

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Marketing



ESTRATEGIAS DE MARKETING DE LA SALSA DE PALTA EMPAQUETADA “A- BOCADO!”

Tesis para optar el título profesional de licenciado en Marketing

Michelle Alexandra Turriate Plata

Código 20131347

Asesor

Edwin David Huaynate Mato

Lima – Perú

Octubre de 2021

**MARKETING STRATEGIES FOR AVOCADO
SAUCE PACKAGED "A-BOCADO!"**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN / PALABRAS CLAVE	xii
ABSTRACT / KEYWORDS	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
1 CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 Delimitación del tema a investigar	1
1.2 Revisión de literatura.....	1
1.3 Planteamiento del problema de investigación	3
1.4 Objetivos de la investigación.....	4
1.5 Preguntas de la investigación	4
1.6 Formulación de la(s) hipótesis.....	5
1.7 Justificación de la investigación.....	5
1.8 Viabilidad de la investigación	6
2 CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	7
2.1 Metodología de la investigación.....	7
2.1.1 Alcance	7
2.1.2 Enfoque.....	7
2.1.3 Horizonte temporal de la investigación	8
2.1.4 Tipos y técnicas de muestreo.....	8
2.2 Propuesta de valor	8
2.3 Estimación y pronóstico de la demanda	8
2.4 Marketing estratégico	9
2.4.1 Fundamentación de la ventaja competitiva	9
2.4.2 Estrategias genéricas de negocio	9

2.4.3 Estrategias corporativas de marketing de crecimiento	10
2.4.4 Estrategias competitivas de marketing	11
2.4.5 Declaración de posicionamiento.....	11
3 CAPITULO III: MÉTODO	13
3.1 Alcance de la investigación	13
3.2 Enfoque de la investigación.....	13
3.3 Horizonte temporal de la investigación	13
3.4 Estrategia general de la investigación	14
3.4.1 Entrevistas en profundidad a expertos.....	14
3.4.2 Focus Groups.....	14
3.4.3 Encuesta.....	15
4 CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING.....	17
4.1 Descripción de la propuesta de valor.....	17
4.2 Análisis de la situación	19
4.2.1 Análisis interno.....	19
4.2.2 Análisis del micro entorno externo.....	22
4.2.3 Análisis del macro entorno externo.....	28
4.3 Identificación y análisis de hallazgos de la investigación de mercado.....	31
4.3.1 Entrevistas a expertos	31
4.3.2 Focus Group	35
4.3.3 Encuesta.....	42
4.3.4 Principales resultados	43
4.4 Estimación y pronóstico de la demanda	53
4.4.1 Estimación y pronóstico de la demanda	53
4.4.2 Pronóstico de la demanda en unidades anuales	62
4.5 Diseño estratégico de marketing	65
4.5.1 Análisis FODA	65

4.5.2	Fundamentación de la ventaja competitiva según Ferrell	69
4.5.3	Estrategia genérica de negocio	69
4.5.4	Estrategia de crecimiento	70
4.5.5	Postura y estrategia(s) competitiva(s) de marketing (De Kotler y Singh).....	71
4.5.6	Mercado Objetivo	72
4.5.7	Posicionamiento	72
4.5.8	KPIs y objetivos de marketing	73
4.6	Diseño del mix de marketing.....	74
4.6.1	Producto.....	74
4.6.2	La marca	83
4.6.3	Precio.....	85
4.6.4	Canal.....	89
4.6.5	Comunicaciones integradas de marketing	93
4.7	Implementación del plan de marketing	98
4.7.1	Identificación, análisis y cálculo de los gastos operativos	98
4.7.2	Cálculo del costo de ventas	101
4.7.3	Identificación, análisis y cálculo de los gastos operativos	105
4.8	Proyección de resultados financieros	108
4.8.1	Pronóstico de ventas y plan operacional del primer año	108
4.8.2	Punto de equilibrio en volumen y valor del primer año	111
4.8.3	Evaluación de la rentabilidad de mediano plazo	112
4.8.4	Análisis de sensibilidad	119
5	CONCLUSIONES.....	120
6	RECOMENDACIONES.....	121
7	REFERENCIAS.....	122
8	ANEXOS.....	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Matriz de Ansoff.....	10
Tabla 3.1 Distribución de sesiones de grupos focales	15
Tabla 4.1 Modelo VRIO de A-Bocado!.....	19
Tabla 4.2 Salsas de Alicorp	22
Tabla 4.3 Principales competidores de A-Bocado!.....	23
Tabla 4.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	25
Tabla 4.5 Análisis del Macroentorno.....	28
Tabla 4.6 Análisis del Macroentorno.....	30
Tabla 4.7 Frecuencia de compra de palta (%)	44
Tabla 4.8 Frecuencia de consumo de guacamole (%)	45
Tabla 4.9 Razones positivas de los encuestados para comprar la línea Dips	47
Tabla 4.10 Razones positivas de la intención de compra – Línea Grab & Go	51
Tabla 4.11 Criterios de segmentación.....	53
Tabla 4.12 Efectividad de marketing A-BOCADO!.....	54
Tabla 4.13 Penetración de la línea Dips de A-Bocado!	55
Tabla 4.14 Factor 1 - Beneficios esperados de la línea Dips de A-Bocado!	55
Tabla 4.15 Factor 2 - Motivaciones de compra de la línea Dips de A-Bocado!.....	56
Tabla 4.16 Factor 3 - Rango de precios de la línea Dips de A-Bocado!.....	56
Tabla 4.17 Captación total de la línea Dips de A-Bocado!	56
Tabla 4.18 Frecuencia de compra de la línea Dips de A-Bocado!	57
Tabla 4.19 Demanda anual y mensual de la línea Dips de A-Bocado!	57
Tabla 4.20 Demanda diaria de la línea Dips de A-Bocado!	57
Tabla 4.21 Demanda diaria de la línea Dips de A-Bocado! por tipo de punto de venta	58
Tabla 4.22 Ventas mensuales y anuales de la línea Dips de A-Bocado!	58
Tabla 4.23 Penetración de la línea Grab & Go de A-Bocado!	58
Tabla 4.24 Factor 1 - Beneficios esperados de la línea Grab & Go de A-Bocado!	59
Tabla 4.25 Factor 2 - Motivaciones de compra de la línea Grab & Go de A-Bocado! ..	59
Tabla 4.26 Factor 3 - Rango de precios de la línea Grab & Go de A-Bocado!	60

Tabla 4.27 Captación total de la línea Grab & Go de A-Bocado!	60
Tabla 4.28 Frecuencia de compra de la línea Grab & Go de A-Bocado!	60
Tabla 4.29 Demanda anual y mensual de la línea Grab & Go de A-Bocado!	61
Tabla 4.30 Demanda diaria de la línea Grab & Go de A-Bocado!	61
Tabla 4.31 Demanda diaria de Grab & Go de A-Bocado! por tipo de punto de venta... 61	
Tabla 4.32 Ventas mensuales y anuales de la línea Grab & Go de A-Bocado!.....	61
Tabla 4.33 Supermercados – Venta de Línea Dips.....	63
Tabla 4.34 Tiendas de conveniencia Listo! – Venta de Línea Dips	64
Tabla 4.35 Supermercados – Venta de Línea Grab&Go	64
Tabla 4.36 Tiendas de conveniencia Listo! – Venta de Línea Grab&Go.....	65
Tabla 4.37 Análisis FODA	68
Tabla 4.38 Segmentación de A-Bocado!	72
Tabla 4.39 Objetivos de Marketing para A-Bocado!.....	74
Tabla 4.40 Características por SKU de A-Bocado!	76
Tabla 4.41 Dimensiones del producto	77
Tabla 4.42 Precios de las presentaciones al consumidor final.....	87
Tabla 4.43 Costo unitario en valores de los cuatro SKUS de A-Bocado!	88
Tabla 4.44 Margen de contribución por línea de producto	88
Tabla 4.45 Precio de la competencia	89
Tabla 4.46 Direcciones de concentradores de minoristas.....	90
Tabla 4.47 Descripción y presupuesto por actividad de A-Bocado! para el primer año 93	
Tabla 4.48 Gasto mensual de marketing para el primer año.....	97
Tabla 4.49 Resumen del gasto mensual de marketing para el primer año.....	97
Tabla 4.50 Gasto total anual de marketing para el primer año	97
Tabla 4.51 Proyección de gastos de marketing en los próximos 5 años.....	98
Tabla 4.52 Activos fijos en soles	98
Tabla 4.53 Activos intangibles en soles.....	99
Tabla 4.54 Gastos preoperativos en soles	99
Tabla 4.55 Total materiales y uniformes	100
Tabla 4.56 Plan de producción e inventarios de la línea Dips	101
Tabla 4.57 Plan de producción e inventarios de la línea Grab&Go	101
Tabla 4.58 Costo de venta unitario en soles	101
Tabla 4.59 Costo de venta en soles – Dips	102

Tabla 4.60 Costo de venta en soles – Grab & Go.....	102
Tabla 4.61 Costo de insumos en soles (5 primeros años).....	103
Tabla 4.62 Costo de insumos adicionales en soles (5 primeros años).....	103
Tabla 4.63 Mano directa en soles (5 primeros años).....	103
Tabla 4.64 Costo indirecto de fabricación en soles (5 primeros años).....	104
Tabla 4.65 Materiales de oficina en soles (5 primeros años).....	105
Tabla 4.66 Mano de obra administrativa en soles.....	105
Tabla 4.67 Gastos indirectos administrativos en soles.....	106
Tabla 4.68 Gastos administrativos en soles.....	106
Tabla 4.69 Presupuesto gastos de ventas directo.....	107
Tabla 4.70 Mano de obra de ventas en soles.....	107
Tabla 4.71 Gastos de ventas en soles.....	107
Tabla 4.72 Índices financieros.....	111
Tabla 4.73 Puntos de equilibrio (Proyección a 5 años).....	112
Tabla 4.74 Pagos anuales del IGV.....	113
Tabla 4.75 Estado de resultados.....	114
Tabla 4.76 Flujo de caja.....	115
Tabla 4.77 Estado de situación financiera.....	116
Tabla 4.78 EBIDTA Y TIR.....	117
Tabla 4.79 Rentabilidad EVA.....	117
Tabla 4.80 Flujo económico, financiero y financiero ácida.....	118
Tabla 4.81 FLUJO DE CAJA ECONÓMICA.....	118
Tabla 4.82 FLUJO DE CAJA FINANCIERA.....	118
Tabla 4.83 Flujo De Caja Financiera Ácida.....	119
Tabla 4.84 Análisis de sensibilidad.....	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Fórmula de muestra probabilística	16
Figura 4.1 Cómo funciona High Pressure Processing	17
Figura 4.2 Marcas de salsa de palta (guacamole) empaquetado que emplean HPP	18
Figura 4.3 Venta de Salsas, aderezos y condimentos en Perú (en millones de soles) ...	24
Figura 4.4 Intención de compra de A-Bocado! Dips	46
Figura 4.5 Intención de compra en unidades por vez	47
Figura 4.6 Precio dispuesto a pagar	49
Figura 4.7 Lugar de venta – Línea Dips	50
Figura 4.8 Intención de compra Línea Grab & Go	51
Figura 4.9 Intención de compra en unidades – Línea Grab & Go	52
Figura 4.10 Rango de precio que pagarían por la línea Grab & Go	53
Figura 4.11 Matriz de Ansoff	70
Figura 4.12 A-Bocado! dips sabor tradicional (SKU 001)	78
Figura 4.13 A-Bocado! dips sabor picante (SKU 002).....	78
Figura 4.14 A-Bocado! grab&go sabor tradicional (SKU 003).....	79
Figura 4.15 A-Bocado! grab&go sabor picante (SKU 004)	79
Figura 4.16 Logotipo de A-BOCADO!	83
Figura 4.17 Cadena de distribución	89
Figura 4.18 Canal de distribución de A-Bocado!	91
Figura 4.19 Fanpage de Facebook de A-Bocado!.....	94
Figura 4.20 Página de inicio de la web oficial de A-Bocado!	95
Figura 4.21 Sección “Productos” de la web oficial de A-Bocado!.....	96
Figura 4.22 Sección “Recetas” de la web oficial de A-Bocado!	96

