían la colocación de una máquina expendedora?

Posteriormente, se programará una reunión con el dueño del lugar, en el cual se proporcionará información sobre la máquina expendedora, dependiendo del caso. Además, se tiene previsto pagar entre el 5 % y el 25% de ingresos brutos al propietario de la ubicación.

Mantenimiento de Máquinas. Este proceso es crucial porque permite que las máquinas expendedoras estén en buen estado y funcionen de acuerdo con sus especificaciones y capacidades, brindando satisfactoriamente al cliente el producto requerido durante su experiencia de adquisición, además se estaría previniendo futuros sobrecostos por reparaciones, reducción de errores de transporte y recaudaciones infructuosas.

La disminución de las reparaciones, la gestión de quejas de clientes y/o las reclamaciones derivadas de averías influirían positivamente en el posicionamiento de la marca, por lo que es importante establecer un plan de mantenimiento y realizar un seguimiento de las máquinas para alargar su vida útil.

Reposición de productos y recaudación. El propósito de esta actividad es mantener un suministro continuo de productos, y para lograrlo se debe mantener un control continuo del inventario, considerando que las máquinas expendedoras operarán de manera ininterrumpida, es decir horarios de 24/7 para satisfacer los requisitos del consumidor. Respecto la recaudación, como anteriormente se había mencionado, será efectuada por un personal capacitado y contará con el perfil, además se ceñirá a los procedimientos a seguir para el recojo de los fondos.

Control de inventarios. Esta actividad nos permitirá verificar que los productos del almacén sean adecuados y estén en óptimas condiciones, asegurándonos de que se encuentran bien conservados mediante el control de fechas de caducidad, deterioros o problemas de calidad. Al centrarnos en la recopilación de datos sobre el flujo de entrada y salida de productos, en conjunto con la planificación de la reposición de productos en las máquinas, podemos reducir los costes operativos, garantizar un suministro constante de productos y mantener una experiencia satisfactoria del cliente en la adquisición de productos.

1.3.8. Socios Claves

En el presente plan de negocio se ha previsto alianzas estratégicas con los stakeholders quienes son piezas importantes para la propuesta de valor al cliente y el cumplimiento de nuestros objetivos.

Propietarios de las ubicaciones estratégicas. Son los principales stakeholders con los cuales se trabajará con la finalidad que ambas partes ganemos, esperando contar con espacios de alto tránsito a fin de lograr el posicionamiento de nuestra marca.

Proveedores de productos. Se buscará distribuir productos naturales, orgánicos y/o veganos de alta calidad, es decir, se contará con marcas conocidas de productos saludables, y brindará la oportunidad a los emprendedores la oportunidad de exhibir sus productos, siempre y cuando cumplan con los estándares de calidad requeridos, además de generar el compromiso de atención rápida ante los requerimientos de compra, devoluciones y tratamiento de los productos próximos a vencerse.

Proveedores de Medios de Pago. Como parte de la propuesta se contará con máquinas expendedoras modernas, las mismas que contarán con la opción de pago mediante POS, en el cual el cliente tendrá la posibilidad de utilizar tarjeta de débito o crédito para lo cual se tendrá como socio estratégico a IZIPAY o NIUBIZ, que tendrán el recargo de comisión por su servicio de recaudación, garantizando la transacción y la recaudación de los fondos de manera segura.

Proveedor de Máquinas. Para el funcionamiento de esta propuesta, se debe contar alianzas con los proveedores de las máquinas expendedoras con la finalidad que puedan garantizar el soporte técnico, además del acompañamiento en la instrucción de uso de las mismas, tanto de la parte operativa como del uso del software que utiliza las máquinas al ser modernas.

1.4. Objetivos del plan de negocio

1.4.1. Objetivo General

El objetivo del plan de negocio propuesto es Determinar la viabilidad de establecer un canal de ventas alternativo y confiable para snacks saludables en Lima Metropolitana, utilizando máquinas expendedoras, considerando los factores sociales, económicos y tecnológicos.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar ubicaciones estratégicas óptimas para la instalación de las máquinas expendedoras de snacks saludables.
- Analizar la estrategia de comercialización (go-to-market o GTM) más adecuada para la implementación del plan de negocio.
- Calcular la escala del servicio en función del tamaño del mercado, los recursos disponibles, la tecnología necesaria y la inversión requerida.

- Determinar la tecnología a utilizar en el proceso, los recursos necesarios y el nivel de satisfacción del cliente que se busca alcanzar.
- Definir la estructura organizacional y el tipo de organización empresarial más adecuados, así como los requisitos de personal para el funcionamiento eficiente.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera del plan de negocio propuesto.
- Medir el impacto social asociado con la implementación del plan de negocio.

1.5. Justificación del Plan de Negocios

1.5.1. Justificación Técnica

El plan de negocios es factible técnicamente pues existe en el mercado diversas empresas que se dedican al alquiler o venta de máquinas expendedoras con el sistema necesario, además en el mercado internacional, se tiene acceso a máquinas expendedoras inteligentes, en ambos casos es viable que puedan contar con la opción de pago mediante POS, en el cual el cliente tendrá la posibilidad de utilizar tarjeta de débito o crédito.

1.5.2. Justificación Económica

Han transcurrido 45 años desde que se introdujo el término de estilo de vida saludable como producto de investigaciones, conllevado que a la fecha las personas sean más conscientes de sus hábitos alimenticios, cambiando su consumo y estilo de vida (Mechanic, 1992).

En mayo de 2013, el Estado inició esfuerzos para promover y aumentar la conciencia sobre la alimentación saludable mediante la promulgación de la Ley N° 30021, que fomenta y salvaguarda de manera efectiva el derecho a la salud pública y el desarrollo integral de las personas

Según en una entrevista, Diario Gestión (2017) el director de Lima Orgánica, indicó que el 78% de peruanos mira alternativas orgánicas entre sus alimentos, ocupando uno de los niveles más altos de la región, tendencia que sigue en alza, debido a que los peruanos de los niveles socioeconómicos altos y medios buscan consumir frutas, verduras, beber agua y leer la información en las etiquetas de los envasados según se desprende del estudio de Kantar Worldpanel (*Hogares Peruanos Se Orientan Hacia Consumo Saludable*, s. f.). Asimismo, el 80% de la clase media alta direcciona sus compras en tiendas con variedad de alimentos

saludables y el 90% de ellos pagan más por los alimentos que brinden beneficios para su salud (Ochoa, 2019).

De acuerdo a esta tendencia creciente hacia una alimentación saludable crea oportunidades para ciertas categorías y productos en la industria alimentaria (CIEN, 2023) por cuanto, consideramos que la oferta existente de canales para adquirir snacks saludables no cubre la demanda requerida por la población específicamente en los NSE A y B.

1.5.3. Justificación Social

En los últimos años, ha habido un movimiento hacia la búsqueda de productos más saludables derivados de fuentes naturales, orgánicos y/o veganos se ha intensificado, el cual se enfatizó con la llegada de la pandemia, la población busca alternativas alimentarias, dando un mayor valor a los productos agrícolas que no contengan pesticidas y que hayan sido procesados tradicionalmente.

Por otro lado, se señala en estudios de Statista (2024) como el denominado "*Attitudes towards food in Perú as of June 2023*" que el 71 % de los peruanos están activamente tratando de alimentarse saludablemente, además el 32 % indica que debe ser conveniente y rápida, y del estudio "*Healthy and ecofriendly food sentiment by country LATAM*", indica que el 98 % de los peruanos considera que es importante comprar alimentos responsables con el medio ambiente y saludables. En el 2019, Arellano publicó un estudio de radiografía del consumo indicando que el 79% de la población dentro del estilo de vida "Sofisticada" (innovadores, cazadores de tendencias y con poder adquisitivos) están de acuerdo con la frase "mantengo una alimentación saludable", dividiéndose en 45% hombres y el 55% mujeres.

Finalmente, se puede inferir que la población peruana está consciente del tipo de alimentación que necesita para procurar un saludable estilo de vida, contar con un buen sistema inmunológico y un buen estado físico, por cuanto, buscamos contribuir de manera positiva en los hábitos alimenticios saludables, facilitando el sostenimiento de un estilo de vida a largo plazo.

1.6. Alcances y limitaciones

1.6.1. Alcances

El alcance del presente plan de negocio contempla la colocación de máquinas expendedoras de snacks saludables de origen natural, orgánicos y/o veganos en la ciudad de

Lima Metropolitana, en edificios corporativos, centros comerciales, universidades, institutos y clubes, centrándose en la población de 18 años a 55 años del nivel socioeconómico A y B. La unidad de análisis del presente plan es una máquina expendedora de snacks saludables.

1.6.2. Limitaciones

Entre las limitaciones identificadas se encuentran la ausencia de datos estadísticos y el alcance de la industria de máquinas expendedoras en el Perú. La disponibilidad de información de profesionales expertos en este campo sigue siendo incierta cuando dicha información es necesaria. Por otro lado, otra limitante sería el escaso tiempo de contar con las encuestas dirigidas al público objetivo necesarias debido al periodo de investigación que es de 6 meses.

CAPÍTULO II. ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

2.1. Análisis de Macroentorno

2.1.1. Político-legal

El factor político es medianamente favorable debido a que, a inicios del 2024, el ejecutivo implementó cinco medidas que impulsarán la reactivación de las micro y pequeñas empresas: flexibilizando el programa de impulso y modificarán regímenes tributarios con miras a incentivar su formalización y crecimiento. Además, fomentarán que unidades se conviertan en socias del Estado vía compras públicas y el MEF sostendrá reuniones quincenales con los representantes de gremios y asociaciones de mypes para dialogar, conocer sus principales preocupaciones y compartir detalles sobre las estrategias destinadas a fortalecer este sector de la economía peruana (El Peruano, 2024).

Por otro lado, el Estado avanzó significativamente el 13 de mayo de 2013 con la promulgación de la Ley de Alimentación Saludable en el Perú, posteriormente, en junio de 2018, se publicó el Manual de Advertencias Publicitarias, que obliga a la industria a cumplir con las etiquetas octagonales en blanco y negro, que informan a los consumidores, en particular a los niños y adolescentes, sobre el valor nutricional del producto y los niveles de sodio, azúcar y grasas saturadas. El Ejecutivo pretende aumentar la conciencia pública para promover un estilo de vida saludable a través de una dieta más equilibrada (El Peruano, 2013).

En esa misma dirección, con fecha 22 de julio del 2021 se publicó la Ley N° 31315, tomando en consideración que el derecho a la alimentación es fundamental de las personas, teniendo entre sus principios: descentralización, equidad, no discriminación, sostenibilidad y transparencia para el desarrollo de políticas públicas en seguridad alimentaria y nutricional (El Peruano, 2013).

2.1.2. Económico

En décadas anteriores, el Perú logró avances sostenibles y notables de crecimiento económico y reducción de pobreza, esto debido a un crecimiento y entorno favorable a nivel global. Actualmente el escenario ha cambiado, la incertidumbre internacional y los problemas estructurales que vienen de hace muchos años atrás afecta directamente al Perú. Durante el periodo de enero – junio de 2023, el PIB se contrajo un 0.5 por ciento debido a la incertidumbre política, problemas sociales y la ocurrencia de desastres. Cabe mencionar que desde diciembre del 2022 a agosto del 2023 la inflación disminuyó del 8.5 al 5.6 % (Banco Mundial, 2024)

Con respecto a la situación crediticia de Perú, la agencia internacional de calificación de riesgo Fitch ha mantenido la calificación soberana en BBB, con una perspectiva negativa, lo cual afecta el grado de inversión en el país, este resultado está altamente relacionado a la incertidumbre política y falta de gobernanza.

De acuerdo al presidente del Banco Central de Reserva, se indicó que se anticipa un crecimiento del 3% en la economía peruana, lo cual se sustentaría, en parte, en un incremento del 1.8% en la inversión privada para el año 2024 (Velaverde, 2024).

Según ComexPerú, (2024) indica que la tasa de inflación interanual disminuyó del 3.3% en febrero al 3% en marzo, situándose en el límite superior del rango objetivo establecido por el Banco Central de Reserva del Perú, que oscila entre el 1% y el 3%. En 2023, la inflación cerró en un 3.2%. Asimismo, los primeros indicios del desempeño económico del Perú sugieren una recuperación, aunque es crucial considerar que parte de este crecimiento puede ser atribuible a un rebote estadístico tras los eventos adversos de inicios de 2023. Tras una contracción del PBI del 0.55% en 2023, la economía creció un 2.85% en febrero en comparación con el mismo mes del año anterior, marcando el segundo resultado positivo consecutivo después de un crecimiento del 1.37% en enero.

2.1.3. Sociocultural

Según un estudio de Impronta Research, en el Perú antes de la pandemia ya existía una tendencia al consumo de productos saludables; sin embargo, este proceso fue acelerado en la pandemia debido a que las personas tenían más conciencia sobre cuidar su salud. En este estudio, se encontró que para el 58% de peruanos, la compra de productos saludables incrementó en un 58% principalmente en personas entre 20 y 35 años en el NSE A y B. Principalmente, el incremento del precio está asociado a los ingredientes reales versus industrializados (Ybáñez, 2023).

Además, de acuerdo a la encuesta de Ipsos (2022) alimentación y vida saludable, señala que los que desayunan y almuerzan en el trabajo pertenecen al NSE A, el 39% come una merienda en el trabajo, también se encontró que el 95% de los entrevistados "picarian algo entre comidas", y, en relación al consumo de productos orgánicos, tres de cada cinco personas consumen alimentos orgánicos y pertenecen al sector NSE A, B y C. Analizar la viabilidad de ofrecer snacks saludables en máquinas expendedoras específicamente en los distritos de Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja, La Molina y Barranco de Lima Metropolitana implica

entender las características demográficas y socioeconómicas de estos distritos, con un enfoque particular en la población de 18 a 55 años. Aquí te presento un análisis detallado:

Demografía y Perfil Socioeconómico de los Distritos

Miraflores. La población de Miraflores es de aproximadamente 117,000 habitantes. Este distrito se caracteriza por ser uno de los más prósperos de Lima, con una alta concentración de profesionales y trabajadores de clase media-alta y alta. En el grupo de edad de 18 a 55 años, una proporción significativa de la población se desempeña en áreas comerciales, corporativas y creativas. Además, la presencia de universidades y centros de formación contribuye a una representación notable de la población joven.

San Isidro. San Isidro cuenta con una población de alrededor de 71,500 habitantes. Es un distrito de alto poder adquisitivo y alberga numerosas empresas y oficinas. La comunidad de San Isidro se distingue por sus elevados ingresos y un alto nivel educativo. En el grupo de edad de 18 a 55 años, se observa una alta concentración de profesionales y ejecutivos que valoran opciones de snacks saludables, adaptándose a su estilo de vida ocupado y consciente de la salud.

Surco (Santiago de Surco). Con una población aproximada de 383,000 habitantes, Santiago de Surco presenta un perfil socioeconómico diverso, aunque predominan las áreas de clase media-alta y alta, especialmente en zonas como Monterrico y La Castellana. En el grupo de edad de 18 a 55 años, hay una presencia significativa de jóvenes profesionales, familias y estudiantes de universidades cercanas, lo que contribuye a un mercado potencial para productos saludables.

San Borja. San Borja tiene una población de aproximadamente 133,000 habitantes, donde predomina la clase media-alta. Este distrito es conocido por ser un área residencial que acoge a muchas familias jóvenes y profesionales. En el grupo de edad de 18 a 55 años, hay una alta representación de jóvenes adultos y adultos de mediana edad, muchos de los cuales trabajan en oficinas y buscan opciones de alimentación saludable.

La Molina. La Molina cuenta con una población de cerca de 163,900 habitantes. Este distrito se clasifica como de clase alta, con una gran cantidad de residencias y centros educativos privados. En el grupo de edad de 18 a 55 años, se incluyen profesionales de alto nivel, estudiantes universitarios y familias, todos con un creciente interés en productos saludables, lo que representa una oportunidad atractiva para el negocio de máquinas dispensadoras de snacks saludables.

Tendencias de Consumo de Snacks Saludables

Preferencias por Salud y Bienestar. En estos distritos, la población está cada vez más consciente de la salud y el bienestar. Se observa una tendencia creciente hacia la elección de snacks saludables, bajos en azúcar, altos en proteínas y con ingredientes naturales.

Hábitos de Consumo:

Miraflores y San Isidro. Los profesionales y ejecutivos suelen buscar snacks convenientes y saludables para mantener su energía durante el día.

Surco, San Borja, La Molina. Familias y jóvenes profesionales también tienden a optar por snacks saludables, especialmente aquellos que proporcionan una buena relación calidad-precio.

Barranco. La población más joven y bohemia puede estar interesada en opciones innovadoras y gourmet dentro del rango de snacks saludables.

Ubicación Estratégica de Máquinas Exendedoras

Oficinas y Áreas Comerciales. En distritos como San Isidro y Miraflores, colocar máquinas en edificios de oficinas y centros de negocios puede ser muy efectivo.

Centros Educativos y Universidades. En Surco, La Molina y en áreas cercanas a instituciones educativas, las máquinas expendedoras pueden capturar la demanda de estudiantes y profesores.

Centros Recreativos y Culturales. En Barranco y en áreas de alto tráfico peatonal, la presencia de máquinas expendedoras con snacks innovadores puede atraer a la población local y a visitantes.

Instalar máquinas expendedoras de snacks saludables en los distritos de Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja, La Molina y Barranco tiene un gran potencial debido a la alta demanda de opciones de alimentación saludable en estas áreas. El enfoque ofrecerá productos de alta calidad y ubicarlos en lugares estratégicos donde el público objetivo pueda acceder fácilmente a ellos. Adaptar la oferta y la comunicación a las características demográficas y socioeconómicas de cada distrito maximizará el éxito del negocio.

Figura 1

Estudio de tendencia saludable



Nota. Extraído de Marketing Data

La población limeña se encuentra buscando alternativas alimentarias, valorando mucho los productos agrícolas que no contengan pesticidas y que hayan sido procesados tradicionalmente.

2.1.7. Tecnológico

Trends Newsletters informa que la industria de las máquinas expendedoras está prosperando y los pronósticos sugieren que alcanzaría ingresos mundiales de 146,6 mil millones de dólares estadounidenses para 2027. Además, señala que la tendencia es la proliferación y diversificación de las máquinas expendedoras para ofrecer una amplia variedad de productos y servicios, más allá de los snacks y bebidas tradicionales, a la par las máquinas expendedoras modernas están integrando tecnologías inteligentes con la finalidad de que puedan adaptarse a las necesidades y gustos de los consumidores (Camogliano, 2023).

2.1.8. Ecológico

Un estudio de la Universidad de California examinó los posibles impactos de una dieta saludable tanto en la salud estadounidense como en el medio ambiente, revelando que las dietas

más saludables podrían reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en los Estados Unidos hasta en un 17%. Este estudio es de suma importancia porque demuestra la relevancia que tienen los programas de mitigación del cambio climático y la necesidad de considerar los factores ambientales en la regulación del rubro alimentario (Geographic, 2021).

2.1.9. Global

Actualmente los snacks saludables representan 85.6 millones de dólares en el 2021, a nivel global se espera un crecimiento de 6.6 del 2022 al 2030, y se espera para el 2030 alcanzar 152.3 millones de dólares, indicándose, además que el negocio de la comida saludable y orgánica fue el negocio más dinámico en la pandemia (Statista, 2024).

2.2. Análisis del Microentorno

El plan de negocios propuesto se inserta en el sector de servicios alimentarios, enfocándose en la prestación de servicios B2B. La empresa se especializará en ofrecer un punto de adquisición de snacks saludables a otras organizaciones, presentando una propuesta de valor innovadora. Su oferta se centrará en la distribución de snacks saludables, naturales, orgánicos y/o veganos, diseñados para el consumo inmediato ("ready to go") de los clientes finales. Para un análisis exhaustivo del microambiente, se implementará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, lo que permitirá evaluar de manera integral la competitividad y las dinámicas del mercado.

desglose de cada una de las cinco fuerzas y cómo se pueden analizar en el contexto del microentorno:

2.2.6. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Mediante el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, nos permitirá analizar y medir los recursos del plan propuesto, a fin de establecer y definir estrategias que nos permitan potenciar las fortalezas y oportunidades para hacer frente a las amenazas y debilidades.

Poder de Negociación de los Clientes. Según Ipsos (2019), señala que el consumidor limeño percibe como tener una buena alimentación es sinónimo de tener un estilo de vida saludable, el cual representa el 88%, además, el mercado de alimentos nutritivos se encuentra en expansión, y conducirá a una gama más amplia de opciones en el futuro cercano, lo que resultará en una industria más competitiva. Sin embargo, actualmente existe poca oferta de snacks nutritivos mediante máquinas expendedoras, lo que significa que los consumidores tienen la posibilidad de adquirir en más de un punto de venta, pero las opciones son limitadas.

Considerando, existe una gran cantidad de clientes potenciales, lo que mantiene el poder de negociación de los clientes en un nivel bajo.

Factores Relevantes:

Conciencia de Salud. La población en estos distritos tiende a estar bien informada sobre salud y bienestar. Esto se traduce en una mayor demanda de productos saludables y una sensibilidad a la calidad y los beneficios nutricionales.

Educación y Profesionales. Los distritos como San Isidro, Miraflores y La Molina tienen una alta concentración de profesionales y personas educadas, que suelen investigar y conocer más sobre las opciones saludables disponibles en el mercado.

Impacto

Alta Expectativa: Los consumidores informados tienen expectativas más altas en cuanto a la calidad de los productos y la transparencia en la información nutricional, lo que les da mayor poder para influir en las ofertas disponibles.

Poder de Negociación de los Proveedores. Existe en el mercado una amplia variedad de proveedores de snacks saludables de origen natural, orgánico y/o vegano, permitiendo contar con una cartera de proveedores sólida el cual tendría que ser revisada periódicamente. Por lo cual permite que el poder de negociación sea bajo.

Diversidad de Proveedores. El mercado de snacks saludables incluye una variedad de proveedores que ofrecen productos como frutos secos, barritas de granola, chips de vegetales, y más. Esta diversidad puede disminuir el poder de negociación de los proveedores, ya que hay muchas opciones disponibles.

Especialización. Los proveedores de productos especializados o innovadores pueden tener un mayor poder de negociación debido a la exclusividad y la diferenciación de sus productos.

Amenazas de Nuevos Competidores Entrantes. Las barreras de entrada son accesibles, representando una oportunidad para nuevos competidores, considerando que el negocio tradicional en Lima Metropolitana de máquinas expendedoras está orientado a snacks no saludables como golosinas, gaseosas entre otros, por lo cual estas empresas podrían ampliar sus servicios. Actualmente, se tiene que la empresa Sannamakina sería competidor directo, el cual cuenta con un perfil similar al nuestro. Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores es alta.

Rivalidad entre Competidores. El mercado de máquinas expendedoras en el Perú concentra a determinadas empresas, la mayoría de ellas se orienta a la oferta de snacks no saludables como golosinas, piqueos, gaseosas entre otros, siendo las siguientes:

- Peruvian Vending Sac, ubicados en edificios corporativos, universidades, institutos y centros comerciales.
- Sanamakina, ubicados en el centro comercial Jockey Plaza y colegios.
- Integral Vending Service Sac ubicados en edificios corporativos, universidades, institutos y centros comerciales.
- Vendomatica ubicados en edificios corporativos, universidades, institutos, centros comerciales, hospitales, clínicas y clubes.
- Perú Vending ubicados en universidades e institutos.

Si bien la mayoría de estas empresas no son competencia directa pueden implementar el negocio de snacks saludables de origen natural, orgánico y/o vegano, representado un nivel alto de influencia.

Amenazas de productos sustitutos. De acuerdo a lo señalado en el acápite anterior, existe un gran número de competencia en la gama de snacks no saludables. No obstante, nuestra propuesta es brindar al consumidor limeño la facilidad de mantener un estilo de vida saludable, por cuanto serían una amenaza de baja influencia. De otro lado, el consumidor podría adquirir snacks saludables en diferentes puntos como son las tiendas de conveniencia o minimarkets orgánicos, convirtiéndose en una amenaza de alta influencia.

La amenaza de productos sustitutos en el mercado de snacks saludables en máquinas expendedoras es moderada a alta. La disponibilidad de alternativas saludables en otros puntos de venta, la competencia en precios, la conveniencia y la innovación en productos pueden influir significativamente en la demanda de snacks en máquinas expendedoras. Para mitigar esta amenaza, las empresas deben enfocarse en ofrecer productos diferenciados, mantener una buena relación calidad-precio, y adaptarse a las tendencias y preferencias del consumidor.

Tabla 1
Resumen de Análisis del Microentorno según Porter

Fuerza de Porter	Descripción	Impacto en el Mercado
Poder de Negociación de los Clientes	Los clientes pueden elegir entre diversas opciones saludables y tienen acceso a una variedad de puntos de venta.	Alto: La gran cantidad de opciones y la sensibilidad a precios y calidad otorgan a los clientes un alto poder de negociación.
Poder de Negociación de los Proveedores	Los proveedores de snacks saludables pueden tener influencia dependiendo de la exclusividad y calidad de sus productos, así como la cantidad de proveedores disponibles.	Moderado: Aunque hay variedad de proveedores, aquellos con productos exclusivos o de alta calidad pueden tener un mayor poder de negociación.
Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	La baja barrera de entrada y la alta demanda en los distritos atractivos pueden facilitar la entrada de nuevos competidores.	Moderado: Las barreras de entrada no son extremadamente altas, pero la competencia por ubicaciones y la necesidad de diferenciación pueden limitar la entrada.
Rivalidad entre Competidores Existentes	El número elevado de competidores y la posibilidad de diferenciación en productos y ubicaciones influyen en la intensidad de la competencia.	Alto: La alta densidad de competidores y la presión en precios y ubicaciones resultan en una rivalidad intensa.
Amenaza de Productos Sustitutos	La disponibilidad de snacks saludables en otros puntos de venta y la creciente tendencia hacia opciones frescas representan una amenaza significativa.	Moderado a Alto: La competencia de productos sustitutos en tiendas y restaurantes puede afectar la demanda de los productos en máquinas expendedoras.

Nota. Elaboración propia

2.3. Matriz de Análisis Externo (EFE)

Se realizó la matriz EFE con la finalidad de conocer los factores que influyen en las oportunidades y amenazas. En la figura 2 se muestra la matriz de oportunidades y amenazas:

Figura 2

Matriz de oportunidades y amenazas

Factores	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
Mayor concientización de la comida saludable.	0.15	3	0.45
Crecimiento del mercado de productos saludables.	0.1	3	0.3
Baja oferta de máquinas expendedoras de snacks saludables.	0.20	4	0.8
Ley de promoción de alimentación saludable.	0.15	3	0.45
Incremento de la proliferación y diversificación de las máquinas expendedoras	0.1	3	0.3
Amenazas			
Incremento de puntos de venta de snacks saludables.	0.1	2	0.2
Ingreso de nuevos competidores.	0.1	2	0.2
Recesión económica que atraviesa el Perú.	0.1	2	0.2
Total	1		2.9

Nota. Elaboración propia.

En conclusión, se ha obtenido en la matriz EFE de 2.9, lo cual indica que la empresa cuenta con capacidad para responder a las oportunidades y amenazas existentes, la cual se basa en que el consumidor peruano es más consciente sobre la comida saludable y aprovechar la ventaja de la baja oferta de máquinas expendedoras de snacks saludables.

2.4. Conclusiones

- El Perú se encuentra atravesando una recesión económica por ello, el Ejecutivo implementó cinco medidas que impulsarán la reactivación de las micro y pequeñas empresas: flexibilizando el programa de impulso y modificarán regímenes tributarios con miras a incentivar su formalización y crecimiento.
- La importancia de la alimentación saludable en el Perú ha venido creciendo de manera sostenida y favorable. Instrumentos como la Ley de Alimentación Saludable y el Manual de Advertencias Publicitarias están diseñados para lograr este objetivo. La Ley de Seguridad Alimentaria y Nutricional pretende democratizar el derecho a la alimentación.
- La proliferación y diversificación de las máquinas expendedoras, que ofrecen una amplia gama de productos y servicios, está en pleno auge. Este canal de venta atiende eficazmente las preferencias y exigencias de los consumidores, por ejemplo, las personas de clase socioeconómica A, que desayunan y comen en el trabajo, representan

el 39% de quienes consumen snacks durante el horario laboral. Además, un estudio de Ipsos de 2019 reveló que el 95% de los encuestados manifestó su disposición a tomar snacks entre comidas.

- No son competencia directa las diversas empresas que tienen como negocio tradicional el de máquinas expendedoras de snacks no saludables como golosinas y gaseosas en Lima Metropolitana; sin embargo, pueden implementar el negocio de snacks saludables de origen natural, orgánico y/o vegano, considerando que las barreras de entrada son accesibles.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

3.1. Cadena de Valor de servicios

La cadena de valor es una herramienta de análisis para la planeación estratégica de los negocios, la cual permitirá identificar sus ventajas competitivas. En esta oportunidad se utilizará la propuesta del autor Gustavo quien replantea la propuesta tradicional de Michael Porter, proponiendo una cadena de valor que se adapte a empresas de servicio, como la que se planteó con la propuesta de las máquinas expendedoras como canal de ventas de snacks saludables (Alonso, 2008).

3.1.1. *Eslabones primarios*

Eslabones primarios controlables:

Marketing y ventas. La publicidad y promoción adecuada se encontrarán en base a las respuestas del mercado objetivo en las encuestas; sin embargo, considerando que buscamos posicionar nuestra marca en el mercado, no solo mediante la personalización de las máquinas mediante el branding, se utilizará las redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok) como ventana para publicitar nuestra marca, dar a conocer los puntos de venta y los snacks, gracias al impacto y velocidad con la que se difunden la información hacia a los consumidores potenciales. Por el contrario, las ventas se realizarán directamente con los clientes finales, acomodándose a las opciones de pago actuales como tarjetas de débito, tarjetas de crédito y efectivo. Además, las ventas dependen de la frecuencia de compra y del precio adicional que los clientes estén dispuestos a pagar por el uso de la máquina, ambos aspectos abordados en la encuesta realizada entre el mercado objetivo.

Personal de contacto. Las máquinas expendedoras son el nexo directo con el cliente final, por ello deben de cumplir con los estándares de calidad que deseamos brindar a nuestros clientes, en ese sentido es crucial asegurar la eficiencia en su funcionamiento, como es la exhibición, conservación y despacho de los productos, además brindar la seguridad en las transacciones como de la parte operacional y técnica.

Otra parte importante de este eslabón es el community manager, encargado de la gestión de redes sociales, no solo se encargará de crear contenido, publicidad o de su planificación, entre otros sino tendrá como objetivo principal gestionar la imagen y la identidad de la marca, estableciendo y manteniendo relaciones duraderas con los clientes, además reaccionar de manera eficaz a crisis de reputación, de existir.

Soporte Físico y Habilidades. Este estudio utilizará una encuesta en línea con un cuestionario de ocho preguntas dirigido a una muestra específica de estudiantes universitarios y trabajadores. Estas indagaciones investigarán opiniones y preferencias sobre patrones de consumo, precios, intereses y otros aspectos. Esto proporcionará datos críticos para mejorar la comprensión de la demanda. Por otro lado, los productos que vamos a adquirir será efectuada a marcas conocidas de snacks saludables, y se brindará la oportunidad a los emprendedores de exhibir sus productos, siempre y cuando cumplan con los estándares de calidad requeridos, además de generar el compromiso de atención rápida ante los requerimientos de compra, devoluciones y tratamiento de los productos próximos a vencerse.

Prestación. Es de suma importancia el mantenimiento de las máquinas expendedoras para que se encuentren en permanente buen estado y funcionen de acuerdo con sus especificaciones y capacidades, brindando satisfactoriamente al cliente el producto requerido durante su experiencia de adquisición, además se estaría previniendo futuros sobrecostos por reparaciones, reducción de errores de transporte y recaudaciones infructuosas. Se debe tener en consideración que toda reducción en las reparaciones, gestión de reclamos de clientes y/o quejas por mal funcionamiento impactará de manera positiva en el posicionamiento de la marca. Por cuanto, es de suma importancia contar con una planificación y control de mantenimiento de las máquinas para prolongar su vida útil.

Eslabones Primarios no Controlables

Clientes. De acuerdo al mercado objetivo, nuestros clientes se basan en adultos y jóvenes que utilizarán las máquinas expendedoras como medio de obtener un producto saludable y así mantener una su estilo de vida, a fin de seguir contribuyendo con ello se irá evaluando sus gustos y preferencias, no solo de la rotación de productos sino también de la interacción en redes sociales, en ese sentido poder mantener la satisfacción de sus necesidades y lograr su fidelización de nuestro servicio.

Otros Clientes. El mercado objetivo está dirigido a clientes tanto adultos como jóvenes que utilizarán las máquinas expendedoras como medio de obtener un producto saludable y así mantener una su estilo de vida, mediante esta segmentación permitirá focalizar los productos a ofrecer. Cabe mencionar que el producto a brindar será apto para todo tipo de público, quienes tendrán la oportunidad de experimentar la accesibilidad de los productos mediante las máquinas expendedoras.

3.1.2. Eslabones de Apoyo

Dirección General y de Recursos Humanos. La dirección general está orientada a brindar un servicio de calidad a fin de cumplir con las expectativas del cliente, para ello se contará con una infraestructura basada en tecnología a fin de interactuar de manera óptima y buscar la cooperación entre la empresa y los trabajadores, asimismo, se buscará contratar y retener profesionales con talento y aporten con el fin de la empresa.

Organización Interna y Tecnología. Con la finalidad de tener una organización eficiente, se tiene previsto contar las áreas de gerencia general, contabilidad, logística, marketing y recursos humanos, las mismas que se tendría una comunicación vertical y horizontal para que exista una óptima retroalimentación. Asimismo, se contará con un comercio digital para facilitar la obtención de nuestro servicio en nuevos puntos de venta, integrar técnicas avanzadas de marketing digital para aumentar la captación y retención de clientes, utilizar análisis de datos para optimizar las operaciones, el uso de sistemas de software logístico para optimizar los procesos de la cadena de suministro.

Infraestructura y Ambiente. El plan de negocio no considera compra de espacios sino el alquiler de ellos para ubicar estratégicamente las máquinas expendedoras, se espera contar con espacios de alto tránsito a fin de lograr el posicionamiento de la marca.

Abastecimiento. El abastecimiento de los snacks en las máquinas expendedoras se realizará a través de las alertas que emita su sistema interno y de la planificación de reposición con la finalidad de garantizar que los productos en el almacén sean suficientes y se encuentren en óptimo estado, el cual permitirá ahorrar en costos operativos, logrando una oferta constante de productos y manteniendo a experiencia del cliente en adquisición de productos de manera satisfactoria.

Figura 3

Cadena de Valor de Servicios de Vending Machine

Dirección General y de Recursos Humanos

La dirección general orientada a brindar un servicio de calidad a fin de cumplir con las expectativas del cliente.
Se contará con una infraestructura basada en tecnología a fin de interactuar de manera óptima entre la empresa y los trabajadores.
Se buscará contratar y retener profesionales con talento y aporten con el fin de la empresa.

Organización Interna y Tecnología

Contar las áreas de gerencia general, contabilidad, logística, marketing y recursos humanos,
Contar con un comercio digital para facilitar la obtención de nuestro servicio en nuevos puntos de venta, integrar técnicas avanzadas de marketing digital.
Utilizar análisis de datos para optimizar las operaciones y el uso de sistemas de software logístico para optimizar los procesos de la cadena de suministro.

Infraestructura y Ambiente

No se considera compra de espacios sino el alquiler de ellos para ubicar estratégicamente las máquinas expendedoras.
Contar con espacios de alto tránsito a fin de lograr el posicionamiento de la marca.

Abastecimiento

Se realizará a través de las alertas que emita su sistema interno y de la planificación de reposición con la finalidad de garantizar que los productos en el almacén sean suficientes y se encuentren en óptimo estado, el cual permitirá ahorrar en costos operativos, logrando una oferta constante de productos y manteniendo a experiencia del cliente en adquisición de productos de manera satisfactoria.

Marketing y Ventas

Se utilizará las redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok) como ventana para publicitar nuestra marca, dar a conocer los puntos de venta y los snacks.

Las ventas se efectuarán directamente a los clientes finales, facilitando los medios de pago utilizados hoy en día como las tarjetas de débito, crédito y también con efectivo.

Personal de contacto

Las máquinas expendedoras deben de cumplir con los estándares de calidad para asegurar la eficiencia en su funcionamiento, como es la exhibición, conservación y despacho de los productos.

Community manager, encargado de la gestión de redes sociales, gestionar la imagen y la identidad de la marca.

Soporte físico y habilidades

Las máquinas expendedoras serán solicitadas a pedido.

Los snacks serán de marcas conocidas, y se brindará la oportunidad a los emprendedores de exhibir sus productos, los cuales cumplan con los estándares de calidad requeridos.

Prestación

El mantenimiento de las máquinas expendedoras serán periódicas para que se encuentren en permanente buen estado y funcionen de acuerdo con sus especificaciones y capacidades, las mismas que serán planificadas.

Cliente

Comprendidos entre jóvenes y adultos, se evaluará de manera continua sus gustos y preferencias para poder cubrir sus expectativas del servicio.

Otros Clientes

Mediante la segmentación del público objetivo permitirá focalizar los productos a ofrecer.

Los snacks serán apto para todo tipo de público, quienes tendrán la oportunidad de experimentar la accesibilidad de los productos mediante las máquinas expendedoras.

Margen de Servicio

3.2. Matriz del Análisis Interno

De la evaluación de las principales fortalezas y debilidades internas se ha obtenido una puntuación total de 2.95, destacando por la tecnología en los métodos de pago en las máquinas expendedoras y por la variedad y calidad de los productos. Sin embargo; al ser una empresa nueva donde los dueños del negocio no tienen experiencia, la debilidad que resaltan es que los lugares estratégicos para la colocación de las máquinas ya están ocupados por competidores o por productos sustitutos, además de contar con un presupuesto limitado.

Figura 4

Matriz EFI

Factores internos claves	Pond.	Calif.	Total
Fortalezas			
Productos organicos, saludables de alta calidad	0.1	4	0.4
productos disponibles 24/ 7	0.1	4	0.4
Equipo de trabajo altamente comprometido	0.1	3	0.3
Servicio al cliente personalizado proveedores y clientes	0.05	3	0.15
Equipos con tecnologia avanzada conn acceso a diversos medios de pagos para la compra de los productos	0.15	4	0.6
Marca preocupada por el cuidado del medio ambiente	0.05	3	0.15
Precios competitivos en el rubro	0.09	3	0.27
Debilidades			
La mayoría de lugares estrategicos para la colocacion de las maquinas expendedoras esta ocupados en su mayoría poor producto sustitutos	0.12	2	0.24
Presupuesto limitado, el financiamiento del negocio debe ser a travez de prestamos al banco no contamos con financiamiento propio	0.1	2	0.2
El tiempo de vida media de los productos son cortos, no tenemos una persona exclusiva que facilite el recambio y seguimiento de los productos	0.04	2	0.08
Maquinas requieren de uso continuo (24/7) de energia electrica.	0.04	1	0.04
No contamos con pagina web	0.06	2	0.12
Total	1		2.95

Nota. Elaboración propia

3.3. Matriz de Ventaja Competitiva (VRIO)

A fin de establecer las ventajas competitivas se ha establecido la matriz VRIO donde se puede establecer que las ventajas competitivas que tenemos son las máquinas expendedoras con acceso tecnología de pagos, así como el servicio al cliente final brindando los productos de alta calidad y escuchando sus necesidades para mejor el servicio.

Las máquinas expendedoras con acceso a tecnología nos da la oportunidad de acceder a una mayor cantidad de público por la facilidad al realizar el pago de los productos y la facilidad en su uso, este tipo de máquinas expendedoras no son comunes son muy escasas la idea es colocarlo en puntos estratégicos, así como evaluar escalabilidad dependiendo de las amenazas que puedan presentarse para asegurar la continuidad del negocio.

Tabla 2*Ventaja competitiva (VRIO)*

Recursos y Capacidades	V	R	I	O	Implicaciones Competitivas	Desempeño de la Empresa
Productos orgánicos, saludables de alta calidad	si	si	no	si	Ventaja competitiva sostenible	Superior al promedio
Productos disponibles 24/7	si	no	si	si	Ventaja competitiva temporal	Superior al promedio
Equipo de trabajo altamente comprometido	si	si	no	si	Ventaja competitiva temporal	Superior al promedio
Servicio al cliente personalizado proveedores y clientes	si	si	si	si	Ventaja competitiva sostenible	Superior al promedio
Equipos con tecnología avanzada con acceso a diversos medios de pagos para la compra de los productos	si	no	si	no	Paridad competitiva	Promedio
Marca preocupada por el cuidado del medio ambiente	si	si	si	si	Ventaja competitiva sostenible	Superior al promedio
Precios competitivos en el rubro	si	no	no	si	Paridad competitiva	Promedio

Nota. Elaboración propia**Tabla 3***Las cinco estrategias genéricas de Porter*

Tamaño del mercado	Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
Grande	Tipo 1-Bajo costo	Tipo 3	-
	Tipo 2- Mejor valor		
Pequeño	-	Tipo 3	Tipo 4- Bajo costo
			Tipo 5- Mejor valor

Nota. Adaptado de David (2013)

La estrategia competitiva es la diferenciación dado que ofrecerá snacks saludables de alta calidad, así como también un servicio personalizado a los clientes.

CAPÍTULO IV. ESTUDIO Y SONDEO DE MERCADO

4.1. Objetivos

4.1.1. Objetivo General

Determinar la viabilidad y el potencial de mercado para el negocio de vending machine de snacks saludables en Lima Metropolitana, con un enfoque en los distritos de Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja, La Molina y Barranco.

4.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar y analizar el perfil demográfico y los hábitos de consumo de la población objetivo (hombres y mujeres mayores de 18 años que buscan sostener un estilo de vida saludable) en los distritos seleccionados.
- Evaluar la demanda y la aceptación de snacks saludables orgánicos entre la población objetivo en las ubicaciones estratégicas propuestas (centros de estudio, centros laborales, centros comerciales, etc.)
- Analizar la competencia existente en el mercado de snacks saludables, incluyendo tanto máquinas expendedoras como otros puntos de venta, e identificar oportunidades y desafíos.
- Determinar las preferencias y necesidades específicas de los consumidores potenciales en cuanto a la variedad, calidad, precio y conveniencia de los snacks saludables ofrecidos.
- Estimar la demanda potencial de snacks saludables y proyectar ingresos esperados en función de la ubicación, el tráfico de personas y otros factores relevantes en cada punto de venta previsto.

4.2. Metodología

Con respecto a la metodología a utilizar para realizar el estudio de mercado, se utilizarán fuentes primarias y secundarias. En primer lugar, se realizará un análisis de mercado de máquinas expendedoras, a través de una investigación cualitativa, con entrevistas a profundidad. En segundo lugar, se realizará un análisis de la oferta. En tercer lugar, se realizará un análisis del público objetivo, a través de una encuesta. Por último, se realizará una estimación de la demanda.

En relación con el análisis de la situación de mercado de máquinas expendedoras de snacks saludables, se usarán fuentes primarias, y los instrumentos para recoger la información serán las entrevistas a profundidad tanto expertos, empresarios del rubro y probables usuarios.

En cuanto al análisis de la oferta, se utilizará fuentes secundarias, a través de una exploración virtual acerca de que empresas similares que ofrecen el mismo producto existen en el mercado peruano, y un estimado de cuánto de cuota de mercado poseen.

En relación con el público objetivo, se realizará un análisis cuantitativo a través de encuestas. En ese sentido se realizará encuestas al público objetivo, a través de un cuestionario. Además, se estimará el tamaño de la muestra de manera probabilística para la aplicación de la encuesta.

Por último, en relación con la estimación de la demanda, se utilizarán fuentes secundarias, como base de datos del INEI, CPI, entre otros.

4.3. Investigación Exploratoria

4.3.1. Fuentes Primarias y Secundarias

Con relación a las fuentes primarias, se realizarán entrevistas a profundidad a expertos, empresarios del rubro, y a potenciales consumidores. Además, se realizará una encuesta, a través de un cuestionario, al público potencial.

Con relación a las fuentes secundarias, se tomará en cuenta reportes estadísticos (APEIM, INEI, CPI, etc.), así como fuentes bibliográficas.

4.3.2. Investigación Cualitativa: Entrevista a Profundidad

Se realizará entrevistas a profundidad, tanto a expertos, empresarios del rubro y a potenciales consumidores, con el fin de conocer cómo se encuentra el mercado objetivo y evaluar la factibilidad de implementar el proyecto de negocio (Ver anexo 1 y 2).

Entrevistas a Profundidad a Experto. En cuanto a la entrevista a profundidad a expertos, se realizó una entrevista a un economista y conocedor del mercado de máquinas expendedoras (Ver anexo 3)

Entrevista a Profundidad a Empresarios del Rubro. En relación con la entrevista a profundidad a empresarios del rubro, se realizaron dos entrevistas, una a un empresario dedicado varios años al negocio de máquinas expendedoras (Entrevista 1), y otro a un pequeño empresario que lleva 3 años en el rubro y que busca expandirse (Entrevista 2) (Ver anexo 4).