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Ficha técnica de Focus Group	126
Anexo 2 – Ficha técnica de entrevista en profundidad a expertos.....	127
Anexo 3 – Ficha técnica de encuestas	128
Anexo 4 – Guía de Focus Group	129
Anexo 5 – Guía de entrevista a profundidad a productor de palta.....	132
Anexo 6 – Guía de entrevista a profundidad a especialista del canal moderno – supermercados	135
Anexo 7 – Guía de entrevista a profundidad a nutricionista.....	137
Anexo 8 – Guía de entrevista a profundidad a chef ejecutivo de restaurante.....	139
Anexo 9 – Guía de cuestionario a consumidores finales	141
Anexo 10 – Resultados de la encuesta.....	149
Anexo 11 – Fotos de terrenos de producción de paltas	169
Anexo 12 – Carta del Restaurante “La 73 de Barranco”	170
Anexo 13 – Imágenes mostradas en los Focus Groups	172

RESUMEN / PALABRAS CLAVE

La presente tesis se realizó con el objetivo de determinar las estrategias de marketing de la salsa de palta empaquetada “A-Bocado!”. Aparte de ello, poder servir como referencia bibliográfica a futuras investigaciones.

Se empleó una metodología descriptiva, de enfoque mixto y horizonte temporal de investigación de tipo transversal.

Además, se obtuvo resultados cualitativos y cuantitativos que permitieron determinar los aspectos funcionales de la marca y proyectar la demanda anual de 5 años, desde el año 2019 hasta el 2023, que sirvió para evaluar la rentabilidad a mediano plazo de A-Bocado!.

La línea de investigación de la presente tesis pertenece a la codificación 5205 - 31.a

Finalmente, se concluyó que la marca tiene potencial para ser adquirido por su público objetivo en el mercado limeño.

Palabras clave:

Plan de marketing, palta, lanzamiento de marca, estrategias de marketing, retail, salsa empaquetada.

ABSTRACT / KEYWORDS

This thesis was made to determine the marketing strategies of the packaged avocado sauce "A-Bocado!". Apart from this, it can serve as a bibliographic reference for future research.

A descriptive methodology, with a mixed approach and a cross-sectional research time horizon, was used.

Furthermore, qualitative and quantitative results were obtained that allowed determining the functional aspects of the brand and project the annual demand for 5 years, from 2019 to 2023, which help to evaluate the medium-term profitability of A-Bocado!.

The research line of this thesis belongs to codification 5205 - 31.a

Finally, it was concluded that the brand has the potential to be acquired by its target audience in the Lima market.

Keywords:

Marketing plan, avocado, brand launch, marketing strategies, retail, packaged sauce.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis se ha elaborado con el fin de determinar las estrategias de marketing del lanzamiento de una marca de salsa de palta (guacamole) empaquetada, lista para consumir, llamada “A-Bocado!”, la cual cuenta con dos líneas de producto “Dips” y “Grab & Go”. A-Bocado! se enfocará en brindar una alternativa de salsa de palta (guacamole) práctica y natural, ya que su fórmula contiene insumos de calidad y 100% orgánicos. Está dirigido a hombres y mujeres de 18 a 55 años de Lima Metropolitana. La marca cuenta con cuatro formatos: Dips “Tradicional”, Dips “Picante”, Grab & Go “Tradicional” y Grab & Go “Picante”.

Se realizó una investigación de mercado para analizar el lanzamiento de la marca donde se obtuvieron resultados favorables sobre la aceptación del concepto de negocio. En esta investigación se descubrió que hay un gran número de jóvenes que valoran los productos prácticos y listos para consumir.

A-Bocado! se venderá en supermercados como Vivanda y Wong, y tiendas de conveniencia como Listo!. Debido a que en estos puntos de venta el público objetivo realiza con mayor frecuencia sus compras.

Para el presente proyecto se realizó una proyección de ventas de 5 años, se obtiene como resultado un VAN económico de S/ 423.526,97, un VAN financiero de S/ 362.815,15 y una TIR de 67%, lo cual vuelve muy atractivo el proyecto al momento de buscar un inversionista.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Delimitación del tema a investigar

La presente investigación abarca el estudio de pre factibilidad para el lanzamiento de una salsa a base de pulpa de palta, conocida como “guacamole”. La palta, es considerada un súper alimento por sus altos valores nutricionales. (Súper Palta, 2018).

En la actualidad, existe una creciente preocupación de la población por una alimentación sana y nutritiva, por lo que los consumidores buscan alimentos simples y menos procesados (Nielsen, 2016). En el último año, el Perú se posicionó como el segundo productor mundial de paltas en el mundo, siendo el tercer producto más importante de las agroexportaciones, por detrás del café y la uva (Gestión, 2018).

1.2 Revisión de literatura

La literatura que se ha encontrado para la realización de este trabajo de investigación son las siguientes:

Durante los últimos años, el estilo de vida de los consumidores se ha tornado cada vez más rápido. Según Euromonitor, el mayor uso de tecnología ha ayudado a crear un consumidor impaciente e impulsivo, que busca que se atiendan sus necesidades “para ayer”, lo que los ha hecho acreedores al nombre de “IWWIWWIWI”, siglas que en español se traducen como “Yo quiero lo que quiero cuando lo quiero” (Euromonitor International, 2017). Esta tendencia de satisfacer las necesidades de manera inmediata se ve reflejada en la creación de negocios, tanto de servicios como productos, que ayuden al consumidor a obtener lo que buscan en un tiempo cada vez más reducido. Tal es el caso de las aplicaciones de bancos, que permiten hacer transferencias en pocos segundos, sin necesidad de ir a una tienda física. Asimismo, esta tendencia trajo como consecuencia una más variada oferta de porciones de menor tamaño, para así ayudar a que los productos sean más fáciles y rápidos de consumir.

Los *millennials*, la generación de personas nacidas entre 1982 y 1995, ya no quieren perder tiempo cocinando recetas tediosas, como lo hacían sus padres o abuelos. Según un estudio realizado por la firma de inversión UBS, para el año 2030, el sector de comida a domicilio supondrá un crecimiento anual del 20%, llegando a mover casi 365 millones de dólares a nivel mundial. Este crecimiento se ve impulsado por una red logística mejor implementada, gracias a la aparición de nuevas aplicaciones de entrega de comida a domicilio como Uber Eats, Glovo, Dilloo, entre otras (UBS, 2018).

Actualmente, se calcula que los millennials utilizan el servicio de delivery de comida 3 veces más que sus padres. Debido en gran parte, a la gran oferta de restaurantes inscritos en las diferentes plataformas de envío de comida. Esto significa un ahorro de tiempo promedio, por comida no preparada, de 35 minutos (UBS, 2018).

Asimismo, el estudio Lifestyle Latam, realizado por Kantar Worldpanel (2017), reveló que el 17% de amas de casa peruanas, de diferentes edades, mencionó que no disfruta cocinar, llegando a considerar esta labor como tediosa. Esto, sumado al deseo de sacar el máximo provecho del tiempo, ha fomentado el consumo de alimentos listos para consumir o de mínima preparación. La tendencia ready-to-eat se encuentra en pleno apogeo, como sustenta Nielsen, en un estudio realizado en Costa Rica durante el año 2017. Los alimentos de conveniencia ya no solo deben sacar del apuro, también deben ser saludables, respondiendo al deseo de mejorar la salud (Nielsen, 2017). Millennials y Baby Boomers son las generaciones que más se preocupan por buscar atributos saludables en sus comidas, seguidos por la Generación X y Generación Z. Siendo el atributo más valorado que los productos no tengan colorantes o sabores artificiales y sean lo más naturales posibles (Nielsen, 2016).

Como menciona este informe, “la Generación Z y los Millennials están más dispuestos a pagar un precio premium por esta clase de alimentos” (Nielsen, 2016). Estos resultados se reafirman en el estudio Ipsos Global Trends, realizado el año pasado, en el cual se preguntó a personas de todo el mundo si estaban satisfechos o insatisfechos con su peso: la tercera parte de los encuestados mencionó estar insatisfecho. Además, el 86% de encuestados respondió que quiere ser más sano y saludable (Ipsos, 2017).

Como se sabe, el Perú es un país biodiverso, rico en alimentos que poseen un alto nivel nutricional. Uno de sus ‘superfoods’ bandera, es la palta (Súper Palta, 2018).

Éste es un fruto rico en grasas monoinsaturadas y poliinsaturadas, que contribuyen a combatir enfermedades cardiovasculares, además de ser un excelente antioxidante y una rica fuente de vitaminas, minerales y ácido fólico (ProHass, 2018).

En el año 2017, Perú se posicionó como el segundo productor de paltas a nivel mundial, gracias a la variedad de tierras disponibles para la cosecha, y un clima apropiado para la correcta producción durante todos los meses del año (Exitosa Noticias, 2018). Además de ser el tercer producto más importante de la canasta agroexportadora del país, este fruto tiene una excelente aceptación en el mercado interno, logrando un consumo de 170 mil toneladas de palta anuales, traducido a un consumo per cápita de 5kg por año.

1.3 Planteamiento del problema de investigación

Debido al actual ritmo de vida acelerado de los consumidores, labores que antes se consideraban “obligatorias”, como es el caso de la cocina, ahora se ven facilitadas por la variada oferta de empresas de delivery de comida a domicilio, marcas de comidas listas para comer y alimentos semipreparados.