Entrevistas a Profundidad a Probables Usuarios. Ahora, en relación con la entrevista a profundidad a probables consumidores. Estas entrevistas se realizaron a 4 consumidores (Ver anexo 5).

A continuación, se presenta el resumen de las entrevistas en los empresarios y consumidores.

Los empresarios entrevistados coinciden en la viabilidad de un negocio de vending machines de snacks saludables en Lima Metropolitana, a pesar de los desafíos del mercado actual. Ambos destacan la importancia de ubicaciones estratégicas, aunque reconocen que la competencia por espacios Premium es intensa y puede complicar la negociación de arrendamientos. En cuanto a marketing, sugieren enfoques diferenciadores, como el uso de redes sociales y colaboraciones con influencers, así como estrategias de bajo costo que fomenten la boca a boca y la participación comunitaria. La estructura organizacional debe ser optimizada para reducir costos, centrándose en un equipo pequeño pero eficiente. En términos financieros, enfatizan la necesidad de evaluar cuidadosamente costos e ingresos, buscando maximizar la rentabilidad. Ambos empresarios creen que el negocio puede impactar positivamente en la comunidad al ofrecer opciones saludables y contribuir a la educación sobre hábitos de consumo. Finalmente, recomiendan mantener la adaptabilidad y la comunicación abierta con los clientes para asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

Por otro lado, los consumidores entrevistados tienen opiniones diversas sobre las máquinas expendedoras de snacks saludables. Enrique, de 55 años, muestra interés, pero se preocupa por la frescura y calidad de los productos, sugiriendo la necesidad de información nutricional clara. Sheyla, de 25 años, considera que sería una opción conveniente en su universidad, destacando la importancia de la salud y la variedad de productos. Julieth, de 39 años, enfatiza la necesidad de mantener la cadena de frío y propone un sistema de registro para controlar el consumo. Finalmente, Hugo, de 48 años, valora la conveniencia y accesibilidad de estos servicios, sugiriendo un enfoque en el mantenimiento de las máquinas y un buen servicio al cliente para fomentar la fidelidad.

Tabla 4*Tabla comparativa de los expertos, empresarios y consumidores*

Aspecto	Expertos	Empresarios	Consumidores
Viabilidad del negocio	Alta viabilidad debido a la creciente conciencia sobre la salud y demanda de snacks saludables.	Viable si se cuenta con capital; la competencia es fuerte, pero el producto ofrece oportunidades.	Interés en la idea, especialmente en lugares como universidades y gimnasios.
Desafíos en ubicaciones	Encontrar lugares con alto tráfico alineados con el público objetivo; negociación con propietarios.	Dificultades para asegurar ubicaciones Premium debido a la competencia y renegociación de contratos.	Preocupaciones sobre la frescura y calidad de los productos en las máquinas.
Estrategias de comercialización	Enfocarse en la diferenciación de productos y establecer alianzas con marcas reconocidas.	Diferenciación del producto y uso intensivo de marketing digital, incluyendo influencers.	Importancia de la variedad y calidad; promociones especiales para incentivar el uso.
Estructura organizacional	Necesidad de un equipo capacitado, especialmente para el mantenimiento de las máquinas.	Optimizar la estructura para reducir costos; tener personal esencial y considerar externalizar marketing.	Preferencia por una estructura simple y eficiente; importancia de la capacitación del personal.
Criterios financieros	Evaluar costos de adquisición, operativos y proyectar ingresos; recomendar compra de máquinas.	Buscar financiamiento y evaluar costos e ingresos proyectados; rentabilidad esperada en poco más de un año.	Diligencia en la evaluación de costos e ingresos; maximizar eficiencia y minimizar costos operativos.
Impacto social	Promoción de hábitos de consumo más saludables y conciencia ambiental.	Positivo, especialmente en distritos con consumidores conscientes de su salud; la pandemia ha cambiado hábitos.	Creencia en un impacto positivo al ofrecer opciones saludables y contribuir a la educación sobre hábitos de consumo.
Recomendaciones para el éxito	Calidad de productos, innovación continua y monitoreo de tendencias del mercado.	Adaptabilidad y comunicación abierta con los clientes; estar dispuesto a ajustar estrategias.	Garantizar frescura y calidad, proporcionar información nutricional clara y mantener una buena atención al cliente.

Nota. Elaboración propia

4.4. Investigación cuantitativa

Esta investigación utilizará una encuesta basada en Internet con un cuestionario de ocho preguntas que se administrará a una muestra específica de la población universitaria y laboral. Estas indagaciones examinarán las percepciones y preferencias relacionadas con los patrones de consumo, los precios, los intereses y otros factores. Esto proporcionará datos importantes para mejorar la comprensión de la demanda.

En cuanto a la muestra para la realización de la encuesta, se determinará una muestra en función a los siguientes distritos de estudio, los cuales son: Miraflores, San Isidro, San Borja, La Molina, Surco y Barranco. En ese sentido se ubicó a cada distrito. Al final para la estimación de la muestra se considera:

Tabla 5
Cantidad de personas por distrito

Distrito	Población Aproximada	Perfil Demográfico	Preferencias de Consumo	Ubicaciones Estratégicas
Miraflores	117000	Joven, profesional, turistas	Snacks saludables y gourmet	Centros comerciales, gimnasios, oficinas
San Isidro	71500	Corporativo, profesional	Snacks saludables para profesionales	Oficinas, centros de negocios, gimnasios
Surco	383000	Familiar, clase media y alta	Opciones familiares y saludables	Universidades, parques, centros comerciales
San Borja	133000	Residencial, clase media	Snacks saludables y convenientes	Centros educativos, oficinas, centros de salud
La Molina	163900	Alta, residencial exclusivo	Productos saludables y premium	Zonas residenciales, centros comerciales
Barranco	40300	Bohemio, cultural	Snacks innovadores y orgánicos	Áreas culturales, centros de arte, cafés
Total	908,700			

Nota. Elaboración propia

En función de ello, usando la fórmula de muestreo simple aleatorio se tendrá lo siguiente:

Tabla 6
Muestreo Simple Aleatorio

N	91,332
Z (95%)	1.96
Z ²	3.8416
P	0.5
Q	0.5
d	0.05
d ²	0.0025
n:	382.56

Nota. Elaboración propia

El resultado del muestreo simple aleatorio arrojó una muestra de 382 personas. Además, Se realizó una encuesta, la cual está conformada por 8 preguntas como se puede observar en el anexo 6.

A continuación, se muestra los hallazgos de la encuesta realizada.

Hallazgos. De acuerdo con los resultados de la encuesta, se obtuvo la siguiente información:

En relación con la pregunta 1, acerca de si suelen usar máquinas expendedoras. El 83.7% contestó que sí suele usar de manera frecuente máquinas expendedoras, y, por el contrario, solo un 16.2% respondió que no, evidenciando que existe una demanda alta por este tipo de servicio.

Tabla 7

¿Suele usar frecuentemente máquinas expendedoras?

	Cantidad	%
Si	320	83.77%
No	62	16.23%
	382	100.00%

Nota. Elaboración propia

Figura 5

Gráfico de la respuesta a la pregunta 1



Nota. Elaboración propia

En relación con la pregunta 2, que es la siguientes: ¿Con qué frecuencia consumiría snacks saludables si estuvieran fácilmente disponibles en máquinas expendedoras? La encuesta arrojó que el 48.95% respondió que consume snacks saludables dos veces por semana, seguido de un 25.13% que consume 3 veces por semana.

Tabla 8

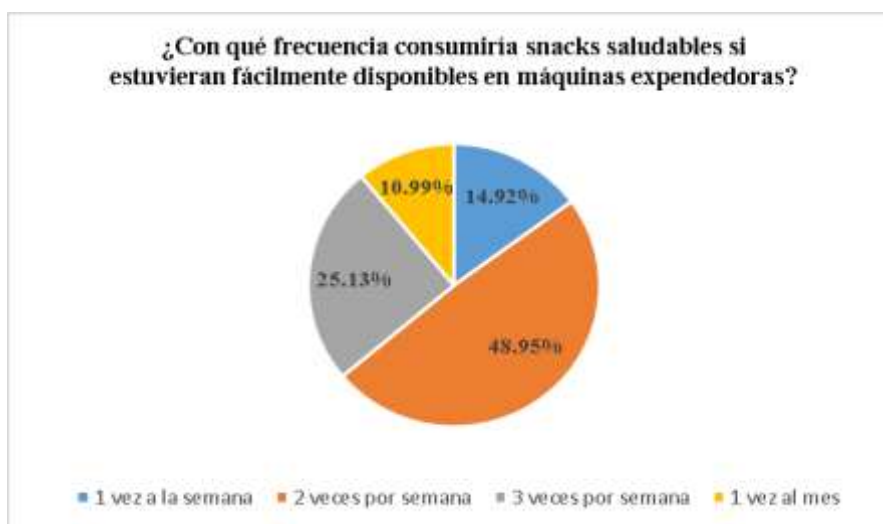
¿Con qué frecuencia consumiría snacks saludables si estuvieran fácilmente disponibles en máquinas expendedoras?

	Cantidad	%
1 vez a la semana	57	14.92%
2 veces por semana	187	48.95%
3 veces por semana	96	25.13%
1 vez al mes	42	10.99%
	382	100.00%

Nota. Elaboración propia

Figura 6

Gráfico de la respuesta a la pregunta 2



Nota. Elaboración propia.

En cuanto a la pregunta 3, que es la siguiente: ¿Qué tipo de snacks saludables preferiría encontrar en estas máquinas expendedoras? El resultado fue que el 43.72% respondió que prefiere snacks orgánicos, seguido de los que prefieren snacks bajos en calorías.

Tabla 9

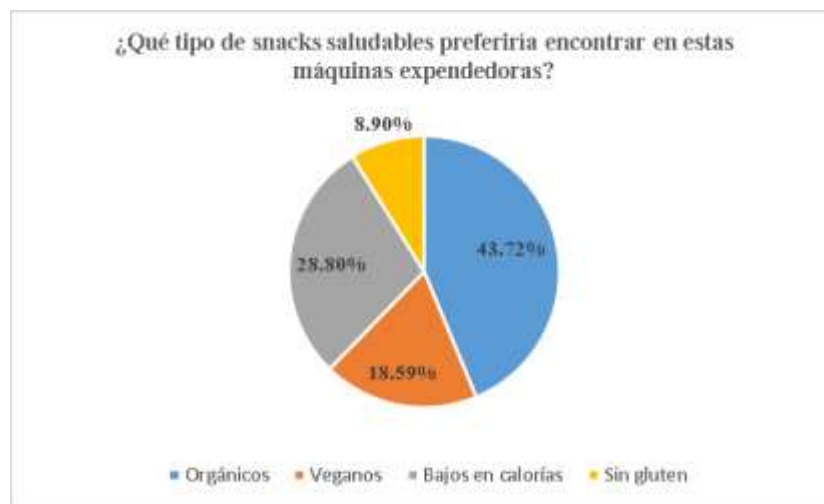
¿Qué tipo de snacks saludables preferiría encontrar en estas máquinas expendedoras?

	Cantidad	%
Orgánicos	167	43.72%
Veganos	71	18.59%
Bajos en calorías	110	28.80%
Sin gluten	34	8.90%
	382	100.00%

Nota. Elaboración propia.

Figura 7

Gráfico de la respuesta a la pregunta 3



Nota. Elaboración propia.

Con relación a la pregunta 4, que es la siguiente: ¿Qué ubicaciones considera más convenientes para encontrar este tipo de máquinas expendedoras en Lima Metropolitana? El resultado fue que el 50% respondió que prefiere más conveniente que se ubiquen en centros de estudios, seguido de un 23.3% que vio más conveniente que se encuentre en oficinas.

Tabla 10

¿Qué ubicaciones considera más convenientes para encontrar este tipo de máquinas expendedoras en Lima Metropolitana?

	Cantidad	%
Centros de estudios	191	50.00%
Oficinas	89	23.30%
Centros de salud	56	14.66%
Centros comerciales	46	12.04%
	382	100.00%

Nota. Elaboración propia.

Figura 8

Gráfico de la respuesta a la pregunta 4



Nota. Elaboración propia.

Con respecto a la pregunta 5, que es la siguiente: ¿Qué características considera más importantes al interactuar con una máquina expendedora de snacks saludables? El 42.67% respondió la variedad de productos, mientras un 37.43% respondió que la información nutricional.

Tabla 11

¿Qué características considera más importantes al interactuar con una máquina expendedora de snacks saludables?

	Cantidad	%
Variedad de productos	163	42.67%
Facilidad de pago	76	19.90%
Información nutricional	143	37.43%
	382	100.00%

Nota. Elaboración propia.

Figura 9

Gráfico de la respuesta a la pregunta 5



Nota. Elaboración propia.

Con relación a la pregunta 6, que es la siguiente: ¿Estaría dispuesto/a pagar un poco más por snacks saludables en comparación con opciones menos saludables? La respuesta fue que la gran mayoría, el 79.32% manifestó que, si pudiera estar dispuesto a pagar un poco más, mientras que solo un 20.68% manifestó que no.

Tabla 12

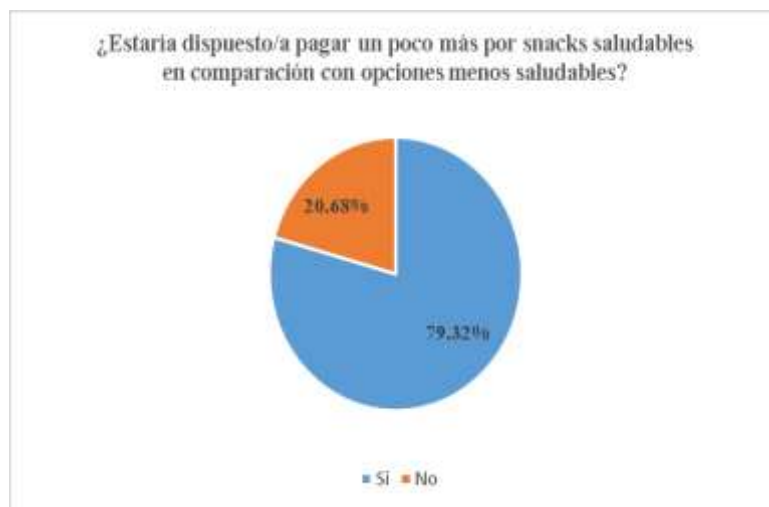
¿Estaría dispuesto/a pagar un poco más por snacks saludables en comparación con opciones menos saludables?

	Cantidad	%
Si	303	79.32%
No	79	20.68%
	382	100.00%

Nota. Elaboración propia.

Figura 10

Gráfico de la respuesta a la pregunta 6



Nota. Elaboración propia.

En cuanto a la pregunta 7, que es la siguiente: ¿Cuál es su percepción sobre la calidad y variedad de snacks saludables disponibles actualmente en el mercado? El resultado fue que el 48.43% respondió que tiene una buena percepción de la calidad de snacks que existe en la actualidad, pero en contraparte, un 29.32% manifestó de calidad regular.

Tabla 13

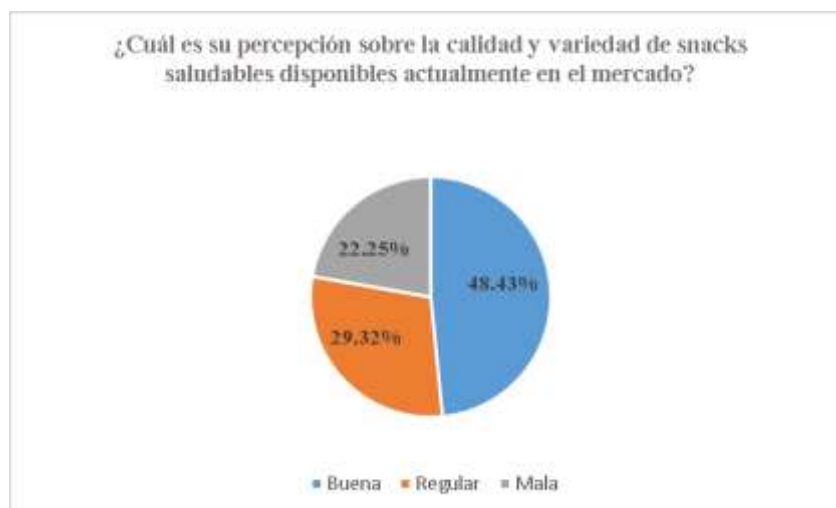
¿Cuál es su percepción sobre la calidad y variedad de snacks saludables disponibles actualmente en el mercado?

	Cantidad	%
Buena	185	48.43%
Regular	112	29.32%
Mala	85	22.25%
	382	100.00%

Nota. Elaboración propia.

Figura 11

Gráfico de la respuesta a la pregunta 7



Nota. Elaboración propia.

En cuanto a la pregunta 8, que es la siguiente: ¿Cree que la presencia de máquinas expendedoras de snacks saludables podría influir positivamente en sus hábitos alimenticios? El resultado fue que el 46.86% respondió que mucho, seguido de un 32.72% que respondió que de manera regular.

Tabla 14

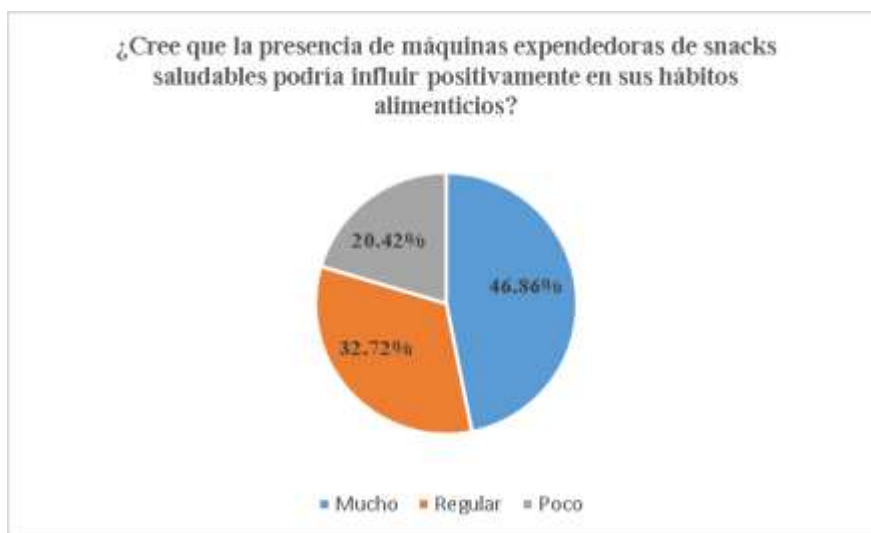
¿Cree que la presencia de máquinas expendedoras de snacks saludables podría influir positivamente en sus hábitos alimenticios?

	Cantidad	%
Mucho	179	46.86%
Regular	125	32.72%
Poco	78	20.42%
	382	100.00%

Nota. Elaboración propia.

Figura 12

Gráfico de la respuesta a la pregunta 8



Nota. Elaboración propia.

4.5. Análisis de la oferta

En cuanto al análisis de la oferta, existen en el mercado peruano diversas empresas que ofrecen el servicio de vending o máquinas expendedoras, pero entre ellas la gran mayoría sólo ofrecen productos considerados no saludables. Entre las conocidas se encuentran 5 empresas, una de las cuales ofrece snacks saludables.

A continuación, se muestra la siguiente tabla con el nombre de las empresas, sus ubicaciones y el tipo de producto que ofrecen.

Tabla 15*Principales empresas del rubro de Vending*

Nombre de la empresa	Ubicación	Características
Perú Vending	Universidades e institutos	gaseosas
Peruvian Vending	Universidades y oficinas	snacks clásicos
Vendomática	Universidades y hospitales	gaseosas y snacks
Integral Vending Services SAC	Centro comerciales y oficinas	gaseosas y snacks
Santa Makina	Centro comerciales y colegios	snacks saludables

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la participación de mercado de las empresas de vending no existen datos de fuentes primarias ni secundarias, por lo que no es posible estimar qué porcentaje de mercado ocupa cada empresa.

En Perú, el mercado de las máquinas expendedoras está en crecimiento, y varias empresas destacan en el sector. Aquí te menciono algunas de las principales empresas relacionadas con máquinas expendedoras en Perú:

1. **Vending Perú:** Ofrecen una amplia gama de máquinas expendedoras para snacks, bebidas y productos frescos, y proporcionan servicios de mantenimiento y reposición de productos.
2. **Vending Solutions:** Se especializan en la provisión y gestión de máquinas expendedoras para diferentes tipos de productos, así como en la implementación de soluciones personalizadas para clientes empresariales.
3. **Japón Vending:** Esta empresa se enfoca en ofrecer máquinas expendedoras japonesas en Perú, conocidas por su tecnología avanzada y diseño innovador.
4. **Gourmet Vending:** Proporcionan máquinas expendedoras para productos gourmet, ofreciendo una experiencia de consumo de alta calidad y opciones más exclusivas.
5. **Soda Vending:** Se especializan en máquinas expendedoras para bebidas, incluyendo opciones de refrescos y jugos, con un enfoque en el servicio al cliente y el mantenimiento eficiente.

6. **Vendatronic:** Ofrecen soluciones completas de vending, incluyendo la venta de máquinas expendedoras y servicios de soporte técnico y gestión de inventario.

Estas empresas están contribuyendo al desarrollo del mercado de vending en Perú, ofreciendo una variedad de soluciones para satisfacer las necesidades de los consumidores y empresas en el país.

Ahora, en relación con las empresas de snacks que existen en el mercado, son tres las marcas que tiene más protagonismo: Inka Crops, Frutos & Snacks Gelce, y Villa Natura, aunque gran parte de su comercio se realiza a través de canales tradicionales como ventas minoristas en bodegas y supermercados.

Sabemos que tanto el producto como el mercado de los snacks están muy vigentes, ya que muchas personas los compran en supermercados, tiendas y otros establecimientos para consumir entre comidas. Con base en esto, nuestro negocio de máquinas expendedoras se enfocará en implementar una estrategia de penetración de mercado. Nuestro objetivo es incrementar el consumo de snacks, pero cambiando la forma en que los consumidores los adquieren, utilizando las máquinas expendedoras para su compra, y también ofrecer esta solución a los productores para la comercialización de sus productos.

4.6. Selección de mercados-segmentación-público objetivo

Para determinar la segmentación de mercado, se considera los siguientes criterios:

4.6.1. Criterio Geográfico

En cuanto a la segmentación geográfica, se considera a 6 distritos de Lima Metropolitana: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina y Barranco.

4.6.2. Criterio demográfico

En relación con el perfil demográfico, el presente estudio está dirigido a jóvenes y adultos mayores de 18 años a 55 años que buscan sostener un estilo saludable, encontrándose en ubicaciones estratégicas de centros de estudio, centro laboral, centros comerciales, gimnasios, aeropuerto en Lima Metropolitana, específicamente los distritos de Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja, La Molina y Barranco.