Según Nielsen, el consumidor actual busca sacar el máximo provecho de su tiempo, pero también busca alimentos saludables que mejoren su salud, pues es consciente de los peligros del azúcar y grasas saturadas (Nielsen, 2016).

Se identificaron las generaciones de Millennials y Baby Boomers como aquellas que más se preocupan por la búsqueda de ingredientes saludables en sus comidas, evitando aquellos productos que contengan colorantes o sabores artificiales (Nielsen, 2016). Por lo que estarían más dispuestos a pagar precios más elevados (premium) con tal de adquirir alimentos de calidad.

Y, según Kantar Worldpanel a por motivo de la pandemia, el teletrabajo ha motivado que se polaricen ocasiones vinculadas a cómo consumimos dentro del hogar, debido a que, aunque ahora los consumidores están más en casa, no siempre tienen más tiempo y conocimiento para cocinar, motivo por el que recurren al delivery y a las alternativas que ofrecen los alimentos de conveniencia (Kantar Worldpanel, 2020).

1.4 Objetivos de la investigación

Objetivo general:

- Determinar el nivel de aceptación y definir las estrategias comerciales y de marketing de “A-BOCADO!”, guacamole empaquetado listo para consumir en el mercado limeño.

Objetivos específicos:

- Estimar el mercado potencial y la proyección de la demanda del proyecto.
- Realizar un diagnóstico del sector de salsas.
- Conocer los drivers de compra del mercado potencial.
- Conocer los gustos y percepciones del grupo específico hacia la palta.
- Determinar las ventajas y desventajas de la preparación de alimentos, específicamente del guacamole, por el grupo objetivo.
- Determinar el canal más adecuado para colocar el producto.
- Definir estrategias de comercialización y de marketing para el lanzamiento de la marca.

1.5 Preguntas de la investigación

Pregunta general:

- ¿Qué nivel de aceptación tendrá una nueva marca de guacamole listo para consumir en el mercado limeño?

Preguntas específicas:

- ¿Cuáles serían los canales más convenientes para la colocación del producto?
- ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas que considera el grupo objetivo al momento de preparar alimentos, específicamente el guacamole?
- ¿Qué percepciones tiene el grupo hacia la palta?

- ¿Cuáles serían los principales drivers de compra del mercado potencial?
- ¿Cuál es la situación actual del sector “salsas” en Perú”?
- ¿Quiénes serían el mercado potencial y cuál sería la proyección de demanda del proyecto?

1.6 Formulación de la(s) hipótesis

- H1: Más del 70% de personas entrevistadas conoce la composición de “Guacamole”.
- H2: Más del 50% de personas entrevistadas piensa que es un producto innovador.
- H3: El nivel de aceptación de la idea de negocio es de 80%.
- H4: Las personas menores de 26 años no estarían dispuestos a pagar más de S/.10.00 por el producto en estudio.

1.7 Justificación de la investigación

Según un estudio realizado por Nielsen, el consumidor actual tiene una mayor preocupación por ingerir alimentos saludables, y es consciente de las complicaciones que los azúcares y grasas traen a la salud. Por esta razón, estarían dispuestos a pagar precios más elevados con tal de adquirir alimentos más nutritivos (Nielsen, 2016). Asimismo, se recalca que el ritmo de vida actual, ha obligado a muchos consumidores, en su mayoría millennials, a adquirir productos ready-to-eat. Esto, influenciado por el boom de tiendas por conveniencia y mayor número de supermercados en el país (Nielsen, 2016).

1.8 Viabilidad de la investigación

Los recursos a tomar en cuenta son:

- **Tiempo:** para el proyecto, se cuenta con una disponibilidad de 4 meses para realizar los estudios y análisis respectivos.
- **Financieros:** El estudio está financiado por las accionistas de la empresa en estudio.
- **Información:** Existe una amplia base de datos para la obtención de información, la cual es actualizada, confiable y veraz. Se cuenta, además, con información de fuentes nacionales y extranjeras, al tratarse de un tema conocido a nivel mundial. Asimismo, se cuenta con información particular y cercana sobre el negocio y cultivo de paltas de parte de los accionistas de la empresa.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Metodología de la investigación

2.1.1 Alcance

En el presente trabajo se emplearon dos técnicas de alcance de investigación, exploratorio y descriptivo, de carácter cualitativa y cuantitativa respectivamente. En primer lugar, los estudios exploratorios se usan para indagar sobre temas poco estudiados desde nuevos puntos de vista, por otro lado, los estudios descriptivos son aquellos que tienen como finalidad precisar las dimensiones de un contexto o situación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pp. 88-92).

2.1.2 Enfoque

Para hacer un estudio mucho más completo, se realizaron un enfoque mixto, es decir, se empleará tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo. En lo que se refiere a un enfoque cualitativo, se realizaron dos focus groups a consumidores finales y cuatro entrevistas a profundidad a expertos (un nutricionista, un productor de palta, un experto del sector retail y un manager de un restaurante de comida saludable). Todo lo mencionado anteriormente tiene como objetivo analizar la realidad subjetiva de los individuos en estudio: hábitos de consumo, conocimiento del producto y evaluación de concepto. Por otra parte, desde un enfoque cuantitativo, se ejecutaron 151 encuestas efectivas a consumidores finales que permitieron desarrollar interpretaciones y análisis para la toma de decisiones (Hernández, Fernández y Baptista, pp. 1-32).

2.1.3 Horizonte temporal de la investigación

Para la investigación se empleó un diseño no experimental, de tipo transversal. Esto se debe a que se busca estudiar cómo evolucionan una o más variables o su relación entre ellas en una sola vez (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pp. 154-155).

2.1.4 Tipos y técnicas de muestreo

Se empleó los tipos de muestreo probabilístico y no probabilístico mencionados por Hernández, et al. (2014) para la presente investigación. La técnica de muestreo no probabilístico por saturación de información es una técnica de muestreo donde las muestras se recogen en un proceso que se brinda a todos los individuos de la población teniendo las mismas oportunidades de ser seleccionados (Hernández, et al., 2014).

Por último, el procedimiento de muestreo es de tipo no probabilístico y usando la técnica “por conveniencia” debido a que la estimación no puede proyectar a la totalidad de la población (Malhotra, 2008, p. 339). Asimismo, al igual que la técnica de focus group, el procedimiento de muestreo es de tipo no probabilístico y por conveniencia, debido a que la estimación no puede proyectar a la totalidad de la población (Malhotra, 2008, p. 180).

2.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor según como menciona Kotler y Keller (2016) es un grupo de beneficios que emplea una empresa para atender las necesidades de los clientes, es decir, es una oferta que es el resultado de una combinación de productos, servicios, experiencias e información (pág. 10).

2.3 Estimación y pronóstico de la demanda

Según Mayorga y Araujo (2013), la estimación ascendente de la demanda busca esencialmente conseguir que la información de los estimados de demanda vaya de abajo hacia arriba desde cada punto de distribución hasta la gerencia de marketing para tener una estimación conjunta de la demanda (p. 208).

2.4 Marketing estratégico

2.4.1 Fundamentación de la ventaja competitiva

Según Ferrel y Hartline (2012), definen de ventaja competitiva como:

Cuando nos referimos a las ventajas competitivas, hablamos en términos de diferencias objetivas entre las empresas en competencia. Después de todo, estas ventajas se derivan de las fortalezas reales que la firma posee o de las debilidades reales de las empresas rivales. (pág. 134).

Además, Kotler y Armstrong (2012) definen que una ventaja competitiva es “la ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer mayor valor al cliente, ya sea por medio de precios más bajos o por proveer mayores beneficios que justifiquen los precios más altos” (p.184).

En base a las definiciones mostradas, se definirá la ventaja competitiva de A-Bocado!, que se determina por ofrecerle al consumidor una alternativa de salsa de palta empaquetada a base de insumos de alta calidad, en prácticos y novedosos envases, por lo tanto, brinda el ahorro de tiempo de preparación de una salsa (guacamole) y permite consumir la palta de una manera original en cualquier momento del día.

2.4.2 Estrategias genéricas de negocio

Para este punto del proyecto es necesario destacar a Michael Porter, quien en distintas publicaciones ha señalado las diferentes estrategias que se pueden utilizar para conseguir eficazmente una ventaja competitiva (Porter, 2008). Las resume en tres categorías:

- Liderazgo en costos: se refiere al conocimiento que se tiene sobre los procesos claves de la empresa, principalmente en las áreas de producción y distribución, con la finalidad de reducir costos y llegar con un menor precio al mercado.
- Diferenciación: requiere que el producto o servicio ofrecido al consumidor deba ser percibido como algo único en el sector y a la vez difícil de igualar para evitar a la competencia.

- Enfoque: concentrar los esfuerzos en un segmento, previamente analizando y eligiendo el mercado para elaborar estrategias que lleguen a satisfacer las necesidades que este tenga como requerimiento.

Según lo mencionado líneas arriba, A-Bocado! emplearía la estrategia de diferenciación pues brinda productos que satisfacen necesidades aún no reconocidas y explotadas al 100% por el sector. La empresa busca ofrecer un valor agregado que sea percibido por el cliente a través de los mismos productos, por ejemplo, la reducción de tiempos de preparación de una salsa (guacamole), la practicidad de los envases con el fin de que los productos puedan ser consumidos en cualquier momento del día y la confiabilidad de la duración del producto por el uso de la tecnología HPP (High Pressure Processing) que permite alargar el tiempo de vida del producto y su conservación una vez abierto.

2.4.3 Estrategias corporativas de marketing de crecimiento

Según la matriz de producto-mercado de Ansoff (1957), existen cuatro cuadrantes que determinan las estrategias a tomar por una empresa o marca en crecimiento, como se muestra en la siguiente figura.

Tabla 2.1

Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
	Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

Las estrategias de crecimiento a seguir serán dos:

- Penetración de mercado: Con el incremento de las tiendas de conveniencia, la empresa tendrá la posibilidad de llegar a más consumidores y así mejorar su presencia en el mercado meta.
- Desarrollo de producto: La empresa buscará innovar en nuevos sabores en los mercados presentes, por ejemplo, se tiene pensado lanzar en un futuro

una variedad con “sabor peruano” en la cual el ají amarillo hará fusión con la salsa de palta, ofreciéndole al mercado un producto con identidad 100% nacional.

2.4.4 Estrategias competitivas de marketing

Según Kotler y Singh, las estrategias competitivas están orientadas a una determinada postura frente a la competencia. Estas se dividen en cuatro: líder, retador, seguidor y especialista (Kotler & Singh 1981) "Marketing warfare in the 1980s"). Debido a la actual participación de Vitta Fresh en el mercado nacional, con un producto igual al de la línea Dips, A-Bocado! toma la postura de *retador*, tomando las buenas acciones del líder, pero al mismo tiempo defendiendo y buscando una mayor cuota del mercado mediante el desarrollo de nuevos productos, como es el caso de la línea Grab&Go.