4.6.3. Criterio Psicográfico y Estilo de Vida

En relación con el criterio psicográfico, se considera en general que existen 6 tipos diferentes de estilos de vida, pero para la presente investigación no se tomará en cuenta, dado

que se considera que los cambios en los hábitos de consumo es algo transversal a los estilos de vida, y que está presente en cada uno.

4.7. Estimación de la Demanda

Para determinar la demanda, se usará la regla TAM/SAM/SOM, siendo TAM (mercado total), SAM (mercado disponible) y SOM (mercado objetivo).

En función a ello, se determinará en primer lugar el mercado total. Este mercado total (TAM) está conformado por todas las personas que residen en los 6 distritos seleccionados para implementar el presente plan de negocios: La Molina, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y Barranco.

Tabla 16

Distritos seleccionados para implementar plan de negocio

	Población
La Molina	163900
Miraflores	117000
San Isidro	71500
San Borja	133000
Surco	383000
Barranco	40300
Total	908700

Nota. Extraído del CPI (2022)

Considerando la suma de esos distritos se tiene una población de 908,700 personas. Ahora, en cuanto al mercado disponible (SAM), este comprende a mujeres y hombres de 18 a 55 años, de los NSE A y B. En función a ello, se los siguientes cálculos:

- Mujeres y hombres de 18 a 55 años (56.3%): 511,598 personas
- NSE A y B (22%): 112,551

Efectuando esos cálculos se tiene que el SAM es de 112,551 personas.

Por último, en cuanto al mercado objetivo (SOM) según la encuesta, un 83% suele usar máquinas expendedoras, unas 93,417 personas, y de estos se considera que estudian y trabajan en sus distritos, un 50%, es decir, unas 46,708 personas.

En función a ese mercado objetivo, se estima que el uso mensual mínimo de snacks saludables es de 1 a 2 al mes, es decir unas 12 a 24 al año, aunque si se considera que las universidades tienen vacaciones de 3 meses, se podría estimar el consumo mínimo por persona es de 10 snacks al año, se tendría casi medio millón de snacks al año (467,080 unidades).

4. 8. Conclusiones

En función a lo desarrollado en este capítulo, se puede sintetizar lo analizado en las siguientes conclusiones:

En primer lugar, con respecto al análisis del mercado de máquinas expendedoras, las entrevistas a profundidad permitieron evidenciar en general 7 aspectos:

- Que existe un mercado en alza, dado que los hábitos de consumo saludable van en aumento.
- Una de las claves del negocio reside en la ubicación estratégica de las máquinas expendedoras. Por ello es importante tener poder de negociación con los propietarios.
- Que, si bien es cierto, la competencia de máquinas expendedoras es fuerte, no son competencia directa, dado que la mayoría venden gaseosas o snacks no saludables.
- Que es importante tener unas buenas relaciones con los proveedores, así garantizar productos snacks frescos y de calidad.
- Un aspecto relevante para emprender el negocio es el marketing digital a través de campañas por medio de las redes sociales.
- Que existe preocupación por parte de los consumidores acerca de la calidad y salubridad de los productos.
- Que las personas muestran predisposición por el consumo de snacks saludables.

En segundo lugar, con respecto al análisis de la oferta, se evidencia que, si bien existen otras empresas de vending, solo existe una que también ofrece snacks saludables a través de máquinas expendedoras, por lo que existe una demanda insatisfecha. Además, el mercado de snacks saludables ha ido creciendo, pero su distribución sigue siendo a través de los canales tradicionales (bodegas y supermercados).

En tercer lugar, con respecto al análisis del público objetivo, los resultados de la encuesta muestran los siguientes resultados:

- Un 83.7% respondió que suele usar máquinas expendedoras, lo que pone en evidencia que existe una alta demanda por este tipo de producto, dado que además un 48.9%, es decir, casi el 50% respondió que consume snacks saludables dos veces por semana.

- Para el 42.67% es importante la variedad de los snacks, y en ese sentido, un 43.72% planteó que prefiere snacks orgánicos.
- Un 50% considera que la mejor ubicación para las máquinas expendedoras son los centros de estudios. Esto también en relación con lo que señalaba el experto, de que los estudiantes muestran más preocupación por una alimentación saludable.
- Un 79.32% respondió que con respecto al precio estaría dispuesto a pagar un poco más que los snacks tradicionales, en ese sentido, es una cifra importante que muestra el potencial económico del negocio.
- Que existe un 48.43%, casi un 50%, que considera que la calidad de los snacks que existe en la actualidad es buena, y si bien existe un porcentaje de 22.25% que considera que la calidad es mala, existe una buena aceptación por parte de los consumidores.

Por último, en cuanto a la estimación de la demanda, usando la regla TAM/SAM/SOM, se determinó un público objetivo de unas 46,708 personas, y considerando un consumo personal de 10 snacks al año, se estima unos 467 mil snacks saludables demandados en la zona del proyecto.

CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

5.1. Misión, Visión y Valores

5.1.1 Misión

Somos una empresa dedicada a facilitar el acceso a snacks saludables en cualquier momento del día, promoviendo así un estilo de vida equilibrado y sostenible para nuestros consumidores. Gracias a nuestra ubicación estratégica y a nuestro firme compromiso con la calidad, garantizamos que cada bocado contribuya significativamente a su bienestar y salud integral.

5.1.2 Visión

Ser reconocidos como el líder en la venta de snacks saludables, inspirando y fomentando una cultura de bienestar integral que promueva estilos de vida saludables.

5.1.3. Valores

Compromiso. Estamos comprometidos con las necesidades de nuestros clientes, garantizando que nuestras máquinas expendedoras ofrezcan opciones que se alineen con sus preferencias y estilos de vida saludables.

Respeto. Fomentamos un ambiente de respeto hacia nuestros clientes, proveedores y la comunidad. Valoramos la diversidad y nos esforzamos por atender las distintas necesidades de nuestros consumidores.

Calidad. La calidad es nuestra prioridad. Nos aseguramos de que todos los snacks ofrecidos sean de la más alta calidad, naturales y saludables, cumpliendo con los estándares más exigentes.

Honestidad. Mantenemos todas nuestras relaciones con transparencia e integridad. Nos comprometemos a fomentar la confianza con nuestros clientes y socios mediante una comunicación transparente sobre nuestros productos.

Innovación. Nos dedicamos a la innovación constante, buscando métodos innovadores para mejorar la experiencia del cliente y ampliar nuestra oferta de snacks saludables a través de tecnologías avanzadas en nuestras máquinas expendedoras.

5.2. Objetivos Estratégicos

- **Rentabilidad.** Incrementar la disponibilidad de productos en Vending Machine al 75% en un plazo de 2 meses y variar la oferta adquiriendo al menos 3 nuevos snacks saludables en los próximos 6 meses.
- **Crecimiento.** Lograr el 15% de reconocimiento de la marca para Vending Machine en 4 meses e incrementar la interacción del cliente en las redes sociales en un 30% en 6 meses mediante una promoción efectiva de la oferta de productos saludables.
- **Sostenibilidad.** Reducir el desperdicio de productos en un 15% en 6 meses a través de la implementación de un software de caducidad y mejorar la retención de clientes en un 20% en 5 meses con el desarrollo de un sistema de fidelización en redes sociales.

5.3. Análisis FODA

En el diagnóstico realizado para este plan de negocios, se han identificado tanto factores externos (oportunidades y amenazas) como internos (fortalezas y debilidades). A continuación, se presentan estos elementos junto con las estrategias propuestas para maximizar los puntos fuertes y mitigar los puntos débiles.

Figura 13

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos orgánicos, saludables de alta calidad. 2. Productos disponibles 24/7. 3. Equipo de trabajo altamente comprometido. 4. Servicio al cliente personalizado hacia los proveedores y clientes. 5. Equipos con tecnología avanzada con acceso a diversos medios de pago para la compra de los productos. 6. Marca preocupada por el cuidado del medio ambiente. 7. Precios competitivos en el rubro. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor concientización de la comida saludable. 2. Crecimiento del mercado de productos saludables. 3. Baja oferta de máquinas expendedoras de snacks saludables. 4. Ley de promoción de alimentación saludable. 5. Incremento de la proliferación y diversificación de las máquinas expendedoras. 6. Apertura de nuevos centros comerciales en 2025.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. La mayoría de lugares estratégicos para la colocación de las máquinas expendedoras están ocupados en su mayoría por productos sustitutos. 2. Presupuesto limitado, el financiamiento del negocio debe ser a través de préstamos al banco. 3. El tiempo de vida media de los productos son cortos. 4. Las máquinas requieren de uso continuo (24/7) de energía eléctrica. 5. No contamos con página web. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de puntos de venta de snacks saludables. 2. Ingreso de nuevos competidores. 3. Recesión económica que atraviesa el Perú.

Nota. Elaboración propia

Figura 14

Matriz Cruzada

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos orgánicos, saludables de alta calidad. 2. Productos disponibles 24/7. 3. Equipo de trabajo altamente comprometido. 4. Servicio al cliente personalizado hacia los proveedores y clientes. 5. Equipos con tecnología avanzada con acceso a diversos medios de pago para la compra de los productos. 6. Marca preocupada por el cuidado del medio ambiente. 7. Precios competitivos en el rubro. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La mayoría de lugares estratégicos para la colocación de las máquinas expendedoras están ocupados en su mayoría por productos sustitutos. 2. Presupuesto limitado, el financiamiento del negocio debe ser a través de prestamos al banco. 3. El tiempo de vida media de los productos son cortos. 4. Las máquinas requieren de uso continuo (24/7) de energía eléctrica. 5. No contamos con página web.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 2. Crecimiento del mercado de productos saludables. 3. Baja oferta de máquinas expendedoras de snacks saludables. 4. Ley de promoción de alimentación saludable. 5. Incremento de la proliferación y diversificación de las máquinas expendedoras. 6. Apertura de nuevos centros comerciales en 2025. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar preferencias y nuevas tendencias de snacks saludables para realizar un convenio con las empresas proveedores. (F1,F4,O1,O2) 2. Promocionar la oferta de snacks saludables y de alta calidad que se brinda en los Vending Machine en las redes sociales. (F4,F6,O3,O5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar branding en las maquinas expendedoras para posicionamiento en el mercado. (D1,O1,O5) 2. Contar con una cartera de proveedores que efectuen reposición <i>just in time</i> en caso de productos con fecha de vencimiento cercana. (D3,O2)
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de puntos de venta de snacks saludables. 2. Ingreso de nuevos competidores. 3. Recesión económica que atraviesa el Perú. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir productos diferenciados de acuerdo a la segmentación de nuestro público objetivo. (F1,F7,A2) 2. Efectuar campaña publicitaria en redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok) indicando los puntos estrategicos donde encontrar a Vending Machine.(F3,F4,A2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fidelizar a los clientes reforzando los canales de atención vía redes sociales. (D1,A2) 2. Previsionar la adquisición y monitorear la caducidad de los productos mediante software de control de inventarios.(D3,A1)

Nota. Elaboración propia

5.4. Estrategia Competitiva

Matriz PEYEA

Figura 15

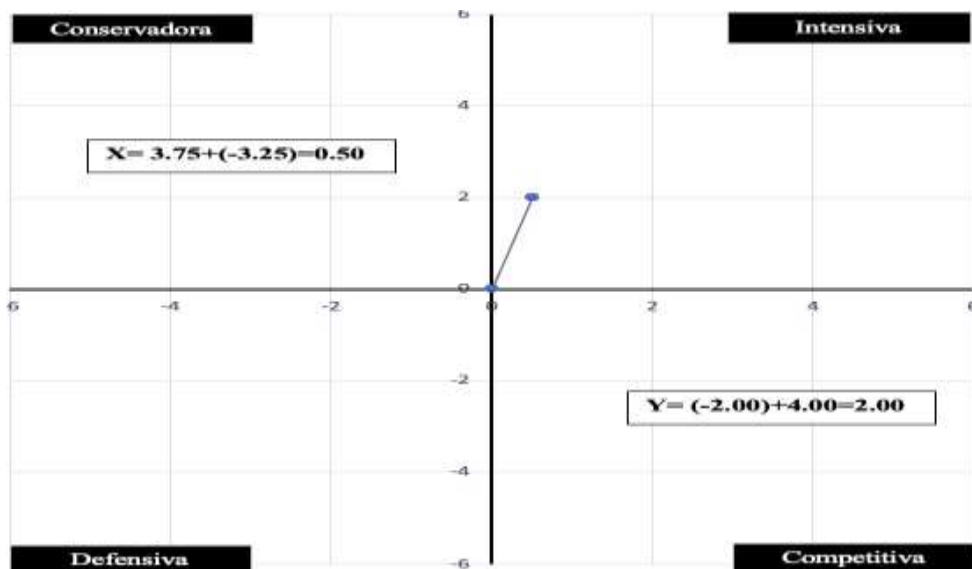
Factores de los ejes Matriz PEYEA

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fuerza Financiera (FF)	de 1 a 6	Estabilidad en el ambiente (EA)	de -1 a -6
Facilidad de crédito	4	Cambios tecnológicos	-3
Capital de trabajo	4	Barreras para entrar al mercado	-3
Pago a proveedores	3	Presión competitiva	-3
Flujos de efectivo	4	Variabilidad de la demanda	-4
Total FF:	3.75	Total EA:	-3.25
Ventaja Competitiva (VC)	de -1 a -6	Fuerza de la industrial (FI)	de 1 a 6
Participación del mercado	-3	Potencial de crecimiento	4
Calidad del producto	-2	Facilidad para entrar al mercado	2
Ciclo de vida del producto	-2	Conocimiento tecnológico	5
Conocimientos tecnológicos	-1	Productividad, aprovecha la cap.	5
Total VC:	-2.00	Total FI:	4.00

Nota. Elaboración propia

Figura 16

Matriz PEYEA



Nota. Elaboración propia

La aplicación de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) ha permitido definir con claridad el tipo de estrategia a implementar. A partir de los factores analizados en los ejes correspondientes, se ha obtenido un perfil estratégico agresivo que se propone aplicar en este plan. Este enfoque se centrará especialmente en la diferenciación de los productos y en la incorporación de tecnología avanzada, aspectos clave para fortalecer nuestra competitividad en el mercado.

5.5. Matriz Ansoff estrategias

Esta es una herramienta empresarial con múltiples negocios, ya que ofrece una solución para la combinación de productos y mercados, permitiendo aplicar y diseñar estrategias apropiadas para gestionar cada cartera, reconociendo que cada una tiene características propias y transmite mensajes diferentes a los diversos mercados (Armijos & Adalid, 2019).

Tabla 17

Matriz Producto-Mercado

	Mercado Actual	Nuevo Mercado
Producto Actual	1. Ampliar la variedad de snacks saludables (frutos secos, barras, etc.)	3. Ofrecer productos orgánicos o sin gluten, atendiendo a nichos específicos (por ejemplo, veganos).
	2. Mejora en la presentación y etiquetado de los productos actuales.	4. Crear combos de snacks saludables para aumentar la venta por transacción.
Nuevo Producto	5. Introducir nuevos snacks saludables, como chips de verduras o galletas bajas en calorías.	7. Desarrollar una línea de snacks personalizados (opciones según preferencias dietéticas).
	6. Incorporar bebidas saludables (smoothies, agua infundada).	8. Implementar productos de marcas locales o artesanales, enfocándose en la sostenibilidad.

Nota. Elaboración propia

La Matriz de Ansoff presenta cuatro técnicas principales que una empresa puede utilizar para el desarrollo y la expansión. Estas tácticas se clasifican como penetración en el mercado, creación de productos, crecimiento del mercado y diversificación.

5.5.1. Estrategias de Penetración de Mercado

En esta sección, se puede potenciar la imagen de la empresa en el mercado mediante la consolidación de la marca, lo cual facilita el aumento de los ingresos. Para lograr esto, es necesario invertir en publicidad y promoción para atraer y fidelizar a los clientes. Además, se deben implementar mejoras en la cartera de productos, destacando sus atributos y creando

valores añadidos que satisfagan las necesidades de los consumidores. Por otro lado, cuando la empresa requiere este tipo de enfoque, se deben aplicar programas promocionales agresivos, como publicidad de gran formato, descuentos especiales y ofertas tentadoras, entre otros. Estas estrategias reducen el riesgo para la empresa.

CAPITULO VI. PLANES FUNCIONALES

6.1. Plan de Marketing y Ventas

6.1.1. *Objetivo General*

Lograr un posicionamiento sólido de la marca de vending machine como la opción más reconocida y confiable para productos saludables en la población peruana.

6.1.2. *Objetivos Específicos*

Objetivos de corto plazo: (1- 2 años)

- Incrementar las ventas en un 20% al finalizar el segundo año de operaciones.
- Desarrollar e implementar una campaña publicitaria efectiva que aumente la visibilidad de la marca.
- Fidelizar al 30% de los clientes capturados mediante programas de lealtad y promociones.
- Expandir la red de vending machines a oficinas y colegios, alcanzando al menos 50 nuevos puntos de venta.

Objetivos de mediano plazo: (2 a 4 años)

- Incrementar las ventas en un 30% en comparación con el año anterior.
- Expandir la red de vending machines a otros distritos de Lima, alcanzando un mínimo de 50 nuevas ubicaciones.
- Evaluar la posibilidad de expansión a ciudades en provincias como Arequipa, Cuzco y Piura, realizando estudios de mercado para identificar oportunidades.
- Implementar nuevas tendencias globales en el sector de vending y diversificar la línea de productos para incluir opciones innovadoras y saludables.

6.1.3 *Estrategias de Marketing*

Segmentación de Mercado

Mercado Potencial. El mercado potencial está compuesto por mujeres y hombres que residen en Lima, especialmente en las zonas de Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja, La Molina y Barranco. Estas personas llevan un estilo de vida saludable y buscan mantenerlo, encontrándose en ubicaciones estratégicas como centros de estudio, lugares de trabajo, centros comerciales y gimnasio.

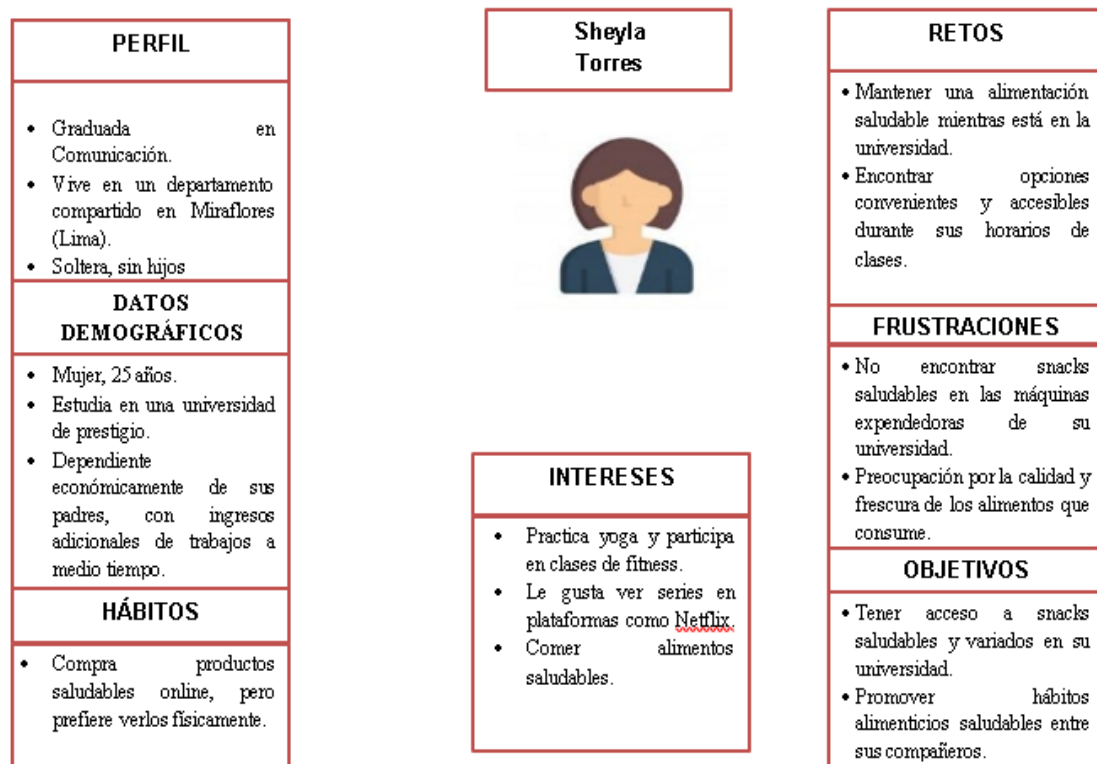
Mercado Objetivo. El mercado objetivo se compone de personas de entre 18 y 55 años, segmentadas en los niveles socioeconómicos A y B, que habitan en Lima, particularmente en las zonas de Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja, La Molina y Barranco. Estos consumidores buscan productos saludables y funcionales, con el objetivo de mantener o mejorar su salud, prevenir enfermedades y aumentar su nivel de energía. Prefieren alimentos lo menos procesados posible, libres de preservantes, y están preocupados por la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente.

Mercado Meta. 112,551 personas

A continuación, se muestra el *buyer* persona de una mujer de 25 años.

Figura 17

Buyer persona: mujer de 25 años



Nota. Elaboración propia

Posicionamiento. Vending machine busca estar posicionado en la mente del público al ofrecer un servicio de excelencia al proporcionar snacks saludables accesibles a cualquier hora del día, a través de máquinas expendedoras fáciles de usar. El objetivo es establecerse como la opción líder en el mercado, destacándose por la innovación y la calidad superior de sus

productos en comparación con las alternativas existentes. De esta manera, se busca satisfacer las necesidades específicas de los clientes de forma eficiente y conveniente.

Tabla 18

Posicionamiento de la marca

Objetivos	Actividades	Tácticas	Costo	Indicadores de Éxito
Alcanzar un posicionamiento del 10% en el segmento de jóvenes adultos	Acercamiento constante con los clientes	Aplicar encuestas trimestrales y análisis de feedback	Contratación de 1 gerente, comercial y marketing: 3000 soles	Incremento en el reconocimiento de marca en encuestas
Mejorar la percepción de marca	Branding corporativo	Campañas en redes sociales y eventos promocionales	Gastos de publicidad: 1500 soles	Aumento en la interacción en redes sociales

Nota. Elaboración propia

6.1.4 Estrategia comercial

A continuación, se detallarán las estrategias relacionadas al Producto, Precio, Plaza y Promoción necesarias para el cumplimiento de objetivos planteados.