2.4.5 Declaración de posicionamiento

Para Kotler y Keller, el posicionamiento es un conjunto de percepciones, sentimientos e impresiones que tiene el mercado meta sobre los productos que consume, comparándolos con los productos de la competencia. Es necesario conocer el posicionamiento que va logrando la marca A-Bocado! para definir estrategias de marketing que ayuden a la toma de decisiones (Kotler & Keller, 2016). Con este concepto, se formuló una declaración del posicionamiento de salsa de palta A-Bocado!: “A-Bocado! es una marca de salsa de palta de calidad superior lista para consumir, teniendo como propósito principal el de otorgar un producto práctico, saludable y novedoso para todos los hombres y mujeres que llevan un estilo de vida en movimiento”. Esta declaración responde a las siguientes preguntas:

- ¿Quién es?: A-Bocado! es una marca que busca fomentar una manera diferente, práctica y conveniente de consumir palta en el país.
- ¿Qué es?: Salsa de palta orgánica y otros ingredientes saludables y naturales como jugo de limón, cebolla, sal y rocoto, lista para consumir y disponible en 4 diferentes presentaciones”.

- ¿A quién o para qué?: Dirigido a hombres y mujeres modernos y sofisticados que llevan estilos de vida en movimiento y están abiertos a probar productos innovadores.
- ¿Qué ofrece?: Ofrece un producto saludable listo para consumir, en presentaciones prácticas y novedosas.
- ¿En qué medida?: Es una mezcla de practicidad e innovación tanto en empaque como en contenido del producto.

CAPITULO III: MÉTODO

3.1 Alcance de la investigación

En el presente trabajo se emplearon dos técnicas de alcance de investigación, exploratorio y descriptivo, de carácter cualitativa y cuantitativa respectivamente. En primer lugar, los estudios exploratorios se usan para indagar sobre temas poco estudiados desde nuevos puntos de vista, por otro lado, los estudios descriptivos son aquellos que tienen como finalidad precisar las dimensiones de un contexto o situación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pp. 88-92).

3.2 Enfoque de la investigación

Para hacer un estudio mucho más completo, se realizaron un enfoque mixto, es decir, se empleará tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo. En lo que se refiere a un enfoque cualitativo, se realizaron dos focus groups a consumidores finales y cuatro entrevistas a profundidad a expertos (un nutricionista, un productor de palta, un experto del sector de retail y un manager de un restaurante de comida saludable). Todo lo mencionado anteriormente tiene como objetivo analizar la realidad subjetiva de los individuos en estudio: hábitos de consumo, conocimiento del producto y evaluación de concepto. Por otra parte, desde un enfoque cuantitativo, se ejecutaron 151 encuestas efectivas a consumidores finales que permitieron desarrollar interpretaciones y análisis para la toma de decisiones (Hernández, Fernández y Baptista, pp. 1-32).

3.3 Horizonte temporal de la investigación

La presente investigación se empleó un diseño no experimental, de tipo transversal. Esto se debe a que se busca estudiar cómo evolucionan una o más variables o su relación entre ellas en una sola vez (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pp. 154-155).

3.4 Estrategia general de la investigación

3.4.1 Entrevistas en profundidad a expertos

La primera herramienta de investigación es de tipo oral-presencial, y se utilizó la técnica de entrevista a profundidad a cuatro expertos con amplia experiencia de los rubros: Retail, producción de paltas, salud (nutrición) y gastronomía. Asimismo, al igual que la técnica de focus group, el procedimiento de muestreo es de tipo no probabilístico y por conveniencia, debido a que la estimación no puede proyectar a la totalidad de la población (Malhotra, 2008, p. 180).

Tamaño de muestra: El tamaño de muestra fue de cuatro personas, a las que se entrevistó. Se eligió a 4 especialistas de cada rubro: 1 productor de palta (Frank Turriate), 1 experto en sector retail/supermercados (Alvaro León-Gambetta), 1 nutricionista (Iris Yaicurima) y 1 chef ejecutivo del Restaurante “La 73 de Barranco” (Daniel Sologuren).

Instrumento(s) de recolección de datos:

Fueron cuatro guías de indagación de entrevistas a expertos, que contemple los objetivos de investigación.

- Guía de entrevista a especialista del canal moderno (Supermercados).
- Guía de entrevista a productor de palta.
- Guía de entrevista a nutricionista.
- Guía de entrevista a chef ejecutivo de restaurante.

3.4.2 Focus Groups

La segunda herramienta de investigación es de tipo oral-presencial, se empleó la técnica de focus group. Se realizaron dos sesiones que estuvieron compuestas de la siguiente manera:

Tabla 3.1

Distribución de sesiones de grupos focales

Características del grupo del primer focus group	Hombres y mujeres de 18 a 25 años de NSE A y B. Estudiantes. Que hayan consumido palta en los últimos 3 meses.
Características del grupo del segundo focus group	Hombres y mujeres de 18 a 25 años de NSE A y B. Estudiantes que trabajan o han trabajado alguna vez. Que hayan consumido palta en los últimos 3 meses.

Por lo tanto, el procedimiento de muestreo es de tipo no probabilístico y usando la técnica “por conveniencia” debido a que la estimación no puede proyectar a la totalidad de la población (Malhotra, 2008, p. 339). Los focus group se realizaron en la Universidad de Lima en el pabellón E1 (Véase Anexo x).

Tamaño de muestra: El tamaño de muestra fue de doce personas.

Instrumento(s) de recolección de datos: El instrumento fue una guía de pautas que contenía los objetivos de investigación.

3.4.3 Encuesta

La última herramienta que se empleó fue de tipo escrita y por internet, pues es un cuestionario que se envió mediante la plataforma Google Forms. A diferencia, de las dos herramientas mencionadas anteriormente, es un procedimiento de muestreo es de tipo no probabilístico usando la técnica “bola de nieve”, donde un elemento (persona) colabora a contactar a otro elemento (persona) de la población (Véase en el Anexo x).

Tamaño de muestra: Debido a que el estudio se basa en una prueba de productos, exige como mínimo 200 encuestas (Malhotra, 2008, p. 339). Asimismo, se comparó este número de muestra con la siguiente fórmula de tamaño de muestra por muestreo probabilístico:

Figura 3.1

Fórmula de muestra probabilística

$$\bullet \quad n = \frac{p \times q}{\left(\frac{e^2}{z^2}\right) + \frac{(p \times q)}{N}}$$

Fuente: Malhotra (2008)

Dónde:

- El nivel de confianza es 90%
- El margen de error es de 5%
- p (probabilidad de éxito esperada) x q (probabilidad de fracaso esperada) = 0.25.

Por lo tanto, realizaron 200 encuestas efectivas para seguir con la teoría de Malhotra de un muestreo no probabilístico de prueba de producto.

Instrumento(s) de recolección de datos: Fue un cuestionario con la mayoría de preguntas cerradas y precodificadas, con una duración de 8 a 10 minutos en promedio. La estructura es detallada en Anexo.

CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

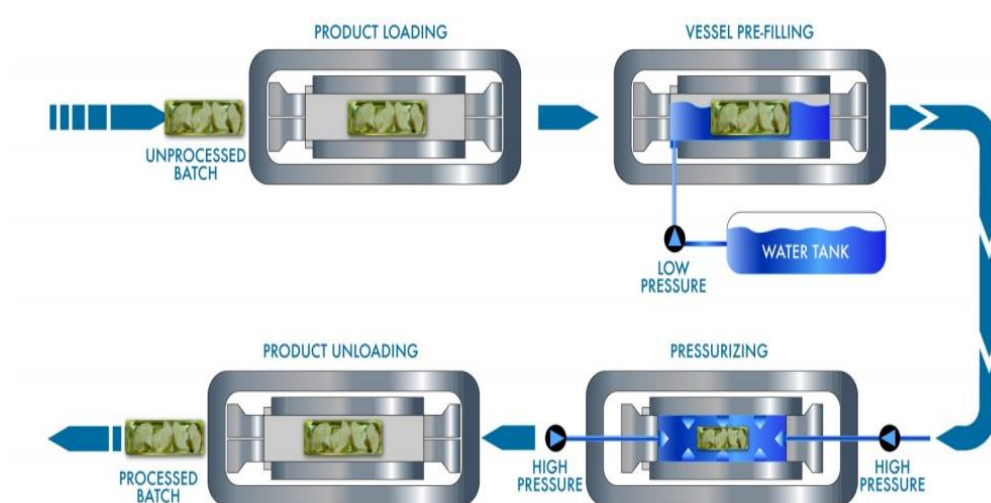
4.1 Descripción de la propuesta de valor.

Se busca posicionar el producto como una opción de salsa/accompañamiento saludable y, sobre todo, práctica. La marca A-Bocado! buscará comunicarle al consumidor las siguientes promesas:

- Elaborado con ingredientes de calidad, siendo el principal la palta Hass 100% orgánica.
- No contiene preservantes: para mantener la naturalidad del producto, la empresa empleará un procesamiento de alimentos de alta tecnología, llamado High Pressure Processing (HPP), con el cual, el producto alarga su vida de manera natural, al eliminar bacterias que oxiden los insumos. Con lo cual, también se cumplirá las respectivas normas sanitarias.

Figura 4.1

Cómo funciona High Pressure Processing



Nota. De *What is High Pressure?*, por Hiperbaric, 2018. (<https://www.hiperbaric.com/en/high-pressure/>)

Figura 4.2

Marcas de salsa de palta (guacamole) empaquetado que emplean HPP



Nota. De HPP and Avocados, a Love Story por Hiperbaric, 2018

- Sabor muy similar a un guacamole fresco hecho en casa.
- Practicidad a donde vaya: Los empaques de A-Bocado!, tanto de la línea Dips como Grab&Go, estarán diseñados para ofrecer a los consumidores un producto terminado y listo para consumir. Ahorra tiempo de preparación y evita un proceso de preparación sucio y desordenado.

Según Euromonitor, la categoría de Salsas empaquetadas ha presentado un crecimiento debido a una “snackificación”, que hace referencia a la tendencia actual de consumir snacks o aperitivos saludables para reemplazar las comidas por parte de los millennials. Además, mencionan que el almacenamiento en envases de plástico rígido da una imagen de alimento más fresco y “no procesado” que los envases de vidrio (Euromonitor, 2017).

4.2 Análisis de la situación

4.2.1 Análisis interno

Análisis VRIO

De acuerdo con Barney y Griffin, como se citó en Porter (2010), el modelo VRIO, es una herramienta para determinar el potencial de las capacidades y recursos que contempla una empresa, y por consiguiente desarrolle su ventaja competitiva. Este modelo está definido por cuatro variables: V (valioso), R (raro), I (inimitable) y O (aprovechable para la empresa) (pp. 110-112).

Tabla 4.1

Modelo VRIO de A-Bocado!

	Recursos	Capacidades	V	R	I	O
TANGIBLES	Capacidad financiera	Capacidad crediticia para financiar inversión.	X			X
	Materia prima de socio estratégico	Insumos de calidad, 100% orgánicos.	X			X
	Maquinaria y equipos	Maquinaria esencial para entregar mayor valor al cliente.	X			X
	Planta procesadora	Que se encuentre en un lugar estratégico en Lima Metropolitana.	X			X
INTANGIBLES	Propuesta de valor	Ofrecer un producto saludable y práctico.	X			X
	Know how	Obtener un nivel eficiente en costos para entregar mayor valor al cliente.	X	X	X	X
	Management		X	X	X	X
HUMANOS	Conocimientos y habilidades de los empleados	Experiencia y conocimientos en el área comercial, marketing y mercado productor de paltas.	X	X	X	X

Identificación y análisis de recursos:

A continuación, se realizará un análisis de los recursos actuales y potenciales de la empresa, para determinar la ventaja competitiva de la empresa:

Recursos tangibles:

- Capacidad financiera: La inversión inicial estará a cargo de las accionistas de la empresa, además se pedirá un préstamo al banco para realizar la primera producción de guacamole listo para consumir, esto incluye: compra de maquinaria, pago de sueldo a personal, pago de servicios básicos, pago de cuota de entrada a supermercados y tiendas de conveniencia, entre otros.
- Materia prima: Para la elaboración de los productos es necesario contar con materia prima de calidad de socios estratégicos, en el caso de la palta, se tiene una alianza estratégica con un proveedor de paltas del departamento de Ancash, que se compromete a suministrar la materia prima de la mejor calidad en las cantidades y tiempo necesario.
- Maquinaria y equipos: Se adquirirá la maquinaria (cámara Hiperbaric con tecnología HPP) y equipos necesaria para la producción del guacamole listo para consumir.
- Planta procesadora: Se alquilará el espacio para la implementación de la planta procesadora en un lugar estratégico de Lima Metropolitana.

Recursos intangibles:

- Propuesta de valor: Ofrecer un producto rico, saludable y práctico, y listo para consumir.
- Know how y management: Se buscará asesoría de profesionales del INDDA (Instituto del desarrollo agroindustrial) para el manejo de las maquinarias, asimismo, se unirá al equipo a un ingeniero de industrias alimentarias experto en procesamiento de alimentos (manejabilidad tanto de las máquinas e insumos).

Recursos humanos:

- Conocimientos y habilidades de los empleados: En primer lugar, se refiere tanto al equipo comercial y de marketing, que deben tener experiencia en consumo masivo y negociación, pues será un aspecto importante para el trato con los supermercados y tiendas de conveniencia. Asimismo, las habilidades de los obreros con el manejo de maquinarias, esto va de la mano con el know how. Y, por último, uno de los accionistas tiene más de 6 años de experiencia en el mercado productor de paltas.

Planes de contingencia

Se procederá a mencionar los posibles riesgos que puedan afectar al producto de estudio:

Riesgos no controlables por la empresa:

- Desastres naturales: Al ser una empresa procesadora de salsa de palta, los proveedores pueden verse afectados por los fenómenos climáticos. En el año 2017, se vivió “El Niño Costero”, el más fuerte de los últimos 20 años. En este caso, se buscará tener desde aliados estratégicos que se encuentren en la parte central del país, en departamentos como Huancayo y Cusco. En el caso de terremotos, se seguirá las instrucciones de Defensa Civil, por lo tanto, será indispensable capacitar al personal previamente para que sepa cómo actuar ante este tipo de sucesos.
- Desastres tecnológicos: Por ejemplo, si sucediera un incendio en la planta, se debe cumplir el protocolo que rige la Compañía de Bomberos por parte del personal operativo. Asimismo, un grupo de operarios serán designados como la “brigada anti-incendios” mientras se espera a los bomberos.
- Robo de maquinaria, inventarios y demás activos fijos: Se contará con un seguro que cubran los daños del robo.

4.2.2 Análisis del micro entorno externo

Delimitación del entorno específico e identificación y análisis de los principales competidores

El producto del proyecto pertenece a la industria de “Salsas, aderezos y condimentos” en la categoría “salsas empaquetadas”. Según Euromonitor (2017), las salsas empaquetadas es la categoría más grande con el 44% de las ventas de valor total el año pasado. La mayonesa es la salsa de mesa empaquetada más popular en Perú (representa el 68% de las ventas en valor dentro la categoría “salsas”), la marca más popular es “Alacena”, que es propiedad de la empresa de consumo masivo Alicorp, que continuamente busca crear nuevas variaciones y presentaciones, de igual manera se esfuerza en mostrar nuevas formas de consumo.

Tabla 4.2

Salsas de Alicorp




Marca				
ALACENA				
	Mostaza	Mayonesa Casera	Mayonesa Light	Ketchup
				
	Salsa de ají molido	Salsa de rocoto	Crema de ají “Tari”	Crema huancaína
				
	Salsa golf		Crema de rocoto “Uchucuta”	
DON VITTORIO				
	Salsa roja completa			

Nota. Adaptado de Alicorp (2018). <https://www.alicorp.com.pe/pe/es/productos/>

Dentro de la categoría de salsas empaquetadas que contienen a la palta como ingrediente, los principales competidores son:

Tabla 4.3

Principales competidores de A-Bocado!

MARCA	DESCRIPCIÓN	FOTO
Vitta Fresh (Phoenix Foods S.A.C)	Es nuestra competencia directa, pues ofrece salsa de palta empaquetada en 2 presentaciones: fórmula tradicional y fórmula picante, de contenido 225gr. Se vende en Wong y Vivanda, a un precio de S/ 7.19	
MayoPalta (Walibi)	Mayonesa a base de aceite de palta (importado de México), disponible en 2 presentaciones en formato sachet: 200gr y 85 gr. Disponible en Plaza Vea y Vivanda (SPSA), y algunas bodegas, a un precio de S/ 3.90	
Salsa de palta "Tottus"	Marca blanca del supermercado "Tottus". Es mayonesa a base de aceite de palta. Viene en una presentación en formato sachet de 100gr a un precio de S/2.00	

Cuantificación de la industria del entorno específico en volumen y valor de venta

Según Euromonitor, el producto a lanzar se encuentra en la categoría *Sauces, dressings and condiments* o Salsas, aderezos y condimentos. Esta categoría incluye todo tipo de salsas, tanto de mesa (ajíes, mayonesas, mostazas) como para preparación (pasta de tomate), condimentos de cocina, cubitos concentrados, entre otros, todos estos en envases empaquetados.

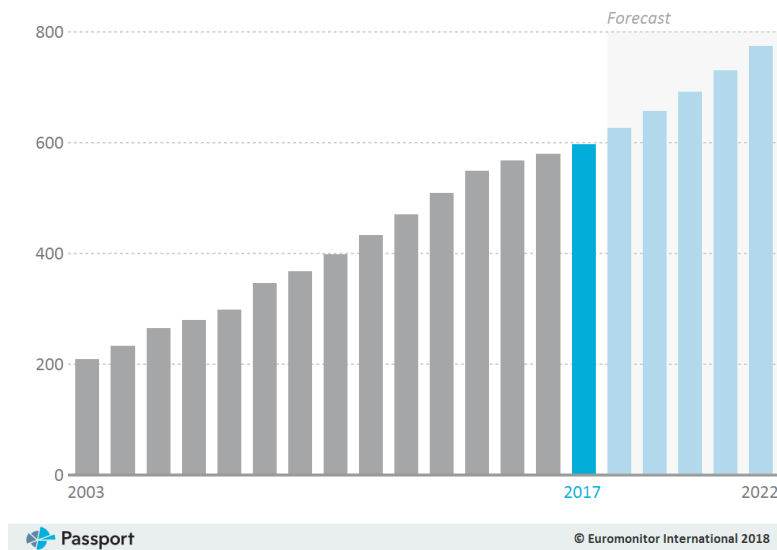
A continuación, se muestra un gráfico de ventas en millones de soles por parte de la categoría.

Figura 4.3

Venta de Salsas, aderezos y condimentos en Perú (en millones de soles)

Sales of Sauces, Dressings and Condiments in Peru
Retail Value RSP - PEN million - Current - 2003-2022

594



Nota. De Euromonitor International, 2018 (<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/magazine/homemain>)

Clasificación CIIU de la actividad económica

La salsa de palta (guacamole) lista para consumir se clasifica según los siguientes criterios:

- Sección C: Industrias manufactureras. La sección contiene las transformaciones físicas o químicas que sufren los materiales, sustancias o componentes para convertirse en nuevos productos.
- División 10: Elaboración de productos alimenticios. Esta división comprende la elaboración de productos agrícolas, ganaderos, silvicultura y pesca, para su transformación a alimentos o bebidas de consumo humano o animal.
- Grupo 107: Elaboración de otros productos alimenticios. Este grupo comprende la elaboración de productos alimenticios que no fueron incluidos en anteriores grupos de la división 10. Por ejemplo, se encuentran productos

de panadería, café, té y especias, así como productos alimenticios perecederos y otras especialidades gastronómicas.

- Clase 1079: Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p. Dentro de esta clase se encuentra la elaboración de especias, salsas y condimentos.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Tabla 4.4

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Fuerza	Descripción	Poder
Rivalidad existente	<p>El mercado de salsas de mesa envasada está liderado por Alicorp, que es una corporación grande y de gran reconocimiento de marca (-). Actualmente solo hay una empresa en el mercado peruano que se dedica al envasado de guacamole, Vitta Fresh, que cuenta con su presentación “salsas” en dos versiones: el guacamole clásico y el guacamole tradicional. Al ser competencia directa, no realiza mucha inversión en marketing, lo que significa una oportunidad para A-Bocado! Co (-).</p> <p>En lo que se refiere a las barreras de salida, si la empresa es productora, la barrera es alta porque tendrá depreciación de sus activos fijos, insumos del producto, entre otros. Sin embargo, hay muchas otras empresas productoras a los que se les podría vender la maquinaria y los demás activos (-/+).</p> <p>No hay interés de otras empresas en pertenecer al mismo negocio de paltas empaquetadas, pues aún es un negocio desconocido (-).</p>	Bajo
Amenaza de potenciales competidores	<p>Perú todavía no es considerado un país industrializado, asimismo el 40% de la producción de paltas se exporta (Huamán, 2017) (-). Las barreras de entrada son consideradas altas porque la maquinaria empleada es sofisticada y de alta tecnología (maquinaria importada de tecnología High Pressure Processing - HPP) y en lo que se refiere a las barreras de salida es medio-alto pues si se desea salir del negocio tendrá una depreciación mayor de sus activos fijos (-/+). Por lo tanto, se considera que es un rendimiento elevado, es decir, otras empresas no estarán interesadas en ingresar al negocio.</p>	Medio-Bajo
Amenaza de productos sustitutos	<p>El sustituto más cercano es “MayoPalta” que se denomina como “mayonesa a base de aceite de palta”. Asimismo, existe una variedad de marcas de productos sustitutos salsas de mesa envasadas: mayonesa, ketchup y mostaza (+).</p> <p>Los supermercados cada vez más están que sacan productos bajo marca blanca, que por lo general son baratos. Por ejemplo, Tottus lanzó al mercado “Salsa de palta Tottus”, al igual que la “MayoPalta” es mayonesa a base de aceite de palta (+).</p>	Medio-Alto
Poder de negociación clientes	<p>A-Bocado! es un producto destinado a los usuarios finales. Lo que significa que el poder de negociación es bajo porque no están agremiados para tomar su decisión de compra (-).</p>	Bajo
Poder de	<p>Perú es un país productor de paltas, asimismo, gracias a la existencia de</p>	Bajo

negociación
de
proveedores

los *microclimas*, existen gran cantidad de productores en la costa y sierra (-). Por lo tanto, se considera baja pues la oferta es amplia de materia prima.