Producto. Peruvian Vending ofrece máquinas expendedoras inteligentes que proporcionan acceso inmediato a una variedad de snacks saludables, diseñadas para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Estas máquinas, que cuentan con entre 60 y 70 espacios para productos, son de fácil uso y aceptan diferentes formas de pago, lo que facilita la experiencia de compra. Aunque las máquinas serán alquiladas a Peruvian Vending, la gestión de precios y abastecimiento se llevará a cabo internamente, mientras que el mantenimiento estará a cargo del proveedor. Los productos disponibles incluyen snacks orgánicos y de alto valor nutricional de marcas reconocidas como La Purita, Sanísimo, Orquídea, NutriCo, Amaru y Andean Bites. Implementaremos un sistema riguroso de control y calidad para asegurar que todos los productos estén en óptimas condiciones, supervisando las fechas de vencimiento y las condiciones físicas. Además, nuestros productos son sostenibles y respetuosos con el medio ambiente, lo que refuerza nuestra misión de satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar nuestra percepción en el mercado.

Precio. El precio no será nuestra ventaja competitiva; el enfoque se centrará en la calidad. Por lo tanto, el costo de los snacks saludables se situará aproximadamente entre un 10% y un 15% por encima del precio del mercado. Esta estrategia está respaldada por encuestas realizadas a público objetivo, las cuales indican que están dispuestos a pagar un monto mayor por productos saludables.

El precio va considerar las siguientes variables:

- Costo del producto: S/. 1.30 por unidad
- Costos operativos y generales:
 - Mantenimiento, electricidad, seguro y alquiler: 0.10 por unidad
 - Electricidad: 0.05 por unidad
 - Seguro y alquiler: 0.05 por unidad
- Costo de marketing: 0.20
- Impuestos: 0.05 por unidad
- Margen de beneficio: 20 % (0.20)

Aplicando la fórmula

$$Precio = \frac{(1.30 + 0.10 + 0.05 + 0.20 + 0.05)}{(1 - 0.20)} = S/.2.10$$

Por lo tanto, el precio a cobrar por cada producto de la máquina expendedora es de 1.10 soles sobre el precio de producto de cada uno para asegurar cubrir los costos y obtener un beneficio neto del 20%.

Plaza. Las máquinas expendedoras serán el principal medio para la distribución de los productos, ubicándose estratégicamente en áreas de alto tráfico como universidades, centros comerciales y edificios de oficinas. Estas localizaciones han sido seleccionadas en zonas clave, incluyendo Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja, La Molina y Barranco, lo que permitirá maximizar la visibilidad y accesibilidad de los snacks saludables para un amplio público.

Promoción. La estrategia de marketing se centrará en una presencia atractiva en redes sociales, como Facebook, Instagram y TikTok, para dar a conocer a Vending Machine y generar interés en los snacks saludables. Se Implementará campañas de búsqueda a través de Google Ads, colocando anuncios en los resultados de búsqueda y en sitios web, aplicaciones móviles y videos. Las palabras clave seleccionadas incluirán "máquinas expendedoras", "saludable", "innovadora" y "sostenible", y también se realizarán evaluaciones trimestrales para medir la efectividad de estas campañas. Además, se instalarán pantallas táctiles en las máquinas que proporcionarán información nutricional detallada de los productos de manera clara y entretenida. Para maximizar la visibilidad, se establecerá alianzas estratégicas con los principales proveedores de los productos que se ofrece, lo que facilitará la promoción de las ubicaciones y fortalecerá la propuesta de valor en el mercado.

Personas

Gerente General: Su responsabilidad será la investigación y planificación inicial del negocio, desempeñando funciones clave como gerente comercial y de marketing. Su labor incluirá el alquiler de máquinas expendedoras, la selección de ubicaciones estratégicas, la gestión financiera y la toma de decisiones críticas que guiarán el éxito de la empresa

Personal de marketing: Aumentar la visibilidad del negocio de “vending machine” creando estrategias para atraer clientes y de esta manera incrementar las ventas.

Personal Comercial: Establecer relación con los clientes, negociar acuerdos comerciales con los proveedores de snacks y dar seguimiento periódico de las fechas de vencimiento de los productos.

Procesos. El proceso de compra en nuestras máquinas expendedoras se lleva a cabo de manera eficiente y segura. Primero, se verifica la autenticidad del dinero en efectivo y de las tarjetas, utilizando tecnología avanzada que permite identificar billetes falsos y validar transacciones con tarjetas auténticas. Para simplificar aún más la experiencia de compra, se establecerán asociaciones con empresas de pagos que faciliten este proceso.

Una vez que el pago ha sido confirmado, el cliente selecciona el producto deseado presionando el código correspondiente en la máquina. Esta, a su vez, procesa la selección y prepara la dispensación del producto. Finalmente, el artículo elegido es llevado a la bandeja de dispensación, asegurando una entrega rápida y efectiva al cliente.

Tabla 19*Posicionamiento de la marca*

Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Diseño de logo	S/. 300.00			
Publicidad en Facebook, Instagram y Pinterest	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 660.00	S/. 726.00
Pantallas táctiles para transmitir la publicidad en las máquinas expendedoras	S/. 3,500.00	S/. 3,500.00	S/. 3,500.00	S/. 3,500.00
Estrategia de búsqueda mediante google Ads	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,100.00	S/. 1,110.00
Creación contenido para tik tok	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,100.00	S/. 1,110.00
TOTAL	S/. 6,400.00	S/. 6,100.00	S/. 6,360.00	S/. 6,446.00

Nota. Elaboración propia

6.2. Plan de Recursos Humanos**6.2.1 Objetivo general**

Desarrollar un equipo de recursos humanos competente y motivado que apoye el crecimiento sostenible del negocio de máquinas dispensadoras de snacks saludables, garantizando una gestión eficiente del talento humano y promoviendo un ambiente laboral positivo.

6.2.2 Objetivos Específicos**Objetivos de Corto Plazo (1-2 años)**

- Reclutar y seleccionar personal esencial para las áreas de operaciones, marketing y atención al cliente.
- Implementar un programa de inducción y capacitación para todos los nuevos empleados.
- Desarrollar e implementar políticas de recursos humanos que incluyan procedimientos de trabajo, códigos de conducta y normativas de seguridad.

Objetivos de Mediano Plazo (2-4 años)

- Crear un programa de desarrollo profesional continuo que ofrezca oportunidades de capacitación y crecimiento para todos los empleados, fomentando su avance dentro de la organización.
- Implementar un sistema de evaluación del desempeño que permita medir y mejorar la productividad y satisfacción laboral de los empleados, alineando sus objetivos individuales con los de la empresa.

- Diseñar estrategias de retención de talento que incluyan beneficios competitivos, un ambiente laboral positivo y oportunidades de reconocimiento, reduciendo la rotación de personal y mejorando la estabilidad del equipo

6.2.3 Estrategia de Recursos Humanos

Las acciones estratégicas están definidas de acuerdo con los 3 objetivos a corto plazo y los 3 objetivos a mediano plazo ligados a la mejora del sistema, capacitación y desarrollo del personal.

A continuación, en la tabla 18 se plantearon las acciones estratégicas de Recursos Humanos:

Tabla 20*Plan y acciones estratégicas de RR.HH.*

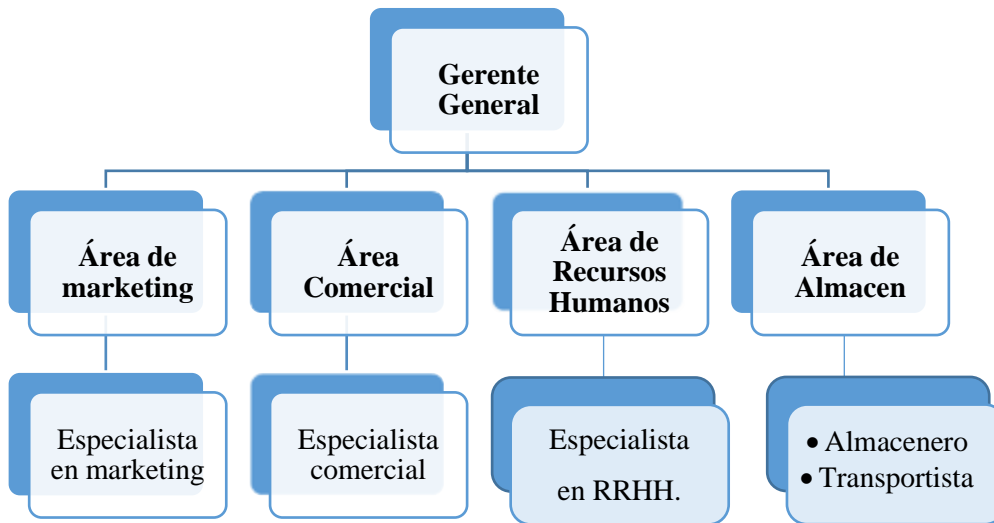
Objetivos Estratégicos	Estrategias RR.HH.	Acciones Estratégicas de RR.HH.
1.Reclutar y seleccionar personal esencial para las áreas de operaciones, marketing y atención al cliente.	Definir perfiles de puesto claros y utilizar múltiples fuentes de reclutamiento.	Crear descripciones de trabajo detalladas, publicar ofertas en portales de empleo y redes sociales y realizar entrevistas estructuradas.
2. Implementar un programa de inducción y capacitación para todos los nuevos empleados.	Desarrollar un programa de inducción que incluya formación sobre la cultura organizacional, la gestión de las máquinas dispensadoras y el servicio al cliente.	Diseñar un manual de bienvenida, también realizar sesiones de capacitación sobre gestión de máquinas y atención al cliente.
3. Desarrollar e implementar políticas de recursos humanos que incluyan procedimientos de trabajo, códigos de conducta y normativas de seguridad.	Crear un manual del empleado que incluya procedimientos y códigos de conducta.	Redactar políticas de seguridad y conducta, realizar talleres para comunicar las políticas a todos los empleados.
4.Crear un programa de desarrollo profesional continuo que ofrezca oportunidades de capacitación y crecimiento para todos los empleados, fomentando su avance dentro de la organización.	Establecer un plan de formación y desarrollo individual.	Ofrecer cursos, talleres internos, y facilitar acceso a plataformas.
5.Implementar un sistema de evaluación del desempeño que permita medir y mejorar la productividad y satisfacción laboral de los empleados, alineando sus objetivos individuales con los de la empresa.	Diseñar un sistema de evaluación que vincule objetivos individuales con los de la empresa.	Realizar evaluaciones trimestrales, además proporcionar retroalimentación constructiva y finalmente establecer metas claras y alcanzables.
6. Diseñar estrategias de retención de talento que incluyan beneficios competitivos, un ambiente laboral positivo y oportunidades de reconocimiento, reduciendo la rotación de personal y mejorando la estabilidad del equipo.	Ofrecer beneficios competitivos y un ambiente laboral positivo.	Realizar encuestas de satisfacción laboral y ofrecer beneficios como horarios flexibles.

Nota. Elaboración propia

6.2.4 Estructura Organizacional

Figura 18

Organigrama de la empresa.



Nota. Elaboración propia

A continuación, se detalla los roles por cada área. Cabe recalcar que el trabajo será en modalidad virtual:

- **Gerente General:** Su responsabilidad será la investigación y planificación inicial del negocio, desempeñando funciones clave como gerente comercial y de marketing incluyendo el alquiler de máquinas expendedoras, la selección de ubicaciones estratégicas, la gestión financiera y la toma de decisiones críticas que guiarán el éxito de la empresa.
- **Área de Marketing:**
 - Especialista en Marketing: Desarrollar estrategias para aumentar la visibilidad del negocio “Vending Machine” y atraer clientes.
- **Área Comercial:**
 - Especialista Comercial: Establecer relación con los clientes, negociar acuerdos comerciales con los proveedores de snacks y dar seguimiento periódico de las fechas de vencimiento de los productos.

- **Área de Recursos Humanos:**
 - Especialista en RR.HH.: Se encargará de la gestión del talento humano, incluyendo reclutamiento y capacitación.
- **Área de Almacén:**
 - **Almacenero:** Se encargará de verificar los productos que ingresan al almacén, así como de determinar la cantidad de snacks que se distribuirán a cada máquina según su destino y gestionar los pagos correspondientes.
 - **Transportista:** Estará encargado del traslado de las máquinas de la empresa de alquiler Peruvian Vending. Además del traslado de los productos y reabastecimiento por cada máquina en los destinos.

6.2.5 Descripción de puestos

Gerente General de Marketing y Comercial:

- Experiencia: Mínimo 5 años en posiciones de liderazgo en marketing y ventas.
- Habilidades: Estrategias de marketing, análisis de mercado, liderazgo, negociación.
- Edad: 29- 40años.
- Estudios: Título universitario en Marketing, Administración de Empresas o afines. Se valorará un MBA.
- Competencias: Capacidad para tomar decisiones estratégicas, habilidades interpersonales, orientación a resultados.

Especialista en Marketing:

En este puesto se requiere a un especialista en marketing y de apoyo a un analista de ventas para que trabajen en conjunto.

Especialista en Marketing

- Experiencia: 2- 4 años en marketing digital y tradicional.
- Habilidades: Gestión de redes sociales, SEO/SEM, análisis de datos, creatividad.
- Edad: 25- 40 años.
- Estudios: Título universitario en Marketing, Comunicación o áreas relacionadas.
- Competencias: Innovación, capacidad de análisis, trabajo en equipo.

Especialista Comercial:

- Experiencia: 2- 4 años en ventas o desarrollo de negocios.
- Habilidades: Técnicas de ventas, atención al cliente, negociación.
- Edad: 25- 40 años.
- Estudios: Título universitario en Administración de Empresas, Marketing o similar.
- Competencias: Orientación al cliente, habilidades comunicativas, proactividad.

Especialistas en Recursos Humanos

- Experiencia: 2-3 años en gestión de recursos humanos.
- Habilidades: Reclutamiento, capacitación, manejo de conflictos.
- Edad: 25- 40 años.
- Estudios: Título universitario en Psicología, Recursos Humanos o áreas afines.
- Competencias: Empatía, organización, habilidades interpersonales.

Almacenero:

- Educación: Secundaria completa.
- Habilidades y Competencias:
Responsabilidad: Capacidad para cumplir con las tareas asignadas.
Organización: Habilidad para mantener un sistema de inventario ordenado y actualizado, además realizar la correcta verificación de productos y la gestión de pagos.
Trabajo en equipo: Colaborar con otros departamentos y facilitar la comunicación efectiva.

Transportista:

- Educación: Secundaria completa:
- Habilidades y Cualidades:
Responsabilidad: Compromiso con el cumplimiento de horarios y rutas.
Organización: Capacidad para gestionar cargas y planificar eficientemente los traslados.
Conducción Segura: Licencia de conducir vigente y experiencia en manejo de vehículos de carga.

Comunicación: Habilidad para interactuar con el personal y clientes.

Adaptabilidad: Capacidad para resolver problemas y adaptarse a cambios en la ruta o en el horario.

6.2.6 Evaluación de desempeño

Respecto a la evaluación del desempeño se consideró las estrategias de RR.HH. anteriormente mencionada.

Tabla 21

Evaluación de desempeño

Estrategias RR.HH.	Indicadores de Evaluación de Desempeño
Definir perfiles de puesto claros y utilizar múltiples fuentes de reclutamiento.	<ul style="list-style-type: none">- Tasa de ocupación de puestos.- Tiempo promedio de contratación.
Desarrollar un programa de inducción que incluya formación sobre la cultura organizacional, la gestión de las máquinas dispensadoras y el servicio al cliente.	<ul style="list-style-type: none">- Porcentaje de empleados capacitados.- Satisfacción del empleado con la inducción.
Crear un manual del empleado que incluya procedimientos y códigos de conducta.	<ul style="list-style-type: none">- Cumplimiento de políticas.- Efectividad de talleres.
Establecer un plan de formación y desarrollo individual.	<ul style="list-style-type: none">- Participación en programas de desarrollo.- Progreso en desarrollo profesional.- Satisfacción del empleado con oportunidades de desarrollo.
Diseñar un sistema de evaluación que vincule objetivos individuales con los de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">- Frecuencia de evaluaciones realizadas.- Satisfacción del empleado.
Ofrecer beneficios competitivos y un ambiente laboral positivo.	<ul style="list-style-type: none">- Tasa de rotación de personal.- Satisfacción laboral.- Número de beneficios implementados.

Nota. Elaboración propia

6.2.7 Capacitaciones

A continuación, se muestra en la tabla 20 las capacitaciones anuales:

Tabla 22

Capacitaciones

Mes	Capacitación	Objetivo
Enero	Inducción General	Familiarizar a nuevos empleados con la cultura organizacional y operaciones.
Febrero	Atención al Cliente	Mejorar habilidades de servicio al cliente.
Marzo	Marketing Digital	Capacitar en estrategias de marketing en línea.
Abril	Manejo de Conflictos	Desarrollar habilidades para resolver conflictos.
Mayo	Capacitación en Seguridad Alimentaria	Asegurar el manejo seguro de snacks saludables.
Junio	Taller de Trabajo en Equipo	Fomentar la colaboración y comunicación.
Julio	Desarrollo de Habilidades Comerciales	Mejorar técnicas de ventas y negociación.
Agosto	Capacitación en Uso de Tecnología de Vending	Capacitar en el uso y mantenimiento de máquinas.
Septiembre	Evaluación de Desempeño	Formación sobre cómo dar y recibir feedback.
Octubre	Liderazgo y Gestión de Equipos	Desarrollar habilidades de liderazgo.
Noviembre	Taller de Creatividad e Innovación	Fomentar la innovación en productos y servicios.
Diciembre	Revisión Anual y Planificación	Evaluar el desempeño del año y planificar el siguiente.

Nota. Elaboración propia

6.2.8 Política de Recursos Humanos

1. Despidos

- Un empleado puede ser despedido por:
- Infracciones graves del código de conducta (robo, violencia, acoso).
- Bajo rendimiento persistente, después de un proceso de evaluación y oportunidades de mejora.
- Falta de asistencia injustificada o reiterada.

Proceso de Despido:

- Se notificará al empleado sobre la decisión de despido en una reunión formal.
- Se proporcionará una carta de despido que detalle las razones y la fecha efectiva del mismo.

2. Normativas de Respeto

- Todos los empleados deben tratar a sus colegas, superiores y clientes con respeto y decencia.
- Se prohíben conductas como acoso, discriminación y lenguaje ofensivo.

3. Normativas de Comunicación

- Comunicación Abierta: Se promoverá la comunicación transparente entre todos los niveles de la organización.
- Reuniones Regulares: Se llevarán a cabo reuniones periódicas para discutir el rendimiento, los objetivos y cualquier inquietud.

6.2.9 Presupuesto del Plan de Recursos Humanos

En la siguiente Tabla 21 se muestra el presupuesto del plan de recursos humanos:

Tabla 23

Presupuesto del plan de recursos Humanos

ITEMS	Costo Total (S/.)
Gerente General	S/. 7,000.00
Especialista en marketing	S/. 3,500.00
Almacenero	S/. 1,500.00
Especialista comercial	S/. 3,500.00
Especialista en RR.HH.	S/. 3,500.00
Transportista	S/. 1,050.00
Total	S/. 19,000.00

Nota. Elaboración propia

6.2.10 Responsabilidad Social Corporativa

El negocio de Vending Machine mejora la sostenibilidad ambiental dado que, al fomentar el uso de productos orgánicos y menos procesados, se reduce la huella de carbono vinculada a la producción y el transporte de alimentos. Al ofrecer opciones saludables, se fomentan hábitos alimenticios más sostenibles y pueden disminuir el desperdicio de alimentos al brindar porciones controladas.

6.3. Plan de Operaciones

6.3.1 Objetivo General

Implementación de un sistema operativo completo para la distribución y comercialización de aperitivos saludables mediante máquinas expendedoras

6.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer las actividades logísticas que la empresa debe llevar a cabo para garantizar el inicio y la continuidad del negocio.
- Vender productos de acuerdo con el perfil del consumidor y asegurar un abastecimiento eficiente mediante el proceso de distribución y comercialización.
- Sincronizar la tecnología utilizada en los procesos y la gestión de las máquinas expendedoras para alcanzar las metas de ventas previstas.

Objetivos de Corto Plazo

- Planificar las actividades de logística necesarios para la instalación y abastecimiento de las máquinas expendedoras.
- Identificar ubicaciones estratégicas priorizando áreas con alto tráfico de personas.
- Asegurar el suministro constante de Snaks saludables garantizando la frescura de los productos.
- Realizar una campaña de marketing para dar a conocer la disponibilidad de los snaks saludables

Objetivos de Mediano Plazo

- Ofrecer productos que se ajusten al perfil de los consumidores asegurando un abastecimiento eficiente
- Crear una experiencia agradable a los usuarios revisando los sistemas de la máquina expendedora
- Aplicar una evaluación de rendimiento a las máquinas expendedoras utilizando indicadores clave permitiendo ajustar la oferta según ventas y opiniones
- Planificar una expansión estratégica basado en el rendimiento y la demanda del mercado

- Desarrollar programas de fidelización mejorando el sistema de la máquina expendedora de acuerdo a la opinión de los consumidores.

6.3.3 Estrategias de Operaciones

Estas estrategias nos permitirán llevar a cabo el plan operativo con un enfoque estructurado y eficiente, asegurando la optimización de los recursos mientras se satisfacen las necesidades del consumidor, es crucial que se implementen estas estrategias para asegurar el éxito de la comercialización de los snacks saludables, de esta manera, garantizando la estabilización del negocio.

Figura 19

Estrategia de Operaciones



Nota.

Elaboración propia

6.3.4 Descripción de las Instalaciones y Distribución

Espacio:

- Se necesita un espacio mínimo de 1 m², techado para instalar la máquina expendedora, asegurando que esté bien protegida y funcional.
- Se requiere un espacio que sea visible y transitado. Esto maximiza el acceso y la atención de los consumidores, favoreciendo un mayor flujo de ventas

Ubicación:

- La máquina debe estar situada en un punto clave dentro del centro comercial o la universidad, preferentemente cerca de zonas con alta afluencia, como entradas, pasillos principales o áreas de descanso.

- Se requiere un espacio que sea visible y transitado. Esto maximiza el acceso y la atención de los consumidores, favoreciendo un mayor flujo de ventas

Conexión Eléctrica:

- La máquina debe tener asegurada una tomacorriente cercano para su correcto funcionamiento.

Protección Solar:

- Es crucial que la maquina este protegido, por lo que debe estar encubierto para evitar los rayos solares directos e incluso lluvia, si se presenta, evitando su deterioro y malfuncionamiento.

Accesibilidad:

- La máquina debe estar al paso de los consumidores por lo que facilita el servicio eficiente, considerando también a los abastecedores

Condiciones adicionales:

- Se toma en cuenta las condiciones y disposiciones del centro comercial y/o universidad por lo que será flexible la adaptabilidad de la maquina con las condiciones físicas del lugar brindado.

Seguridad:

- Se considerarán medidas de seguridad para la protección de la máquina y los productos, considerando la iluminación y vigilancia adicional.