Como resultado, se puede afirmar que la negociación de clientes es baja en Lima, pues no existe un gremio o conglomerado de ellos. Y, a pesar de tener únicamente un competidor directo, se cuenta con muchos productos sustitutos, por lo tanto, será necesario desarrollar estrategias que diferencien a A-Bocado! de la competencia directa e indirecta.

4.2.3 Análisis del macro entorno externo

Tabla 4.5

Análisis del Macroentorno

Fuerza	Variable	Resultado	Impacto	O/A
Demográfico	Ingresos mensuales	Ingreso promedio mensual en Lima Metropolitana fue de S/. 1667.30 al cierre del 2017. ⁽¹⁾	Aumento de ingresos por persona.	O
Político-legal	TLC con Unión Europea	En el año 2016, se importó un 27% en maquinarias, 9% en equipos electrónicos y 8% en vehículos desde la UE. ⁽²⁾	El TLC con la UE aumenta el nivel de productividad pues se tiene accesibilidad a la tecnología	O
	Ley que regula el uso y consumo de plástico	El 07 de junio del 2018, la Comisión de Ambiente del Congreso planteó un proyecto de ley que plantea prohibir el uso de envases descartables para el año 2021. ⁽³⁾	A-Bocado! tendría que recurrir al envase de vidrio, lo que implica mayores costos de fabricación.	A
Económico	PBI	El crecimiento del PBI se habría acelerado en esta segunda trimestre del año al alcanzar una tasa cerca al 6%, una variación superior al 3.2% del primer trimestre ⁽⁴⁾	El aumento del PBI hace que sea atractivo la creación del negocio.	O
	Tipo de cambio	El tipo de cambio está en aumento desde enero del 2018 por medio de demanda de dólares de inversores extranjeros. ⁽⁵⁾	El aumento del tipo de cambio aumenta el costo de importación de maquinaria	A
	Inflación	Al cerrar el año Perú contaría con una inflación de cerca de 2.5%, la cual estaría explicada por una inflación negativa en 4 de los 7 primeros meses del año. ⁽⁶⁾	Los niveles de precios del mercado se mantendrán constantes y para un nuevo negocio eso es importante.	O

Nota.

⁽¹⁾ Adaptado de *INEI: Ingreso promedio mensual en Lima Metropolitana fue de S/. 1,667.3 al cierre del 2017* Por Diario Gestión, 2018 (<https://gestion.pe/economia/inei-ingreso-promedio-mensual-lima-metropolitana-s-1-667-3-cierre-2017-224923>)

⁽²⁾ Adaptado de *LC Perú-Unión Europea: Así van las relaciones comerciales a (casi) cinco años del acuerdo* Por Diario Gestión, 2017. (<https://gestion.pe/economia/tlc-peru-union-europea-relaciones-comerciales-cinco-anos-acuerdo-153179?foto=8>)

⁽³⁾ Adaptado de *Discusión para regular el uso desmedido de bolsas plásticas y productos descartables* por El Comercio, 2018. (<https://elcomercio.pe/peru/discusion-regular-desmedido-productos-descartables-noticia-550939>)

⁽⁴⁾ Adaptado de *BCR: PBI habría crecido cerca de 6% en segundo trimestre del 2018*, por El Comercio, 2018. (<https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-preve-pbi-habria-crecido-cerca-6-segundo-trimestre-2018-noticia-nndc-545470>)

⁽⁵⁾ Adaptado de *Tipo de cambio: Precio del dólar abre en su nivel más alto desde enero*. Por El Comercio, 2018. (<https://elcomercio.pe/economia/mercados/tipo-cambio-precio-dolar-abre-nivel-alto-enero-nndc-noticia-570868>)

⁽⁶⁾ Adaptado de *BCP: Inflación cerraría en 2.5% este año por alza del petróleo y commodities agrícolas.*, por Diario Gestión, 2018 (<https://gestion.pe/economia/bcp-inflacion-cerraria-2-5-ano-alza-petroleo-commodities-agricolas-237338>)

Tabla 4.6

Análisis del Macroentorno

Fuerza	Variable	Resultado	Impacto	O/A
Económico	Penetración de mercado	La penetración de salsa envasadas es de 82% en Lima Metropolitana. ⁽¹⁾	Aceptación del mercado limeño de salsas envasadas.	O
	Aparición de productos económicos de salsas envasadas (“Mayopalta” de Walibi y Salsa de palta de Tottus)	En base a la tendencia del consumo de alimentos preparados y envasados, sobre todo que tengan a la palta como ingrediente; hace que supermercados como Tottus lance al mercado la “Salsa de palta” para variar su oferta. De igual manera, empresas de salsas envasadas como Aliex S.A.C con su marca Walibi ha lanzado al mercado productos como “Aceitunesa”, “Mayopalta” y “Mayoqueso”. ⁽²⁾	Aumento de productos sustitutos de A-Bocado! pues el mercado de salsas envasadas es atractivo.	A
Socio-Cultural	Tendencia de consumo saludable	En Perú el aumento de la tendencia de comer saludable está en aumento, según Nielsen (2016) “el 90% de consumidores peruanos prefiere pagar más por alimentos “saludables”. ⁽³⁾	Hay una una mayor demanda de productos saludables y el crecimiento de marcas de alimentos y restaurantes en este sector, lo que significa una competencia futura.	O/A
Fuerzas de la naturaleza	Fenómenos naturales	Hay una probabilidad de que ocurra en la costa peruana el fenómeno de “El Niño” en el 2019 al 48% de probabilidad. ⁽⁴⁾ En el 2017, el jefe de hogar decidió frenar las compras hasta que se regularice la situación. ⁽⁵⁾	Dstrucción de los cultivos de materia prima: principal insumo (palta). Disminución de la frecuencia de compra de los <i>shoppers</i> .	A
Tecnológico	Uso de internet	El internauta promedio limeño de los NSE A y B, es un hombre de 31 años. Y, se le considera <i>heavy user</i> , pues emplea las redes sociales y compra por internet que los demás NSE. ⁽⁶⁾	A-Bocado! deberá de estar presente donde se encuentre su target, es decir, en los puntos de venta y en el canal e-commerce.	O

Nota.

⁽¹⁾ Adaptado de *Percepción y consumo de alimentos envasados*, por Kantar Worldpanel, 2017

⁽²⁾ Adaptado de *Marcas propias representan el 8% de las ventas de los supermercados peruanos* por Perú Retail, 2017. (<https://www.peru-retail.com/marcas-propias-representan-8-ventas-supermercados-peruanos/>)

⁽³⁾ Adaptado de *El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar de Latinoamérica* por Nielsen, 2016. (<https://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/El-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa.html>)

⁽⁴⁾ Adaptado de *El Niño: probabilidad de que ocurra en la costa peruana al 2019 es de 48%*, por El Comercio, 2018. (<https://elcomercio.pe/peru/nino-costero-probabilidad-aparezca-fenomeno-2019-48-noticia-545168>)

⁽⁵⁾ Adaptado de *¿Cómo el niño costero impactó al consumo de los hogares peruanos?* Por Perú-Retail, 2017. (<https://www.peru-retail.com/nino-costero-impacto-consumo-peru>)

⁽⁶⁾ Adaptado de *El perfil del internauta 2017.*, por Ipsos, 2017.

4.3 Identificación y análisis de hallazgos de la investigación de mercado

4.3.1 Entrevistas a expertos

La primera herramienta que se empleó fueron las entrevistas en profundidad a 4 expertos de diferentes perfiles. A continuación, procederemos a mencionar los principales hallazgos:

Álvaro León-Gambetta: Ingeniero industrial de la Universidad de Lima con maestría en Marketing por Centrum La Católica. Tiene más de 7 años de experiencia en el sector retail y consumo masivo, ha trabajado en empresas como “Tottus” (Grupo Falabella) y Johnson & Johnson. Las más resaltantes acotaciones que se pudo obtener de la entrevista fueron las siguientes:

- Mencionó que el sector retail en el país está en crecimiento, por lo que es muy probable que ingresen nuevas marcas de supermercados y/o tiendas de conveniencia. Asimismo, nos comentó que para que una marca logre ingresar a un supermercado, el producto debe demostrar ser lo suficientemente interesante ya sea por características o desde el lado del precio. Ya que los supermercados constantemente están buscando que sus clientes compren, por lo que buscan nuevas marcas, nuevas formas y nuevos productos. Por lo tanto, si logramos demostrar que tenemos un producto nuevo, innovador y diferente tendremos una ventaja competitiva.
- Asimismo, la principal barrera para ingresar a un supermercado o tienda de conveniencia hoy en día es el tema del espacio: es limitado. Por lo que nuevamente la empresa debe buscar ser completamente interesante para que valga la pena el espacio.
- Por el lado de estrategias, se debe ser interesante para el cliente y por lo tanto, demostrarle eso al supermercado que somos un producto rentable. Por lo que los retailers también están al tanto de las tendencias del consumidor peruano: comer saludables y que la gente no tiene tiempo. Un insight interesante fue el siguiente: “No tengo tiempo de cocinar una comida preparada y menos una saludable”, por lo tanto, lo hallamos como

oportunidad para ofrecer un producto que combine la rapidez de la conveniencia con lo saludable y nutritivo.

- Con el BOOM de las tiendas de conveniencia se demostró que la sociedad peruana es cada vez más apurada, más “americanizada”, es decir, busca las cosas más tarde y convenientes, un ejemplo de esto es la comida al paso. Se resalta que hay una mayor aceptación de alimentos preparados porque está el hecho de estar apurados y dejamos algunas tareas que antes eran normales hacerlas: una de ellas es la preparación de los alimentos.
- Por último, el comportamiento del shopper de supermercado se determina de que a medida que se tiene más dinero hay una necesidad de ir menos veces porque puede guardar alimentos, y, por el contrario, si hay menos dinero, tiene necesidad de ir diariamente.

Frank Turriate: Gerente de La Agrícola S.A.C. Es productor de alimentos con más de 5 años de experiencia, ha cultivado papas, camote, cebolla, paltas y chirimoya. Actualmente está más enfocado en frutas como chirimoya y palta (Fuerte y Hass), que se cultivan en el departamento de Ancash. Las más resaltantes acotaciones que se pudo obtener de la entrevista fueron las siguientes:

- En un inicio nos cuenta que Perú cuenta con microclimas que hacen que la producción de la palta tenga un mejor desarrollo, ya que hay plantones de paltas desde a nivel del mar hasta los 2500 metros de altura. Asimismo, la calidad de suelo también influye si tiene el pH adecuado y se necesita abundante agua, de igual manera el riego es importante.
- Nos comentó que en base a los cambios climáticos pueden afectar de dos maneras, en primer lugar, por la disponibilidad de agua, y, por ejemplo, los lugares que normalmente son cálidos se convierten en lugares de baja temperatura.
- La etapa “pico” de cosecha es de mayo a julio, pero en la sierra existe la gran ventaja es que viven la etapa “pico” en casi todo el año, por consiguiente, les asegura una buena producción todo el año.

- Las diferencias físicas de la palta Hass con la palta Fuerte, es que la primera es de color negro, de piel gruesa y rugosa, y la segunda es de color verde de piel más delgada y lisa. El Sr. Turriate se enfoca más en el tipo Hass porque tiene una mayor demanda en el mercado local y extranjero. Nos comentó que por cada hectárea consigue un aproximado de 5 a 6 toneladas de palta.
- Además, enfatizó que la palta es una fruta de grandes propiedades nutricionales, lo que ha originado el boom “el oro verde”, esto va de la mano de la corriente de comer saludable. Además de que es un producto que “se vende solo” ya que el Perú lo conoce, por lo que está enraizado en el paladar del peruano.
- Le agradó la idea de negocio presentada ya que al aumentar variedades de consumo de la palta hace que se masifique el producto al consumidor final, de paso es una oportunidad para los agricultores que usualmente por una mala planificación tienen la sobreproducción. Por otro lado, nos sugiere que a la fórmula “picante” le agreguemos ají peruano.

Daniel Sologuren: Chef ejecutivo del restaurante “La 73 Paradero Gourmet” ubicado en el distrito de Barranco y “Cosme Restaurante” ubicado en el distrito de San Isidro. Estudió en la Escuela Internacional de Comida Italiana - ICIF (Italia). Ha sido parte de la organización de “Mistura” en 3 oportunidades y se desempeña como chef ejecutivo desde hace más de 10 años. Las más resaltantes acotaciones que se pudo obtener de la entrevista fueron las siguientes:

- En su percepción la aparición de restaurantes de comida saludable viene de la mano que las personas se preocupan cada vez más por tener una alimentación balanceada, en su restaurante los comensales solicitan que se despeguen de las frituras y se enfoque más a los cultivos orgánicos. Asimismo, especifica que para hacer que la alimentación saludable sea rentable es necesario hacer que se vuelva masivo.
- Dentro del restaurante donde trabaja, tienen platos que usan insumos de temporada y calidad premium, asimismo se encargan que los productos sean

los más frescos posibles, por lo que determinan que ese su atributo principal ser “una cocina de mercado”.

- El restaurante donde trabaja emplea la palta en los bowls y ensaladas y tartares de pescado crudo, todos en diferentes presentaciones. Su segundo plato más vendido es el bowl de salmón, que tiene como ingredientes principales: arroz, salmón y palta.
- Le agrada la idea de negocio, ya que es un producto listo y es genial para las personas que no quieren hacer mayor esfuerzo en la cocina, asimismo, sugiere que debería haber una variedad adicional con ají limo. Por último, recalca en base a su experiencia como cocinero, le daría un valor agregado darle identidad peruana al producto, especificando que se emplea insumos nacionales porque al peruano les gusta sentirse familiarizado.

Iris Yaicurima: Nutricionista de la Universidad Científica del Sur. Ha trabajado en el “Hospital Militar Central” por 2 años y actualmente se desempeña como nutricionista independiente. Asimismo, tiene una cuenta de Instagram llamada “La Nutriris”, espacio donde comparte recetas y tips de nutrición. Las más resaltantes acotaciones que se pudo obtener de la entrevista fueron las siguientes:

- Nos comentó que las tendencias en alimentación del consumidor peruano han evolucionado en los últimos años por el acceso a internet y la globalización, asimismo, alude que el peruano está acostumbrado a tener una dieta cargada de carbohidratos. Sin embargo, desde hace un par de años existe una mayor preocupación del cuidado del aspecto físico y salud, esto viene tanto de hombres y mujeres de todas las edades “la tendencia es un 50%-50%, ambos sexos desean cuidar su salud y verse físicamente atractivos”.
- Por otra parte, en su experiencia como nutricionista, Iris nos cuenta que las principales limitaciones que tienen sus pacientes para llevar un estilo de vida saludable son la falta de tiempo y la percepción de que comer saludable es caro.

- En lo que refiere a alimentos orgánicos son aquellos que tienen una “agricultura orgánica”, es decir, que respeta el ciclo de vida natural del alimento, y son beneficiosos para las personas ya que mejoran el sistema inmunológico y no tienen contaminantes.
- Al preguntarle por su opinión sobre la palta, dijo que era un alimento rico en potasio y vitamina C. Además, que tiene la ventaja nutricional de poseer grasas saludables que ayudan a mantener una buena salud al corazón. En particular recomienda que la cantidad máxima de consumo por ocasión es de media palta, esto puede variar dependiendo de los objetivos de la persona. Por último, lo sugiere para snacks y loncheras.
- La idea de negocio presentada le parece novedosa, debido a que “es una manera fácil de entregar calidad nutricional”. Al igual que los demás entrevistados, considera que debe contener como ingrediente ají y no jalapeños para la presentación “picante”. Por último, nos recomienda comunicar el producto con las palabras más simples, especificar lo nutritivo que es la palta Hass y que en la etiqueta se mencionen las porciones adecuadas de consumo.

4.3.2 Focus Group

Se procederá a mostrar los resultados de la segunda herramienta de investigación, los dos focus groups realizados para este proyecto, que se diferencian en dos perfiles de consumidores finales diferentes entre sí. En primer lugar, se procederá a describir a los participantes del primer focus group: se reclutaron 6 integrantes, mayores a 20 años y estudiantes de la Universidad de Lima, asimismo, nunca habían trabajado.

Percepción de alimentación saludable:

Los participantes entendían por “alimentos saludables” aquellos que cuentan con vitaminas, proteínas, asimismo, los que son libres de preservantes y saborizantes. También se les preguntó a los participantes por los alimentos que según ellos les dan más beneficios, la mayoría mencionó en primer lugar al plátano y, en segundo lugar, a la palta. Uno de los participantes recaló la accesibilidad que cuentan las mencionadas

frutas “porque las puedo encontrar en todos lados”, y en lo que se refiere a verduras mencionaron al tomate y lechuga.

Hábitos de consumo de palta

Se les consultó qué es lo que primero que les pasa por la mente cuando se les menciona la palabra “palta” y dijeron palabras/frases como: “verde”, “grasas buenas”, “nunca es suficiente”, “ensalada”, y una participante expresó “¡riquísimo!”.

En lo que se refiere a beneficios la mayoría de los participantes concuerda a que la palta es buena para el cabello, y se usa para hacer mascarillas tanto de rostro como para el cabello, a excepción de un participante que dijo que la palta lo ayudó mucho a bajar de peso ya que su nutricionista lo incluyó en su dieta.

Al hablar de la ocasión de consumo de la palta, todos coincidieron que es una fruta que “se consume en cualquier momento del día”, pero acentuaron que se consume más en el desayuno que en otros momentos del día. De igual manera, cuando se les preguntó por la forma de consumo, mencionaron que lo emplean con todo: desde pan, ensaladas, postres, burritos, tacos y todos los participantes dijeron al unísono “¡con tequeños!”

Hábitos de consumo de guacamole

Todos los participantes sabían lo que era guacamole, y concordaron que “es una salsa de palta o palta aplastada, con cebolla picada, limón y sal”. Asimismo, habían escuchado la palabra guacamole en algún programa de TV mexicano. También mencionaron que los ingredientes básicos que debe contener una salsa guacamole son: palta, cebolla picada, sal y limón, y que habían consumido guacamole en restaurantes cuando pedían tequeños o nachos.

Mencionaron que una de las ventajas de preparar guacamole es que lo consideran fácil y económico, y que les era muy fácil encontrar los ingredientes. Por otro lado, como principales desventajas coincidieron que la preparación se oxida rápido, y es tedioso aplastar la palta ya que se ensucian rápido.

Marcas que conoce de guacamole listo para consumir y drivers para escoger una salsa guacamole (Se les mostró imágenes de guacamole listo para consumir proveniente de marcas de otros países)

Cuando se les consultó si conocían una marca de guacamole que se venda en Perú se miraron entre todos con extrañeza, hasta que una señorita dijo había visto algo similar en México, y un participante declaró que le parecía haber visto una marca en Vivanda.

Los insights principales para elegir una salsa de guacamole son: “Tiene que ser de color verde, no puede ser de un color verde-amarillo porque significa que la palta es madura, ni de un verde tan oscuro, debe tener el verde ideal y la masa sea cremosa”.

Evaluación de concepto (Se explicó la idea de negocio y se mostró imágenes referenciales de los productos)

A todos los entrevistados les pareció interesante la idea de negocio porque consideraban a ambos productos “muy prácticos” y les ahorraría mucho tiempo, soltaron frases como: “lo puedo comer en todo momento porque ya está listo” y “es genial para llevarlo a reuniones”.

Un insight muy importante fue: “El formato ‘Salsas’ lo usarían para dentro de casa y lo relacionan a reuniones y ‘Grab and Go’ para comerlo entre clases”.

En lo que se refiere a la variable precio, por el empaque ‘Salsas’ dijeron que el precio promedio por el que estarían dispuestos a pagar es de 8 soles, y por el empaque ‘Grab and Go’ pagarían como máximo 5 soles. Además, a lo que se refiere a la variable producto les agrada la idea de que gracias al empaque transparente se ve el contenido del producto. Y, en lo que se refiere a medios de comunicación que más se adecúan a ellos son las redes sociales como Facebook e Instagram. Y, para terminar, a todos los participantes les gustaría encontrar los productos en “Tambo” y grifos, pues son establecimientos que atienden 24 horas y tienen varios locales. Enfatizaron que no imaginan los productos en bodegas porque usualmente estas no tienen congelador.