Figura 20

Ubicación de Vending Machine



Nota. Elaboración propia

Atractivo de la Operación:

El atractivo de nuestra propuesta de negocio se enfocará en brindar una gran experiencia conveniente y única a nuestros consumidores, donde tendrán una amplia selección de snacks saludables, respondiendo así a la creciente demanda de opciones alimenticias sanas y nutritivas. Además, se facilitará el acceso a productos saludables entre los residentes de los condominios donde funcionarán, a través de tarjetas *contactless* que serán otorgadas a cada familia, donde el pago funcionará con el lector de código QR y la aplicación.

Alianzas Estratégicas

Dentro de nuestro plan de negocio, planeamos formar una asociación estratégica con Peruvian Vending, una empresa bien reconocida en el ámbito de las máquinas expendedoras. Ellos cuentan con las soluciones técnicas que necesitamos para alcanzar nuestros objetivos. Para este emprendimiento, creemos que el modelo Jofemar Vision Easy Combo Bluetec es la mejor opción. Este modelo no solo ofrece características avanzadas, sino que también se adapta perfectamente a lo que queremos ofrecer a nuestros consumidores, alineándose con nuestra propuesta de valor. Creemos que esta colaboración será clave para brindar una experiencia excepcional a nuestros clientes.

A continuación, se presentarán las características de Vending Machine:

- Control de temperatura: Mantiene una temperatura inferior a 5 °C, garantizando frescura y calidad de los productos
- Capacidad de almacenamiento: Seis bandejas con un máximo de diez canales cada una, además de dos bandejas suplementarias con hasta siete canales regulables en altura.
- Sistema FIFO: Asegura la rotación adecuada de productos, dispensando según el orden de llenado
- Detección de Ventas: Fococélulas que garantizan la correcta dispensación de productos, minimizando errores.
- Iluminación LED: Sistema programable que mejora la visibilidad y optimiza el consumo energético.
- Frontal transparente: Dimensiones de 1100 x 515 mm, permite visualizar fácilmente los productos disponibles.
- Autotest Continuo: Realiza pruebas automáticas para asegurar el correcto funcionamiento del equipo.

- **Sistemas de Seguridad programables:** Prohibir la venta de artículos inapropiados, regular la temperatura y supervisar las fechas de caducidad.
- **Configuración flexible:** Facilita el reposicionamiento de canales y divisores sin necesidad de herramientas.
- **Fuerza de Empuje Programable:** Motores variables para optimizar el proceso de dispensación en cada canal.
- **Alimentación Eléctrica:** Funciona con 230 V, 50 Hz, con un consumo indicativo de 650 watts.

Proceso de Construcción

A. Estructura Modular

- **Construcción Sólida:** Nuestra máquina expendedora está diseñada con una estructura modular que facilita su personalización y mantenimiento. Esto significa que, si es necesario, se pueden reparar o reemplazar piezas específicas sin tener que cambiar toda la máquina, lo que ahorra tiempo y recursos valiosos.
- **Resistencia a la Corrosión:** Todos los materiales utilizados en la máquina han sido tratados para resistir la corrosión y el óxido. Esto asegura que se mantenga en óptimas condiciones, incluso en ambientes húmedos o expuestos a diferentes condiciones climáticas.

B. Sistema de Seguridad Avanzado

- **Cerradura Antivandálica:** La máquina está equipada con una cerradura robusta y anti vandálica, pensada para protegerla contra robos y vandalismo. Esto proporciona tranquilidad a quienes la operan.
- **Anclaje Seguro:** La cerradura cuenta con un sistema de anclaje de tres puntos, lo que garantiza que las puertas permanezcan firmemente cerradas en todo momento.

C. Hucha de Gran Capacidad

- **Diseño Práctico:** Nuestra máquina incluye una hucha diseñada para almacenar una gran cantidad de monedas y billetes, lo que reduce la necesidad de recolecciones frecuentes y mejora la eficiencia operativa.

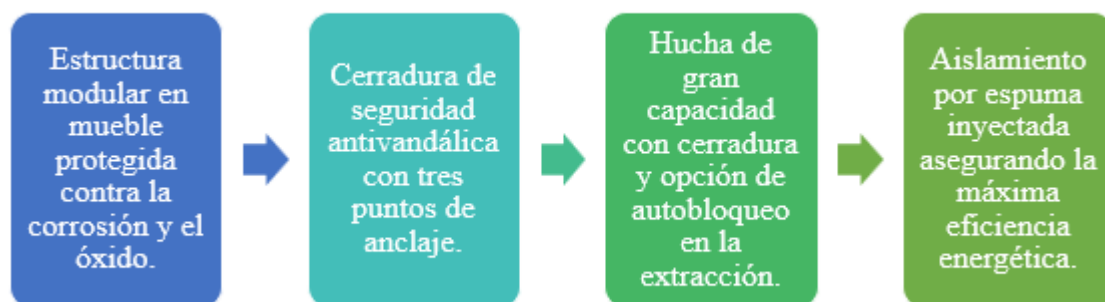
- Cerradura Segura con Auto bloqueo: La hucha tiene una cerradura que se auto bloquea automáticamente al abrirla para la recolección. Esto activa un mecanismo de seguridad que evita el acceso no autorizado durante el proceso.

D. Aislamiento Térmico Eficiente

- Espuma Inyectada: El aislamiento de la máquina se logra mediante espuma inyectada en las paredes, creando una barrera efectiva contra el calor y el frío.
- Eficiencia Energética: Gracias a este aislamiento, se reduce el consumo de energía necesario para mantener temperaturas adecuadas, lo que contribuye a un funcionamiento más sostenible y económico.

Figura 21

Proceso de construcción



Nota. Elaboración propia

Gestión del Crédito

a. Protocolo MDB (MultiDrop Bus)

Descripción: El protocolo MDB es un estándar abierto que facilita la comunicación entre las máquinas expendedoras y diferentes dispositivos periféricos, como lectores de tarjetas y sistemas de pago. Su diseño está pensado para optimizar el control de las transacciones y permitir la integración de múltiples dispositivos de manera sencilla.

b. Protocolo Ejecutivo

Descripción: Este protocolo es más tradicional y ha sido ampliamente utilizado en el sector de las máquinas expendedoras. Controla las transacciones a través de un sistema centralizado que gestiona precios y ventas.

Programación

- Incorpora un sistema de programación y visualización de datos contables accesible desde el interior de la máquina.
- Compatible con el terminal portátil EasyFlash de Jofemar para la introducción de datos y recuperación de contabilidad.
- Compatible con los sistemas de telemetría actuales para una completa administración remota del aparato.
- Puerto RS232 para la salida de datos contables.

Opcionales

- Lector de billetes Jofemar (Excluido de consideración).
- Lector de tarjetas y llaves Jofemar J130 o cualquier lector de tarjetas compatible con el protocolo MDB.
- Entrada de monedas antivandálica (No contemplado).
- Interfaz para instalación de módem y conexión con Vending Track.
- Funcionamiento digital, con control en tiempo real de usuarios y transacciones.
- Control de un máximo de dos unidades de máquinas de vending para aumentar la capacidad y variedad de opciones.
- Módulo microondas externo controlado por el aparato principal. La disponibilidad y tiempos de calentamiento están limitados a las opciones proporcionadas.

Figura 22

Máquina dispensadora



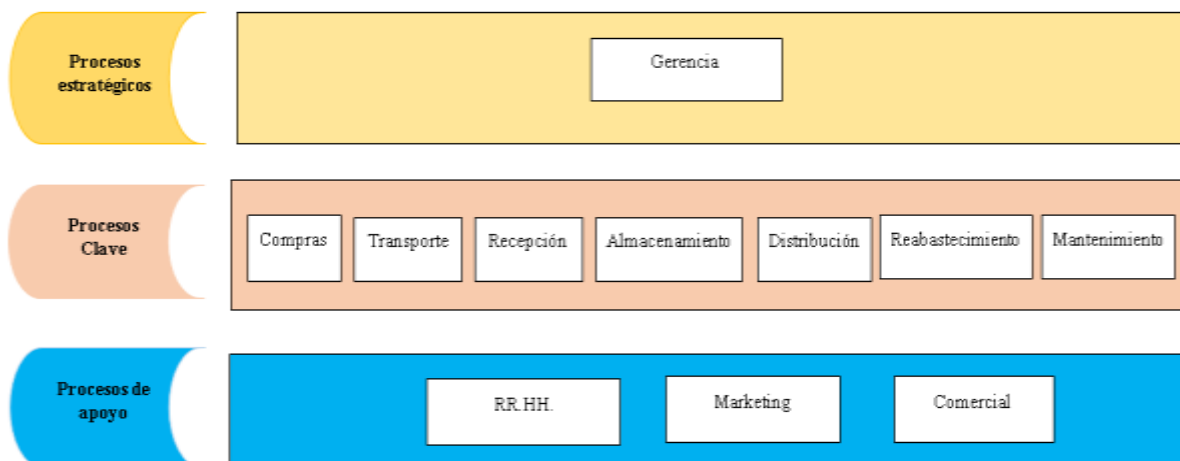
Nota. Jofemar (2024)

6.3.5 Diseño de los Procesos

A continuación, en la figura 23 se muestra el mapa de procesos del negocio Vending Machine:

Figura 23

Mapa de procesos



Nota. Elaboración propia

Procesos Estratégicos

La gerencia general se supervisará la toma de decisiones estratégicas. En el caso de un negocio de máquinas dispensadoras, la gerencia debe definir la visión junto a misión del negocio, así como establecer objetivos a largo plazo, como la expansión a nuevas ubicaciones o la diversificación de productos. Además, la gerencia debe evaluar el mercado de snacks saludables y adaptar la oferta a las tendencias de consumo.

Procesos Clave

Los procesos claves incluyen desde las compras, transporte, recepción, almacenamiento, distribución, reabastecimiento y mantenimiento de las máquinas. Cada uno de ellos contribuye a mejorar la cadena logística: las compras aseguran la adquisición de productos de calidad; el transporte facilita la logística de entrega; la recepción y almacenamiento garantizan que los productos se manejen adecuadamente; la distribución asegura que las máquinas estén siempre abastecidas y disponibles para los clientes; y el mantenimiento previene fallos en las máquinas, asegurando su operatividad continua

Procesos de Apoyo

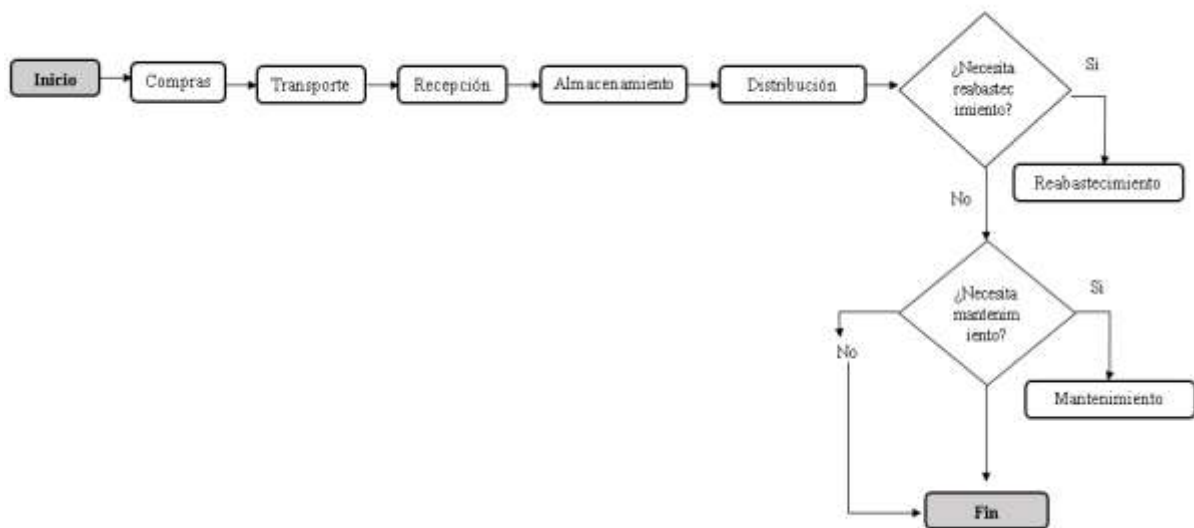
En el proceso de servicios de capital humano, se asegurará que el personal esté capacitado y motivado. Por otro lado, el proceso de marketing se encargará de promocionar los snacks saludables, aumentando su visibilidad y educando a los consumidores sobre los beneficios de estos. Por último, el proceso comercial se enfocará en establecer relaciones sólidas con los usuarios, lo que facilitará comprender mejor sus requerimientos y ajustar la oferta de artículos.

6.3.6 Flujograma de los Procesos Clave

Los siguientes son los principales procesos que impactan a la empresa Vending Machine

Figura 24

Flujograma de los procesos clave



Nota. Elaboración propia

6.3.7 Actividades clave

Compras

- Selección de Proveedores: Los productos serán adquiridos de proveedores confiables como Karinto, PepsiCo Inc. y Natusnacks S.A.C.
- Negociación de Contratos: Se negociarán los términos y condiciones, incluidos acuerdos de pago, plazos de entrega y precios.
- Realización de Pedidos: Se realizarán pedidos de acuerdo con las necesidades del inventario y la demanda proyectada.

Transporte

- Se realizará pedidos al por mayor, los cuales serán distribuidos al almacén.

Recepción

- Verificación de Productos: Al momento de la entrega, se confirmará la cantidad y calidad de los artículos, esto incluye inspeccionar el estado de los productos y compararlos con las órdenes de compra.
- Registro de Recepción: Se registrará la recepción de los productos en una estructura organizativa para proporcionar un control suficiente sobre los inventarios.

Almacenamiento

- **Gestión de Inventarios:** Los productos se registrarán en un marco de gestión de inventarios que facilita un seguimiento eficiente de las existencias.
- **Condiciones de Almacenamiento:** Se asegurará que los productos sean almacenados en condiciones óptimas, considerando factores como temperatura, humedad y organización del espacio.

Distribución

- **Planificación de la Distribución:** Se coordinará el transporte para llevar la máquina dispensadora de la empresa de alquiler Peruvian Vending hasta la ubicación designada por cada destino. Además, se transportará los productos del almacén a cada máquina destino las cuales serán reabastecidas por el mismo transportista.

Reabastecimiento

- **Monitoreo de Inventarios:** Se ejecutará un seguimiento regular de los niveles de inventario para reconocer cuándo es necesario realizar un reabastecimiento.
- **Generación de Órdenes de Reabastecimiento:** Cuando los niveles de inventario alcancen un umbral crítico, se generarán órdenes de reabastecimiento para evitar desabastecimientos.

Mantenimiento

- **Planificación de Mantenimiento Preventivo:** Se creará un cronograma de mantenimiento preventivo en acuerdo con vending Peruvian dado que ellos realizaran dicho mantenimiento.
- **Registro de Mantenimiento:** Se mantendrá un registro completo de todas las tareas de mantenimiento realizadas. incluyendo fechas, costos y cualquier incidencia.
- **Evaluación de Necesidades de Mantenimiento:** Se evaluarán regularmente las necesidades de mantenimiento correctivo para abordar problemas antes de que afecten la operación.

6.3.8 Presupuesto de Operaciones

A continuación, en la tabla 24 se detalla el presupuesto de operaciones:

Tabla 24

Presupuesto de operaciones

Alquiler de espacios para ubicación de máquinas expendedoras				
Descripción	Zona	Costo mensual (m2)	Consumo de energía/mes (Kwh)	Costo por consumo de energía/mes
Alquiler de espacio para máquina 1	Miraflores	S/. 600.00	468	S/. 64.80
Alquiler de espacio para máquina 2	San Isidro	S/. 650.00	468	S/. 64.80
Alquiler de espacio para máquina 3	Surco	S/. 530.00	468	S/. 64.80
Alquiler de espacio para máquina 4	San Borja	S/. 400.00	468	S/. 64.80
Total		S/. 2,180.00	1872	S/. 259.20
Costos incurridos en el plan operativo				
Categoría	Concepto	Cantidad (unidad)	Costo unitario	Costo Total mensual(S/)
Alquiler de la máquina	Máquinas dispensadoras	4	S/. 1,500.00	S/. 6,000.00
Compras	Realización de Pedidos	38923	S/. 0.50	S/. 19,461.67
Transporte	Traslado de los pedidos del almacén a las máquinas	42.0	S/. 60.00	S/. 2,520.00
Distribución	Distribución de las máquinas a su lugar de destino.	4	S/. 300.00	S/. 1,200.00
Mantenimiento	Mantenimiento	4	S/. 500.00	S/. 2,000.00
Total		38977.33333	S/. 2,360.50	S/. 31,181.67

Nota. Elaboración propia

6.3.10 Tablero de Control

A continuación, en la tabla 25 se muestra el tablero de control según perspectivas:

Tabla 25

Tablero de control Balance Scorecard

Perspectiva	Objetivos	Indicadores de Éxito	Metas	Iniciativas
Financiera	Incrementar ingresos por ventas	Ingresos mensuales por máquina	Aumentar ingresos en un 15% anual	Diversificación de productos y expansión geográfica
	Controlar y reducir costos operativos	Porcentaje de costos operativos	Reducir costos operativos en un 10%	Optimización de la cadena de suministro
Clientes	Aumentar la satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente (CSAT)	Alcanzar un CSAT superior a 85%	Campañas de promoción y educación de productos
	Ampliar la base de clientes	Número de nuevas localizaciones	Expandir a 5 nuevas ubicaciones anualmente	Estrategia de marketing centrada en consumidores
Procesos Internos	Optimizar la cadena de suministro	Tiempo promedio de reabastecimiento	Reducir el tiempo a menos de 24 horas	Implementación de sistema ERP para gestión de inventarios
	Mejorar la eficiencia en mantenimiento	Tasa de fallos en las máquinas	Mantener menos del 5% de fallos	Calendario de mantenimiento preventivo y correctivo
Aprendizaje y Crecimiento	Formar y capacitar al personal	Horas de capacitación por empleado	20 horas anuales por empleado	Programas de capacitación continua y desarrollo profesional
	Fomentar un ambiente laboral motivador	Encuesta de satisfacción del empleado	Alcanzar un índice de satisfacción superior al 80%	Renueva programas de incentivos y reconocimientos

Nota. Elaboración propia

Las iniciativas propuestas, como la diversificación de productos y la implementación de un sistema ERP, son fundamentales para lograr estos objetivos. Además, la formación continua del personal y la creación de un ambiente laboral motivador son esenciales para fomentar un equipo comprometido y eficiente. Este enfoque integral permitirá al negocio adaptarse a las demandas del mercado, mejorar su competitividad y asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo.

6.4. Plan de Finanzas

6.4.1 Objetivo General

Evaluar la viabilidad económica y financiera del negocio de vending machines a través de una gestión de recursos financieros, maximizando la rentabilidad y minimizando riesgos asociados.

6.4.2 Objetivos Específicos

Objetivos de corto plazo

- Realizar un presupuesto detallado de los costos que están asociados con la adquisición, instalación y operación de las máquinas expendedoras, incluyendo gastos de infraestructura y suministros.
- Elaborar un plan financiero que incluya las proyecciones de ingresos y gastos en 4 años, identificando fuentes de financiamiento y asegurando que los recursos estén asignados de manera eficiente.
- Calcular el nivel mínimo de ventas necesarias para cubrir los costos totales del negocio y alcanzar el punto de equilibrio dentro del segundo año de operación.

Objetivos de mediano plazo

- Ajustar la estructura de precios y la selección de productos en cada vending machine según la demanda.
- Garantizar que el capital invertido en el negocio sea recuperado en un plazo de dos a tres años, mediante la generación de ingresos sostenidos y control de gastos.
- Establecer un conjunto de indicadores financieros para el seguimiento trimestral de la rentabilidad y eficiencia del negocio.

6.4.3 Supuestos para la elaboración de estados financieros

En esta sección del trabajo, se han tomado en cuenta ciertos supuestos generales que podrían influir en las proyecciones de los estados financieros de la propuesta:

- Se considera que a partir del tercer y cuarto año se generará un incremento del 10% de la publicidad en Facebook, Instagram y Pinterest, con el fin de mantener un aumento sostenido de las ventas.
- Se considera un incremento anual del 20% de las ventas en los tres primeros años.

- En el segundo año se alquilarán 2 máquinas expendedoras, lo que incrementará los ingresos y los costos operativos.
- Se considera que la modalidad de trabajo del personal administrativo y de ventas es home office, por lo que, no habrá costos asociados a los materiales o inmobiliario para oficinas administrativas.
- El impuesto a la renta es de 29.5%, no se consideran cambios al realizar la proyección.
- Se considera que el 60% del capital de trabajo será financiado por una entidad financiera, en este caso el Banco BPC, y otro 40% será asumido por capital propio.
- El Costo de Oportunidad (COK) se determina en base al Modelo CAPM, obteniendo un valor de 18.05%.

6.4.4 Resumen de presupuestos

Este apartado presenta un resumen del presupuesto proyectado para los ingresos y egresos del proyecto a lo largo de los primeros cuatro años de operación. La proyección de ingresos, como se muestra en la Tabla 26, se ha calculado considerando un crecimiento gradual en las ventas durante los dos primeros años, con un incremento significativo de aproximadamente el 20% anual. Para los años tres y cuatro, se espera una estabilización de las ventas.

Tabla 26

Resumen de la proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	467080	560496	672595.2	672595.2
Ingresos	S/ 980 868.00	S/ 1 177 041.60	S/ 1 412 449.92	S/ 1 412 449.92

El presupuesto de egresos incluye los costos operativos, alquileres, consumo de energía, marketing, mantenimiento, planilla de personal, entre otros, como se detalla en la Tabla 27. Los costos operativos son consistentes en los cuatro años, con algunas variaciones debido a incrementos en gastos de personal y marketing.

Tabla 27*Resumen del presupuesto de egresos*

Presupuesto de egresos	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4	
Gastos operativos	S/	373 610.40	S/	559 215.60	S/	559 215.60	S/	559 215.60
Alquiler del espacio para la máquina	S/	26 160.00	S/	39 240.00	S/	39 240.00	S/	39 240.00
Consumo de energía	S/	3 110.40	S/	4 665.60	S/	4 665.60	S/	4 665.60
Costo de almacenamiento	S/	19 200.00	S/	28 800.00	S/	28 800.00	S/	28 800.00
Alquiler de la máquina	S/	72 000.00	S/	108 000.00	S/	108 000.00	S/	108 000.00
Compras	S/	233 540.00	S/	350 310.00	S/	350 310.00	S/	350 310.00
Transporte	S/	14 400.00	S/	21 600.00	S/	21 600.00	S/	21 600.00
Distribución	S/	1 200.00	S/	600.00	S/	600.00	S/	600.00
Mantenimiento	S/	4 000.00	S/	6 000.00	S/	6 000.00	S/	6 000.00
Costos de marketing	S/	6 400.00	S/	6 100.00	S/	6 360.00	S/	6 446.00
Diseño de logo	S/	300.00	S/	-	S/	-	S/	-
Publicidad en Facebook, Instagram y Pinterest	S/	600.00	S/	600.00	S/	660.00	S/	726.00
Pantallas táctiles para transmitir la publicidad en las máquinas expendedoras	S/	3 500.00	S/	3 500.00	S/	3 500.00	S/	3 500.00
Estrategia de búsqueda mediante Google Ads	S/	1 000.00	S/	1 000.00	S/	1 100.00	S/	1 110.00
Creación de contenido para Tik Tok	S/	1 000.00	S/	1 000.00	S/	1 100.00	S/	1 110.00
planilla de personal	S/	102 678.75	S/	118 270.71	S/	133 862.67	S/	149 454.63
Sueldo básico	S/	81 000.00	S/	93 300.00	S/	105 600.00	S/	117 900.00
Prov. Gratif	S/	6 750.00	S/	7 775.00	S/	8 800.00	S/	9 825.00
Prov. CTS	S/	3 656.25	S/	4 211.46	S/	4 766.67	S/	5 321.88
Vacaciones	S/	3 375.00	S/	3 887.50	S/	4 400.00	S/	4 912.50
Essalud	S/	7 897.50	S/	9 096.75	S/	10 296.00	S/	11 495.25
Otros	S/	1 800.00	S/	-	S/	-	S/	-
Capacitación	S/	1 400.00	S/	-	S/	-	S/	-
Costos de acondicionamiento del espacio	S/	400.00	S/	-	S/	-	S/	-
Total	S/	484 489.15	S/	683 586.31	S/	699 438.27	S/	715 116.23

6.4.5 Estructura del financiamiento

La inversión total requerida para el capital de trabajo del proyecto asciende a S/ 484,489.15, que se financiará con una combinación de capital propio y deuda. El 40% del

capital, equivalente a S/ 193,795.66, será aportado por los socios del proyecto. El 60% restante, correspondiente a S/ 290,693.49, será cubierto mediante un préstamo bancario, como se muestra en la Tabla 28.

Tabla 28

Estructura del capital de trabajo

Inversión	Monto	Capital propio	Deuda
Capital de trabajo	S/ 484 489.15	S/ 193 795.66	S/ 290 693.49
Total	S/ 484 489.15	40%	60%

El financiamiento externo será proporcionado por el Banco de Crédito del Perú (BCP), que otorgará un préstamo por el monto de S/ 290,693.49. Este préstamo tiene un plazo de amortización de 60 meses (equivalente a 4 años), con una Tasa Efectiva Anual (TEA) del 20% y una Tasa Efectiva Mensual (TEM) del 2%. No se contempla un periodo de gracia, por lo que el pago de las cuotas comenzará desde el primer mes. La cuota mensual será de S/ 7,440.56, lo que se traduce en un pago anual de S/ 112,291.73, como se detalla en la Tabla 29.

Tabla 29

Condiciones del préstamo financiado por el Banco BCP

Banco BCP	
Condiciones	Detalle
Monto del préstamo	S/ 290 693.49
Plazo Meses	60.00
Plazo Años	4.00
TEA%	20%
TEM%	2%
Periodo de gracia	-
Cuota Mensual	S/ 7 440.56
Cuota Anual	S7 112 291.73

El cronograma de amortización se estructura en cuatro años, considerando un esquema de cuotas fijas. A continuación, se presenta el detalle de la deuda remanente, los pagos anuales de amortización, los intereses generados, y los beneficios fiscales asociados a la deducción de intereses (escudo fiscal). El escudo fiscal se calcula multiplicando los intereses pagados por la tasa del impuesto a la renta empresarial, que para este proyecto se ha estimado en un 29.5%.

Tabla 30*Cronograma de cuota anual*

Año	Deuda	Amortización	Interés (GF)	Cuota	Escudo fiscal
0	S/ 290 693.49				
1	S/ 236 540.46	S/ 54 153.03	S/ 58 138.70	S/ 112 291.73	S/ 17 150.92
2	S/ 171 556.81	S/ 64 983.64	S/ 47 308.09	S/ 112 291.73	S/ 13 955.89
3	S/ 93 576.44	S/ 77 980.37	S/ 34 311.36	S/ 112 291.73	S/ 10 121.85
4	-S/ 0.00	S/ 93 576.44	S/ 18 715.29	S/ 112 291.73	S/ 5 521.01

Este cronograma permite visualizar cómo la deuda se amortiza progresivamente, con un mayor componente de interés en los primeros años, mientras que la amortización aumenta conforme se reduce el capital adeudado.

6.4.6 Estados financieros proyectados

En este subcapítulo, se presentan los estados financieros proyectados del proyecto. Estos incluyen el estado de ganancias y pérdidas proyectado, el flujo de caja proyectado, y los indicadores financieros clave, que permiten evaluar la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

Estado de ganancias y pérdidas proyectado

El crecimiento de los ingresos a lo largo de los años refleja el incremento en la demanda esperada y la estabilización del negocio. El proyecto presenta un crecimiento continuo en las utilidades netas, con un incremento sustancial entre los años 2 y 3, lo que indica la estabilidad y capacidad de generar rentabilidad a largo plazo.

Tabla 31*Estado de ganancias y pérdidas proyectado*

Concepto	Años			
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos	S/ 980 868.00	S/ 1 177 041.60	S/ 1 412 449.92	S/ 1 412 449.92
(-) Costos	S/ 373 610.40	S/ 559 215.60	S/ 559 215.60	S/ 559 215.60
Costos operativos	S/ 373 610.40	S/ 559 215.60	S/ 559 215.60	S/ 559 215.60
Utilidad bruta	S/ 607 257.60	S/ 617 826.00	S/ 853 234.32	S/ 853 234.32
(-) Gastos administrativos	S/ 109 078.75	S/ 124 370.71	S/ 140 222.67	S/ 155 900.63
Gastos de personal	S/ 102 678.75	S/ 118 270.71	S/ 133 862.67	S/ 149 454.63
Gastos de marketing	S/ 6 400.00	S/ 6 100.00	S/ 6 360.00	S/ 6 446.00
Depreciaciones	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Utilidad operacional	S/ 498 178.85	S/ 493 455.29	S/ 713 011.65	S/ 697 333.70
Gastos financieros	S/ 58 138.70	S/ 47 308.09	S/ 34 311.36	S/ 18 715.29
Utilidad antes de impuestos	S/ 440 040.15	S/ 446 147.20	S/ 678 700.29	S/ 678 618.41
(-) Impuesto a la renta (29,5%)	S/ 129 811.84	S/ 131 613.42	S/ 200 216.59	S/ 200 192.43
Utilidad neta	S/ 310 228.31	S/ 314 533.78	S/ 478 483.70	S/ 478 425.98

Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado muestra las entradas y salidas de efectivo para el proyecto, considerando tanto la inversión inicial como los ingresos generados anualmente. A continuación, se presenta la Tabla 32 con el flujo de caja detallado para los primeros cuatro años de operación, incluyendo el saldo neto en cada periodo.

Tabla 32*Flujo de caja proyectado*

CONCEPTO	AÑOS				
	0	1	2	3	4
INGRESOS					
SALDO INICIAL		-S/484 489.15	-S/174 260.84	S/140 272.93	S/618 756.64
Capital					
Ingresos		S/980 868.00	S/1 177 041.60	S/1 412 449.92	S/1 412 449.92
TOTAL, INGRESOS	S/0.00	S/496 378.85	S/1 002 780.76	S/1 552 722.85	S/2 031 206.56
EGRESOS					
Inversión inicial	S/484 489.15				
Costos operativos		S/373 610.40	S/559 215.60	S/559 215.60	S/559 215.60
Gastos de administración y ventas		S/109 078.75	S/124 370.71	S/140 222.67	S/155 900.63
Gastos Financieros		S/58 138.70	S/47 308.09	S/34 311.36	S/18 715.29
Impuesto a la Renta (29,5%)		S/129 811.84	S/131 613.42	S/200 216.59	S/200 192.43
TOTAL EGRESOS	S/484 489.15	S/670 639.69	S/862 507.82	S/933 966.22	S/934 023.94
SALDO NETO	-S/484 489.15	-S/174 260.84	S/140 272.93	S/618 756.64	S/1 097 182.61

El flujo de caja muestra que el proyecto tiene una recuperación significativa a partir del segundo año, logrando un saldo positivo que se mantiene y crece en los años subsiguientes.

Indicadores financieros

Los indicadores financieros son esenciales para medir la viabilidad y la rentabilidad del proyecto. A continuación, se presenta el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Índice de Rentabilidad Financiera (IRF) y el periodo de payback del proyecto.

Tabla 33*Cálculo de los indicadores financieros*

VAN	S/346 991.73	
VANE	S/443 298.04	COK
TIR	38.06%	18.05%
IRF	1.85	
Payback	2.29	

Se interpreta que, el VANE es de S/ 443 298.04, refleja el valor del proyecto cuando no se consideran los gastos financieros, y un VAN de S/ 346 991.73, indicando que el proyecto genera valor agregado a lo largo de su vida útil; el TIR es de 38.06%, el cual es significativamente superior al costo de oportunidad de capital (COK) de 18.05%, lo que confirma la rentabilidad del proyecto: por su parte el IRF es de 1.85 sugiriendo que por cada sol invertido se generan 1.85 soles de retorno. Por su parte, el periodo de payback es de 2.29 años, lo que asegura una recuperación rápida sobre el flujo de caja económico.

CONCLUSIONES

1. En conclusión, el presente estudio se enfoca en un perfil demográfico específico que abarca a jóvenes y adultos de 18 a 55 años, segmentadas en los niveles socioeconómicos A y B, que buscan mantener un estilo de vida saludable. Este grupo objetivo se encuentra en ubicaciones estratégicas como Lima Metropolitana, específicamente en los distritos de Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja, La Molina y Barranco. Al dirigirse a este segmento de la población, se busca satisfacer la creciente demanda de productos saludables y accesibles, promoviendo así un estilo de vida más activo y consciente.
2. La estrategia de comercialización, fundamentada en la aplicación de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA), se centra en la implementación de un perfil estratégico agresivo. Este enfoque se centrará en la diferenciación de los productos mediante la incorporación de tecnología avanzada, lo que no solo potenciará la competitividad en el mercado de snacks, sino que también permitirá satisfacer de manera más efectiva las necesidades de los clientes.
3. La utilización de la regla TAM/SAM/SOM, permitió identificar un público objetivo de aproximadamente 46 708 personas, lo que sugiere una demanda potencial de alrededor de 467 000 snacks saludables anuales en la zona del proyecto. Esto subraya una oportunidad significativa para introducir una oferta innovadora que satisfaga las necesidades de los consumidores en un mercado en expansión.
4. Vending Machine contará con un sistema de seguridad avanzado que incluye una cerradura antivandálica y un anclaje seguro de tres puntos, garantizando una protección efectiva contra robos y vandalismo. Además, estará equipada con una hucha de gran capacidad, diseñada para almacenar una cantidad significativa de monedas y billetes, lo que optimiza la eficiencia operativa al reducir la necesidad de recolecciones frecuentes. Esta hucha también contará con una cerradura que se auto bloquea automáticamente al abrirla, asegurando que no haya accesos no autorizados durante el proceso de recolección. Por último, la máquina incorporará un aislamiento térmico eficiente, logrado mediante espuma inyectada, que no solo mantendrá las temperaturas adecuadas para los productos, sino que también contribuirá a una operación más sostenible y económica al reducir el consumo energético.
5. La estructura organizativa de Vending Machine de snacks saludables está diseñada para optimizar la eficiencia y el crecimiento del negocio. Encabezada por un Gerente General, quien se encargará de la investigación y planificación estratégica, la organización se

divide en áreas clave: Marketing, Comercial y Recursos Humanos. Cada área cuenta con roles específicos, como el Especialista en Marketing, que desarrolla estrategias para aumentar la visibilidad del negocio, y el Especialista Comercial, que gestiona relaciones con proveedores y clientes. Además, el área de Recursos Humanos se enfoca en la gestión del talento humano, asegurando que el equipo esté bien capacitado y alineado con los objetivos de la empresa. Esta estructura permitirá una comunicación fluida y una colaboración efectiva entre las distintas áreas, lo que contribuye al éxito y sostenibilidad de la empresa en el competitivo mercado de snacks saludables.

6. En cuanto a la viabilidad del proyecto el VAN es de S/ 346 991.73, indicando que el proyecto genera valor agregado a lo largo de su vida útil; el TIR es de 38.06%, el cual es significativamente superior al costo de oportunidad de capital (COK) de 18.05%, lo que confirma la rentabilidad del proyecto: por su parte el IRF es de 1.85 sugiriendo que por cada sol invertido se generan 1.85 soles de retorno. Por su parte, el periodo de payback es de 2.29 años, lo que asegura una recuperación rápida de la inversión inicial.
7. El negocio de Vending Machine mejora la sostenibilidad ambiental dado que, al fomentar el uso de productos orgánicos y menos procesados, se reduce la huella de carbono vinculada a la producción y el transporte de alimentos. Al ofrecer opciones saludables, se fomentan hábitos alimenticios más sostenibles y pueden disminuir el desperdicio de alimentos al brindar porciones controladas.

RECOMENDACIONES

Implementar una plataforma de comercio electrónico en la página web, permitiendo a los clientes realizar pedidos de productos saludables y suscripciones. Asegurando de que la experiencia de usuario sea intuitiva y que las opciones de pago sean seguras, lo que facilitará el acceso a los productos y aumentará las ventas.

Establecer colaboraciones con proveedores de productos saludables y empresas de logística es clave para el crecimiento del negocio.

Se recomienda que la expansión de vending Machine también estén en lugares estratégicos como gimnasios, estaciones de servicio, aeropuertos y franquicias de cafeterías puede ser altamente beneficiosa. Esto no solo aumentará las ventas, sino que también mejorará la accesibilidad de los productos a un público más amplio.

Es importante que el negocio realice un estudio de mercado más amplio para identificar las regiones en Perú con mayor demanda de productos saludables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ipsos. (2021). El cuidado por la salud y el bienestar aumenta a raíz de la pandemia. *Ipsos*.
<https://www.ipsos.com/es-es/el-cuidado-por-la-salud-y-el-bienestar-aumenta-raiz-de-la-pandemia>
- Ipsos. (2023). “Sin azúcar, por favor.” *Ipsos*. <https://www.ipsos.com/es-pe/opinion-javier-alvarez-sin-azucar-por-favor>
- Mordor Intelligence (2024). Tamaño del mercado de máquinas expendedoras y análisis de participación: tendencias de crecimiento y pronósticos (2024-2029).
<https://www.mordorintelligence.ar/industry-reports/global-vending-machine-market>
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios : Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*, 2, 83–96.
http://www.palermo.edu/economicas/mba/business_review_ed2.html
- Banco Mundial. (2024). *El Banco Mundial en Perú*.
<https://www.bancomundial.org/es/topic/water/overview#1>
- Camogliano, S. (2023). *Vending Machines: las máquinas que venden de todo*.
<https://bizzla.substack.com/p/vending-machines-las-maquinas-que>
- CIEN. (2023). *REPORTE DE TENDENCIAS Confitería y Snacks Agosto 2023*. 1–4.
- ComexPerú. (2024). *Economía Peruana : Reactivación o Rebote*.
<https://www.comexperu.org.pe/articulo/economia-peruana-reactivacion-o-rebote>
- CPI. (2022). *Perú: Población 2022*.
<https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion 2022.pdf>
- Diario Gestión. (2017). *Lima Orgánica: “el mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público.”* <https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludable-evolucionado-favorablemente-demanda-publico-132445-noticia/>
- EL Peruano. (2013). *Sistema Peruano de Información Jurídica*.
- EL Peruano. (2024). *Gobierno establece cinco medidas para reactivar a las mypes*.
<https://elperuano.pe/noticia/233152-gobierno-establece-cinco-medidas-para-reactivar-a-las-mypes>

- Geographic, N. (2021). *La alimentación afecta al cambio climático*.
https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/actualidad/asi-afecta-alimentacion-cambio-climatico_11271
- Ipsos. (2020). *Tres de cada cinco limeños revisan la información nutricional de los productos*.
29 de enero del 2020, 1. <https://www.ipsos.com/es-pe/tres-de-cada-cinco-limenos-revisan-la-informacion-nutricional-de-los-productos>
- Jofemar. (2024). *Módulo de pago + Vision EsPlus Bluetec v8*.
<https://jofemar.com/productos/snacksfoods/snacksbebidas/vision-bluetec/modulo-de-pago-vision-esplus-bluetec-v8/>
- Mechanic. (1992). Tema 2. Estilos De Vida Saludables. *Estilos de Vida y Promoción de La Salud: Material Didáctico*, 1–30.
- Ochoa, V. (2019). *El 80% de la clase media alta direcciona sus compras hacia retailers con más variedad de alimentos saludables*. <https://gestion.pe/economia/el-80-de-la-clase-media-alta-direcciona-sus-compras-hacia-retailers-con-mas-variedad-de-alimentos-saludables-noticia/>
- Statista. (2024). *Actitudes hacia la alimentación en el Perú a marzo de 2024*.
<https://www.statista.com/forecasts/1347917/attitudes-towards-food-in-peru>
- Velaverde. (2024). *INVERSIÓN PRIVADA CAERÍA 7.3% ESTE AÑO Y NO SE ESPERA DESPEGUE EN 2024*. <https://www.cepiura.org.pe/inversion-privada-caeria-7-3-este-ano-y-no-se-espera-despegue-en-2024/#:~:text=Para el 2024%2C Velarde menciona,considerando e>
- Ybáñez, I. (2023). *El auge de los productos saludables en Perú y la respuesta de las empresas*.
<https://lacamara.pe/el-auge-de-los-productos-saludables-en-peru-y-la-respuesta-de-las-empresas/>
- Porter, M. (2017b). *Estrategia Competitiva*. Grupo Editorial Patria.
- Logic vending. (2024). Obtenido de <https://www.logicvending.co.uk/history-vending-machines>
- Alliance Vending . (2024). Obtenido de <https://www.alliancevending.es/blog/curiosidades-vending/historia-del-vending/>
- PERÚ. (2024). Obtenido de *maquinas expensadoras*: <https://maquinasexpendedoras->

peru.com/blog/beneficios-de-las-maquinas-expendedoras-en-la-actualidad/

Refrigeración Correa. (2016). Obtenido de <https://refrigeracioncyc.com/evolucion-historica-refrigeracion-industrial/>

David, F. (2013). Conceptos de Administración estratégica. Decimocuarta edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. <https://laurabatres.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>

ANEXOS

Anexos 1

Guía de Entrevista a Expertos y Empresarios del Rubro

Datos iniciales:

1. ¿Cuál es su opinión sobre la viabilidad de un negocio de vending machine de snacks saludables en Lima Metropolitana, considerando el contexto actual del mercado?
2. ¿Qué desafíos existen para conseguir ubicaciones estratégicas donde colocar las máquinas expendedoras?
3. ¿Qué estrategias de comercialización sugiere para asegurar el éxito del plan de negocio y destacarse en un mercado competitivo?
4. ¿Cuáles son los aspectos más importantes para tener en cuenta al determinar la estructura organizacional y el personal necesario para el funcionamiento del negocio?
5. ¿Qué criterios financieros y económicos deberían evaluarse para determinar la factibilidad del plan de negocio?
6. ¿Cómo podría impactar socialmente la implementación de este negocio en la comunidad y en los hábitos de consumo?
7. ¿Qué recomendaciones clave ofrecería para asegurar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de este negocio?

Anexos 2

Guía de Entrevista a Consumidores Potenciales

Datos iniciales:

Edad: _____ Sexo: _____

1. ¿Qué opinas sobre la idea de tener máquinas expendedoras de snacks saludables en lugares estratégicos como centros de estudio, centros laborales y gimnasios?
2. ¿Crees que utilizarías una máquina expendedora de snacks saludables si estuviera disponible en tu lugar de trabajo o estudio?
3. ¿Qué aspectos te preocuparían más al utilizar una máquina expendedora de snacks saludables?
4. ¿Qué tipo de productos esperarías encontrar en una máquina expendedora de snacks saludables?
5. ¿Qué te motivaría a elegir una máquina expendedora de snacks saludables sobre otras opciones de comida rápida?
6. ¿Qué medidas crees que podrían tomar los operadores de máquinas expendedoras para ganar tu confianza y fidelidad como cliente?
7. ¿Qué sugerencias tendrías para mejorar la experiencia del cliente con las máquinas expendedoras de snacks saludables?
8. ¿Qué te gustaría ver en términos de servicio al cliente y soporte si surgiera algún problema al usar una máquina expendedora de snacks saludables?

Anexos 3

Entrevista a Profundidad de Expertos

1. ¿Cuál es su opinión sobre la viabilidad de un negocio de vending machine de snacks saludables en Lima Metropolitana, considerando el contexto actual del mercado?

Bueno, yo sí creo firmemente en la viabilidad de este negocio en Lima Metropolitana. En primer lugar, es un mercado en alza. Existe una creciente conciencia sobre la importancia de llevar un estilo de vida saludable, y los consumidores están cada vez más interesados en opciones de snacks que se alineen con sus valores de salud y bienestar. En segundo lugar, la demanda de alimentos orgánicos y veganos está en aumento, lo que ofrece una oportunidad única para este tipo de negocio. Por último, si considera ubicaciones como universidades, entonces tiene mejores posibilidades, dado que los estudiantes tienen más conciencia de la comida saludable.

2. ¿Qué desafíos anticipa en la identificación de ubicaciones estratégicas para las máquinas expendedoras?

Uno de los principales desafíos será encontrar ubicaciones que no solo tengan un alto tráfico de personas, sino que también estén alineadas con el público objetivo que busca snacks saludables, en ese sentido las universidades, institutos y centro laborales, especialmente oficinas, pueden ser las ubicaciones claves para el negocio. El otro aspecto es de negociar con los propietarios, aunque con un pago mensual justo no debería haber mucho problema, todo es cuestión de negociar.

3. ¿Qué estrategias de comercialización sugiere para asegurar el éxito del plan de negocio y destacarse en un mercado competitivo?

Bueno, la mejor estrategia de comercialización para este negocio es la enfocarse en la diferenciación, dado que todas las máquinas expendedoras ofrecen lo mismo productos, estos productos saludables, estos snacks, se deben promocionar como algo nuevo. Claro, este negocio no es nada sin los snacks y las empresas que las fabrican, por lo que sería importante establecer alianzas con marcas de productos saludables reconocidas y utilizar campañas de marketing creativas para destacarse en el mercado.

4. ¿Cuáles son los aspectos más importantes para tener en cuenta al determinar la estructura organizacional y el personal necesario para el funcionamiento del negocio?

Creo que es algo básico de cualquier negocio contar con un equipo bien capacitado y comprometido para garantizar el desarrollo de la empresa. Ahora, en su caso particular, un aspecto importante es el mantenimiento de las máquinas, por lo que debe contar con un equipo con experiencia para esa labor.

5. ¿Qué criterios financieros y económicos deberían evaluarse para determinar la factibilidad del plan de negocio?

Si bien es cierto que la economía nacional afronta una recesión, también es cierto que se espera una recuperación para este año. Ahora, se debe ser muy cuidadoso con los costos de adquisición o arrendamiento de las máquinas expendedoras, los costos operativos recurrentes, como el alquiler de ubicaciones y el mantenimiento de inventario, y los ingresos proyectados basados en la demanda del mercado y los precios de venta. Yo recomendaría, no arrendar las máquinas, sino comprarlas, dado que puede recuperar su inversión en un año, y el tiempo de vida de estas máquinas pueden ser mayores a 5 años.

6. ¿Cómo podría impactar socialmente la implementación de este negocio en la comunidad y en los hábitos de consumo?

Los hábitos de consumo han ido variando, hoy por hoy, las personas cuidan más lo que compran. En ese aspecto, la implementación de un negocio de vending machine de snacks saludables podría tener un impacto positivo en la comunidad donde se instale ya que lleva a promover hábitos de consumo más saludables y ofrecer opciones convenientes para aquellos que desean llevar un estilo de vida más saludable. Además, un aspecto también relevante, es que este tipo de negocios está relacionado con agricultura orgánica, lo que podría contribuir a la conciencia ambiental al fomentar el consumo de productos orgánicos y veganos, que suelen tener un menor impacto ambiental.

7. ¿Qué recomendaciones clave ofrecería para asegurar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de este negocio?

Recomiendo enfocarse en la calidad de los productos ofrecidos, por ello es clave tener relaciones con los proveedores, además claro, promover una innovación continua para mantenerse relevante en un mercado competitivo. Además, es importante monitorear de cerca las tendencias del mercado y adaptarse rápidamente a los cambios en las preferencias de los consumidores. Entonces, repito, la construcción de relaciones sólidas con proveedores es clave para el éxito a largo plazo del negocio.

Anexos 4

Entrevista a Profundidad a Empresarios del Rubro

Empresario 1

1. ¿Cuál es su opinión sobre la viabilidad de un negocio de vending machine de snacks saludables en Lima Metropolitana, considerando el contexto actual del mercado?

Creo que debe considerarse el contexto actual, pero a pesar de ello, si cuenta con el capital, yo si recomendaría emprender en este negocio. Es cierto, la competencia es fuerte, pero tu ventaja sería el producto, el tipo de producto que ofreces es diferente al resto, eso permite oportunidades. Claro, sin olvidar los precios, que creo deben ser precios competitivos.

2. ¿Qué desafíos anticipa en la identificación de ubicaciones estratégicas para las máquinas expendedoras?

Uhhhh... creo que este es el aspecto más dificultoso del negocio, dado que las mejores ubicaciones son muy demandadas, y no solo ello, sino una vez conseguido, se debe renegociar los contratos con los propietarios dado que a veces quieren subir los precios de alquiler de espacios. Es más que probable que algunos propietarios de ubicaciones estratégicas busquen reducir costos y renegociar términos, lo que podría afectar la capacidad para asegurar ubicaciones clave, y sin garantizar ello el negocio disminuye. La ubicación es la clave de todo.

3. ¿Qué estrategias de comercialización sugiere para asegurar el éxito del plan de negocio y destacarse en un mercado competitivo?

Según mi experiencia, la diferenciación del producto es lo más relevante., por ello debes emprender campañas de marketing, y ahora que tienes las redes, es potenciar ese espacio. ¿Cómo? He visto influencers que con unas promociones hacen conocidas marcas que antes no eran conocidas. En el primer año, por lo menos, debes destinar un gasto importante en marketing. Además, con esto de la comida saludable que se difunde va a ser más fácil que tu negocio se desarrolle.

4. ¿Cuáles son los aspectos más importantes para tener en cuenta al determinar la estructura organizacional y el personal necesario para el funcionamiento del negocio?

Uhhhhh... en tiempos de recesión, es crucial optimizar la estructura organizacional para reducir costos operativos sin comprometer la calidad del servicio. Yo diría tener personal solo esencial,

y en el caso de marketing se podría contratar a una empresa de marketing para que se haga cargo de la propaganda.

5. ¿Qué criterios financieros y económicos deberían evaluarse para determinar la factibilidad del plan de negocio?

Simplemente diría que, si no quieres arriesgar tu dinero, busques crédito, ahora que la inflación va bajando, la tasa de interés está disminuyendo. Claro, si lo comparamos con el crédito de países vecinos, en el crédito en el país es alto, pero yo lo veo como el costo de emprender. Mira, la rentabilidad positiva se obtendría en un poco más de un año, así que después te puedes capitalizar y podrías ampliar más máquinas.

6. ¿Cómo podría impactar socialmente la implementación de este negocio en la comunidad y en los hábitos de consumo?

Si consideramos hábitos de consumo este es el mejor momento. Claro, si evaluamos a los consumidores peruanos, no se caracterizan por ser lo de estilos de vida más modernos, pero tú hablas de un negocio en distritos como San Isidro o Miraflores, entonces sí, tienes un margen importante para que el negocio se desarrolle. Ahora, si tiene un impacto, yo creo que sí, claro que sí, un impacto positivo, dado que los consumidores buscan mejorar su salud, y si algo enseñó la pandemia es a cuidar la salud.

7. ¿Qué recomendaciones clave ofrecería para asegurar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de este negocio?

Yo te recomiendo mantener un enfoque de adaptabilidad, adaptarse clave en cualquier negocio, y más en este. Otro aspecto sería el de mantener una comunicación abierta con los clientes y estar dispuesto a ajustar estrategias según sea necesario para mantener la relevancia y la competitividad. La comunicación con el público es importante, no sé, a través de canales como las redes sociales se puede hacer.

Empresario 2

1. ¿Cuál es su opinión sobre la viabilidad de un negocio de vending machine de snacks saludables en Lima Metropolitana, considerando el contexto actual del mercado?

Aunque reconozco los desafíos inherentes a nuestro tamaño y limitaciones financieras, sigo siendo optimista sobre la viabilidad del negocio. Creo que ofrecer productos saludables en ubicaciones estratégicas puede ser una propuesta atractiva para los consumidores conscientes de su salud, incluso en tiempos económicos difíciles.

2. ¿Qué desafíos anticipa en la identificación de ubicaciones estratégicas para las máquinas expendedoras?

¿sabes? El principal desafío radica en competir por ubicaciones Premium con empresas más grandes que tienen mayores recursos financieros y una presencia establecida en el mercado. Además, claro, las limitaciones de capital dificultan la negociación de acuerdos de arrendamiento favorables y pueden limitar las opciones de ubicación.

3. ¿Qué estrategias de comercialización sugiere para asegurar el éxito del plan de negocio y destacarse en un mercado competitivo?

Yo considero que, dada una capacidad financiera limitada, una empresa debe centrar en estrategias de comercialización de bajo costo, pero efectivas, como la boca a boca, la participación en eventos comunitarios locales y la colaboración con empresas y organizaciones afines. Claro que, además, es importante aprovechar al máximo las redes sociales y otras plataformas en línea para promocionar nuestro negocio y llegar a nuestro público objetivo.

4. ¿Qué tecnología específica considera crucial para garantizar una experiencia satisfactoria del cliente y por qué?

Dada nuestra situación financiera, uno debe priorizar tecnologías que sean rentables pero que aun así mejoren la experiencia del cliente. Esto podría incluir sistemas de pago sin contacto de bajo costo y soluciones de gestión de inventario básicas pero efectivas para garantizar que siempre tengamos productos disponibles para nuestros clientes.

5. ¿Cuáles son los aspectos más importantes a tener en cuenta al determinar la estructura organizacional y el personal necesario para el funcionamiento del negocio?

¿mira? Quizás suene repetitivo, pero si no tienes un gran respaldo de capital para empezar, y se expresan limitaciones de capital, entonces uno debe mantener una estructura organizacional simple, simple pero eficiente, con un enfoque en maximizar la productividad con un equipo pequeño, pero altamente motivado. Además, uno debe buscar formas creativas de capacitar al personal para que puedan desempeñar múltiples funciones y maximizar el valor que aportan al negocio.

6. ¿Qué criterios financieros y económicos deberían evaluarse para determinar la factibilidad del plan de negocio?

Creo que el criterio clave es ser especialmente diligentes al evaluar los costos y los ingresos proyectados para garantizar que se pueda operar de manera rentable con recursos limitados. Claro, uno debe buscar siempre la eficiencia, buscando formas de minimizar los costos operativos y maximizar los ingresos, como la negociación de acuerdos favorables con proveedores y la optimización de estrategias de precios.

7. ¿Cómo podría impactar socialmente la implementación de este negocio en la comunidad y en los hábitos de consumo?

A pesar de las limitaciones, siempre he creído que nuestra presencia en la comunidad puede tener un impacto positivo al proporcionar opciones saludables y accesibles para la población. Además, indirectamente podemos contribuir a la educación pública sobre la importancia de llevar un estilo de vida saludable y promover hábitos de consumo más conscientes entre nuestra base de clientes.

8. ¿Qué recomendaciones clave ofrecería para asegurar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de este negocio?

Recomendaría centrarnos en la calidad del servicio al cliente y la consistencia en la entrega de productos de alta calidad. Además, debemos ser ágiles y estar dispuestos a adaptarnos a medida que aprendemos y crecemos en el negocio. Buscar oportunidades de colaboración con otras pequeñas empresas y buscar formas de maximizar nuestros recursos limitados también puede ser clave para nuestro éxito a largo plazo

Anexos 5

Entrevistas a Profundidad a Probables Usuarios

Consumidor 1

Datos iniciales: **Enrique Romero Mayorga**

Edad: 55 años Sexo: Masculino

1. ¿Qué opinas sobre la idea de tener máquinas expendedoras de snacks saludables en lugares estratégicos como centros de estudio, centros laborales y gimnasios?

Bueno, personalmente, tengo sentimientos encontrados sobre la idea. Por un lado, veo el potencial de tener acceso a opciones saludables mientras estoy en movimiento y trabajando. Sin embargo, también tengo algunas preocupaciones sobre la frescura y la calidad de los productos ofrecidos en estas máquinas, ya que para mí la comida saludable lo ligo más a comer algo preparado en el momento, no tanto que este empaquetado por un largo tiempo.

2. ¿Crees que utilizarías una máquina expendedora de snacks saludables si estuviera disponible en tu lugar de trabajo o estudio?

Es posible, pero dependería en gran medida de la variedad y calidad de los productos ofrecidos, así como del aspecto de la máquina, es decir su limpieza y mantenimiento. Claro, no podríamos obviar el tema del precio, dado que también es una cuestión por considerar, y más si va a ser un consumidor habitual.

3. ¿Qué aspectos te preocuparían más al utilizar una máquina expendedora de snacks saludables?

Como menciono, lo que más me preocuparía es la calidad. La frescura de los productos es lo que para mí hace atractivo consumirlo. Ahora, también tendría inquietudes sobre la facilidad de uso y la confiabilidad del proceso de compra, especialmente si la máquina acepta pagos electrónicos. Con esto del yape y los pagos virtuales, a veces no se cuenta con efectivo a la mano.

4. ¿Qué tipo de productos esperarías encontrar en una máquina expendedora de snacks saludables?

Yo soy consumidor de snacks saludables, así que a mí me gustaría ver una variedad de opciones saludables, como frutas frescas, frutos secos, barras de granola, yogur, opciones de bocadillos

sin gluten y bebidas naturales. También he visto que venden piqueos y galletas hechas con ingredientes más saludables, aunque no he tenido oportunidad aún de consumir.

5. ¿Qué te motivaría a elegir una máquina expendedora de snacks saludables sobre otras opciones de comida rápida?

Evidentemente la salud, y más si esta todo el día trabaja y trabaja en una oficina, dado que no se hace mucho esfuerzo físico, y ni escaleras uso, sino el ascensor. Por ello, la comida rápida que habitualmente consumo lo disminuiría. Si, con la salud no se juega.

6. ¿Qué medidas crees que podrían tomar los operadores de máquinas expendedoras para ganar tu confianza y fidelidad como cliente?

Creo que la única medida que me interesa es que se garantice la frescura y calidad de los productos ofrecidos, además de mantener la máquina limpia y bien mantenida. Ahora, aparte si me gustaría que se pueda proporcionar información nutricional clara y transparente sobre los productos.

7. ¿Qué sugerencias tendrías para mejorar la experiencia del cliente con las máquinas expendedoras de snacks saludables?

Sugiero que los operadores de las máquinas expendedoras se centren en la variedad y calidad de los productos ofrecidos, asegurándose de incluir opciones para diferentes preferencias dietéticas y restricciones alimentarias. Además, sería útil ofrecer opciones de personalización y promociones especiales para fomentar la lealtad del cliente.

8. ¿Qué te gustaría ver en términos de servicio al cliente y soporte si surgiera algún problema al usar una máquina expendedora de snacks saludables?

Creo que a todo usuario le gustaría ver un servicio al cliente receptivo y eficiente que esté disponible para abordar cualquier problema o inquietud que pueda surgir al usar la máquina expendedora. ¿Cómo cuál? Ummm... por ejemplo, incluir la capacidad de informar problemas técnicos o de calidad de productos y recibir una respuesta rápida y solución adecuada.

Consumidor 2

Datos iniciales: **Sheyla Rojas Espinoza**

Edad: 25 años Sexo: Femenino

1. ¿Qué opinas sobre la idea de tener máquinas expendedoras de snacks saludables en lugares estratégicos como centros de estudio, centros laborales y gimnasios?

¡Me parece una idea fantástica! Creo que tener acceso a opciones saludables y convenientes en la universidad sería genial. Ahora solo contamos con máquinas expendedoras de gaseosas y de comida no tan saludable. Claro, a veces por tiempo, entre clase y clase no hay tiempo de salir a comprar algo mejor, y se termina consumiendo, por ello que unas máquinas de snack saludables sería muy buena idea.

2. ¿Crees que utilizarías una máquina expendedora de snacks saludables si estuviera disponible en tu lugar de trabajo o estudio?

Definitivamente, es más creo sería una consumidora habitual. Es que la idea de poder encontrar opciones saludables y deliciosas de snacks en la facu sería muy conveniente y me motivaría a elegir opciones más saludables en lugar de recurrir a alimentos menos nutritivos por decir lo menos.

3. ¿Qué aspectos te emocionarían más al utilizar una máquina expendedora de snacks saludables?

Me emociona la idea de tener acceso a una variedad de opciones saludables y equilibradas en un solo lugar. También me motiva la conveniencia de poder comprar rápidamente un snack nutritivo cuando lo necesite.

4. ¿Qué tipo de productos esperarías encontrar en una máquina expendedora de snacks saludables?

A mí personalmente me encantaría encontrar una variedad de opciones como barras de granola de bocadillos sin gluten. Cuanta más variedad mejor. Creo que ahora todo lo que sea alimento saludable tiene mejor opción de ser vendida.

5. ¿Qué te motivaría a elegir una máquina expendedora de snacks saludables sobre otras opciones de comida rápida?

De hecho, la principal motivación sería la salud. Saber que puedo elegir opciones que me ayuden a mantenerme saludable y en forma es realmente importante para mí. Si yo y mis amigas no lo hacemos es porque no contamos con ese tipo de servicio a la mano.

6. ¿Qué medidas crees que podrían tomar los operadores de máquinas expendedoras para mejorar aún más la experiencia del cliente?

La información es importante, por lo que creo que proporcionar información nutricional clara y transparente sobre los productos ofrecidos sería muy útil. También sería genial ver opciones de productos actualizados regularmente para mantener la variedad y el interés.

7. ¿Qué sugerencias tendrías para hacer que las máquinas expendedoras de snacks saludables sean aún más atractivas para los consumidores?

Sugiero que las máquinas tengan opciones de personalización para adaptarse a diferentes preferencias y restricciones dietéticas. También sería genial ver promociones especiales o descuentos para incentivar a los consumidores a probar nuevas opciones saludables.

8. ¿Qué te gustaría ver en términos de servicio al cliente y soporte si surgiera algún problema al usar una máquina expendedora de snacks saludables?

Me gustaría ver un servicio al cliente receptivo y eficiente que pueda abordar rápidamente cualquier problema que pueda surgir. Sería genial tener un sistema fácil de usar para informar problemas y recibir asistencia rápidamente. Pienso que mientras mejor servicio al cliente se tenga la recepción del negocio será mejor.

Consumidor 3

Datos iniciales: **Julieth Espinoza Meza**

Edad: 39 Sexo: Femenino

1. ¿Qué opinas sobre la idea de tener máquinas expendedoras de snacks saludables en lugares estratégicos como centros de estudio, centros laborales y gimnasios?

Estoy conforme que exista ese tipo de máquinas expendedoras, una comida saludable nos ayuda a tener pausas activas.

2. ¿Crees que utilizarías una máquina expendedora de snacks saludables si estuviera disponible en tu lugar de trabajo o estudio?

Si utilizaría una máquina porque nos da mayor variabilidad de consumo al usuario.

3. ¿Qué aspectos te preocuparían más al utilizar una máquina expendedora de snacks saludables?

Me preocuparía los aspectos de la cadena de frío, si fueran productos procesados o productos perecibles.

4. ¿Qué tipo de productos esperarías encontrar en una máquina expendedora de snacks saludables?

Respuesta cuatro de los productos que me gustaría encontrar son y barras de cereal yogur eh con salsas o con frutos secos eh que que es o semillas también

5. ¿Qué te motivaría a elegir una máquina expendedora de snacks saludables sobre otras opciones de comida rápida?

Me motivaría el hecho de cuidar mi salud y contribuir con este tipo de iniciativas.

6. ¿Qué medidas crees que podrían tomar los operadores de máquinas expendedoras para ganar tu confianza y fidelidad como cliente?

Las personas podemos ganar confianza a través de información que se nos informe la fecha del abastecimiento de la máquina y de la fecha del producto perecible. Nos ayudaría a saber que cuánto es el tiempo que está en esa en esa máquina expendedora y con ello la fidelidad por la credibilidad del de los productos de en buen estado que tiene respuestas

7. ¿Qué sugerencias tendrías para mejorar la experiencia del cliente con las máquinas expendedoras de snacks saludables?

Podría sugerir que le cada máquina tenga 1 QR (código QR) con el cual uno pueda registrarse como un usuario y pueda tener un registro y trazabilidad de las cosas que ha consumido durante el mes o acumulativo... pero si es que se pudiera que se acumule con un código de barras todo lo que he consumido de la máquina y cuántas proteínas, calorías de todo lo que haya consumido. Para eso dar alguna manera tener un control hacia las hay el control de que yo llevo como persona de repente en un gym o como persona que necesito saber con qué cantidad me alimento de calorías no

8. ¿Qué te gustaría ver en términos de servicio al cliente y soporte si surgiera algún problema al usar una máquina expendedora de snacks saludables?

Si hubiera algún problema con la devolución que me llamen, que hay algún servicio post venta o post reclamo para saber qué es lo que pasó con mi pedido, no si es que tuve una alergia o si el producto realmente estuvo en malas condiciones.

Consumidor 4

Datos iniciales: **Hugo Richard Sato Nakamura**

Edad: 48 Sexo: MASCULINO

1. ¿Qué opinas sobre la idea de tener máquinas expendedoras de snacks saludables en lugares estratégicos como centros de estudio, centros laborales y gimnasios?

Me parece una innovadora y conveniente alternativa para un potencial público objetivo que busca el acceso cómodo y oportuno de alimentos acordes a su estilo de vida.

2. ¿Crees que utilizarías una máquina expendedora de snacks saludables si estuviera disponible en tu lugar de trabajo o estudio?

Si, por supuesto.

3. ¿Qué aspectos te preocuparían más al utilizar una máquina expendedora de snacks saludables?

Variedad y precio.

4. ¿Qué tipo de productos esperarías encontrar en una máquina expendedora de snacks saludables?

Productos naturales, energéticos y bajos en grasas y azúcar

5. ¿Qué te motivaría a elegir una máquina expendedora de snacks saludables sobre otras opciones de comida rápida?

Que contribuyan a calmar el apetito sin alterar los niveles de azúcar, el colesterol o la presión arterial, de manera permanente, accesible y económica.

6. ¿Qué medidas crees que podrían tomar los operadores de máquinas expendedoras para ganar tu confianza y fidelidad como cliente?

Mantener máquinas permanentemente operativas (mantenimiento periódico) y oportunamente abastecidas con productos vigentes y de calidad, con un servicio post venta orientado a la satisfacción de los clientes.

7. ¿Qué sugerencias tendrías para mejorar la experiencia del cliente con las máquinas expendedoras de snacks saludables?

Marketing digital en redes sociales, servicio post venta permanente, campañas y promociones relacionados a los productos.

8. ¿Qué te gustaría ver en términos de servicio al cliente y soporte si surgiera algún problema al usar una máquina expendedora de snacks saludables?

Atención vía telefónica, aplicativo, web o whatsapp, que brinde soluciones rápidas y efectivas al problema suscitado.

Anexos 6

Encuesta

Datos iniciales:

Edad: _____ Sexo: _____

1. ¿Suele usar máquinas expendedoras?
 - a) Si b) no

2. ¿Con qué frecuencia consumiría snacks saludables si estuvieran fácilmente disponibles en máquinas expendedoras?
 - a) 1 vez a la semana
 - b) 2 veces por semana
 - c) 3 veces por semana
 - d) 1 vez al mes

3. ¿Qué tipo de snacks saludables preferiría encontrar en estas máquinas expendedoras?
 - a) Orgánicos
 - b) Veganos
 - c) Bajos en calorías
 - d) Sin gluten

4. ¿Qué ubicaciones considera más convenientes para encontrar este tipo de máquinas expendedoras en Lima Metropolitana?
 - a) Centros de estudios b) oficinas c) centros de salud d) centros comerciales

5. ¿Qué características considera más importantes al interactuar con una máquina expendedora de snacks saludables?
 - a) Variedad de productos b) facilidad de pago c) información nutricional

6. ¿Estaría dispuesto/a a pagar un poco más por snacks saludables en comparación con opciones menos saludables?
 - a) Si b) no

7. ¿Cuál es su percepción sobre la calidad y variedad de snacks saludables disponibles actualmente en el mercado?

a) Buena c) regular c) mala

8. ¿Cree que la presencia de máquinas expendedoras de snacks saludables podría influir positivamente en sus hábitos alimenticios?

a) Mucho c) regular c) poco