Finalmente, mencionaron que no se sentían familiarizados con los jalapeños, y sugirieron que debe ir el rocoto o algún tipo de ají y que en la etiqueta se muestre los componentes nutricionales.

Interpretaciones y lenguaje no verbal más resaltante de los participantes:

- Mirko Gómez: El “chico deportista”, todas sus acotaciones se relacionaban con su experiencia en el deporte, estaba muy activo en todo momento del focus group.
- Catherine Huamaní: Líder del grupo, era la que más participaba, se expresaba mucho en experiencias pasadas como sus viajes al interior del Perú y México.
- Alex Quintana: Tímido, escondía mucho sus manos y dejaba que su opinión sea influenciada por el grupo.
- Claudia Horna: Fue la que más expresaba su emoción e interés por la idea de negocio, asimismo, se notaba interesada en dar todas las ideas posibles ya que se inclinaba mucho más que el resto de participantes a la moderadora.
- Adriana Cárdenas: Era la segunda líder del grupo, y se aseguró de dar su punto de vista en todas las preguntas que realizaba la moderadora.
- Giancarlo Pulgar: Se tomaba su tiempo para expresar sus ideas, y puso una cara de no estar convencido con el formato ‘Salsas’.

A continuación, se procederá a mostrar los resultados del segundo focus group, donde todos eran estudiantes de la Universidad de Lima tenían más de 18 años y actualmente trabajan o han trabajado alguna vez:

Percepción de alimentación saludable

Los participantes daban por entendido alimentos saludables son aquellos que son libres de preservantes y con muchos nutrientes, lo familiarizan con frutas y verduras, y productos de “bajas calorías”. Asimismo, todos concluyeron que todas las frutas y verduras tienen distintos beneficios, por lo que recalcan tener una dieta variada y

“colorida”, es decir, que lleven verduras y frutas de colores como el rojo, verde, amarillo, etc.

Hábitos de consumo de palta

Algunas palabras con las que familiarizan a la palta son: “verde”, “cremoso”, “fresco” y “sal”. También consideran que la palta es un alimento que “es un buen acompañamiento y combina con todo”. Asimismo, lo pueden consumir en cualquier momento del día, no obstante, como grupo concluyeron que en primer lugar lo consumen en el desayuno, y en segundo lugar lo emplean en ensaladas.

Como beneficios de la palta mencionaron que es súper bueno para el cabello (por lo que también se puede usar como mascarilla para el cabello) y que es un alimento que contiene grasas naturales.

Hábitos de consumo de guacamole

Dos personas del grupo entienden por guacamole a “la crema de palta”, una tercera persona dijo “es palta chancada”. Asimismo, los participantes consumen el guacamole cuando tienen alguna actividad social (reuniones y partidos de fútbol), acompañado de tequeños, tacos y papitas (snacks).

Todos los participantes coincidieron que para preparar el guacamole, primero aplastan la palta, luego, le colocan jugo de limón y sal al gusto y al final, cebolla cortada en cuadritos. Las ventajas de preparar guacamole que mencionaron los participantes fueron: “es fácil de preparar y necesitas pocos ingredientes” y “no se necesita que se cocine”. Por otro lado, como desventaja mencionaron que la preparación se oxida muy rápido “lo tienes que comer en el momento, si lo quieres guardar es probable que se malogre”, asimismo, enfatizaron que ellos mismos y el lugar de trabajo (cocina) se ensucian rápido, otro comentario fue que le es “difícil”, ya que vivió una mala experiencia al momento de sacar la pepa “una vez me corté sacando la pepa de la palta”.

Cuando se les preguntó sobre los lugares donde habían consumido guacamole, la mayoría mencionó restaurantes mexicanos, asimismo, que nunca han comprado el side solo, siempre lo compran con tequeños o nachos.

Marcas que conoce de guacamole listo para consumir y drives para escoger una salsa guacamole (Se les mostró imágenes de guacamole listo para consumir proveniente de marcas de otros países)

Todos los participantes mencionan que nunca habían escuchado una marca de guacamole listo para consumir, pero recalcan que han visto “Mayopalta” en sachet, hasta que una participante recordó haber visto una presentación en su viaje a México.

La mayoría de los participantes afirmó que si su restaurante favorito para comer guacamole vendiese “guacamole empaquetado listo para consumir” sí estarían dispuestos a comprarlo para salir del apuro, pero dependería mucho el precio.

También consideran que las características principales que debe tener una salsa de guacamole son: que sea verdosa, que tenga color y resistencia (no aguada) y buen sabor.

Evaluación de concepto (Se explicó la idea de negocio y se mostró imágenes referenciales de los productos)

A todos los participantes les agradó la idea, les gustó la variedad de sabores y que se pueda ver el contenido, asimismo, que tenga una imagen que se venda (es decir, que tenga el dibujo de una palta). Resaltan la importancia de saber cuáles son los ingredientes que contiene el producto y el valor nutricional de cada uno y que esté verificado por alguna entidad.

Resaltaron la presentación, tanto que lo compararon con la “Mayopalta” que viene en sachet y les causa intriga cómo es el contenido de dicho producto.

Respecto a la variable precio, En lo que se refiere por los medios en los que les gustaría que se comunique la marca con ellos, dijeron por redes sociales y también “sería perfecto si hacen degustaciones en supermercados”. Por otro lado, de la variable Producto, les gustaría ver el contenido del envase, ya sea de vidrio o plástico, una persona dijo que la presentación Grab and Go se debería vender en sixpack para tener uno para cada día. Por último, les gustaría encontrar el producto en supermercados y tiendas de conveniencia como Tambo, y un participante recalcó que le gustaría encontrar el producto en las máquinas dispensadoras de la universidad.

A lo que se refiere forma de consumo, mencionaron que lo usarían con dippas, tequeños, ‘papitas’ (snacks) principalmente.

Como comentarios finales, dijeron que les agradaría que se familiarice a lo peruano “que sea se note que fue hecho en Perú”. Y, por último, nos dieron un insight muy significativo de la presentación ‘Grab and Go’: “es como la versión salada del cereal con yogurt”.

Interpretaciones y lenguaje no verbal más resaltante de los participantes

- María José Bedriñana: Era la líder del grupo, dispuesta en todo momento a contestar todas las preguntas que realizaba la moderadora sin necesitar de invitarla a partir de una determinada interrogante.
- Ángela Florencio: Cada vez que hablaba, sorprendía a todos por sus interesantes aportes.
- Naif Salomón: Se dejaba llevar mucho por las respuestas de Alejandra, cuando se le preguntaba por su opinión, resaltaba la idea de Alejandra.
- Carol Tinoco: Era la más callada de todos los participantes, pero poco a poco se fue integrando con el grupo.
- Alejandra Rivas: Buscaba sobresalir en todo momento, al expresarse usaba mucho las manos para resaltar sus ideas al resto de participantes.
- Fernando Del Águila: Era el más tímido del grupo, cuando hacía sus aportes al focus group dudaba un poco de sus respuestas.

4.3.3 Encuesta

Perfil del encuestado: La encuesta fue desarrollada por una mayoría femenina, con un total de 101 mujeres frente a 52 hombres. Hay una amplia mayoría de encuestados residentes de la Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina), representando a poco más de la tercera parte de encuestados. Le siguen la Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos y SJM) con 24% y la Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) con 16%. Un porcentaje importante (25%) reside en Zonas diferentes a las enunciadas en el cuestionario, sin embargo, individualmente no representan un número significativo. Entre los distritos presentes en este segmento (Otros) se encuentran Ate, San Juan de Lurigancho, Los Olivos y Cercado de Lima.

El rango de edad predominante es el de 20 a 24 años, con un 60% de casos, seguido por el de 25 a 35 años con un 23%. Ambos casos representan las edades conformadas por los millennials.

4.3.4 Principales resultados

Hábitos de consumo de palta

- Uno de cada tres encuestados mantiene un consumo de palta de 1 a 2 veces por semana, además, el 38.6% mencionó un consumo de 3 a 4 veces en el mismo periodo de tiempo. Solo un 6.5% mencionó consumir palta todos los días, lo que equivale a 10 encuestados.
- Casi el 80% de encuestados afirma consumir palta con pan, tostadas o galletas. En segundo lugar, el 77% de encuestados menciona que consume palta en ensaladas, a diferencia del 44% que consume la palta como un acompañamiento a las comidas (almuerzos, cenas). Un resultado similar obtuvo la referencia “consumo palta en salsa para dips”, con un total de 56 menciones, es decir, el 37% de encuestados. Como otras formas de consumo, se consideraron las entradas de palta rellena, los makis, así como el consumo de palta sin ningún tipo de acompañamiento.

Tabla 4.7*Frecuencia de compra de palta (%)*

Frecuencia de consumo de palta (%)	
Todos los días	6.5%
De 5 a 6 veces por semana	3.9%
De 3 a 4 veces por semana	38.6%
De 1 a 2 veces por semana	33.3%
Una vez cada 15 días	13.1%
Una vez al mes	4.6%

Hábitos de consumo de guacamole

- Solo hubo un caso en el que el encuestado manifestó no haber consumido guacamole, lo que representa menos del 1% de encuestados. Por el otro lado, al menos el 90% de encuestados consume guacamole una vez al mes, el 61% lo consume como mínimo una vez cada 15 días, y el 36% por lo menos 1 o 2 veces por semana.
- Se tuvo 366 menciones del total de hábitos de consumo de guacamole. En primero se obtuvo el 34% del total de menciones sobre el consumo de guacamole con tequeños. En segundo lugar, se logró el 24% del total de menciones sobre el consumo de guacamole con chips de tortilla y/o nachos. En tercer lugar, con 19% del total de menciones, los encuestados respondieron que consumen guacamole con pan, tostadas y/o galletas. Se puede concluir que los encuestados prefieren consumir guacamole con complementos salados y, en su mayoría, crocantes.

Tabla 4.8*Frecuencia de consumo de guacamole (%)*

Frecuencia de consumo de guacamole (%)	
Todos los días	1%
De 5 a 6 veces por semana	1%
De 3 a 4 veces por semana	11%
De 1 a 2 veces por semana	23%
Una vez cada 15 días	25%
Una vez al mes	29%
Otros	10%

Presentación de la línea de negocio – Línea Dips

- La expresión “Probablemente lo compraría” describe el sentimiento del 49% de encuestados, es decir, 1 de cada 2 encuestados presenta una alta disposición a comprar un producto de la línea Dips. Existe también un importante grupo que mencionó que “Definitivamente lo compraría”, alcanzando al 28% de encuestados. Por el otro lado, solo el 7% de encuestados manifestó decisiones negativas de compra hacia los productos de la línea. Por lo tanto, el Top to Box suma 77%.
- Dentro de las razones positivas para comprar el producto, se destaca la practicidad y ahorro de tiempo, la alta atracción hacia el consumo de palta y su derivado, el guacamole. Los encuestados también consideran al producto como novedoso e innovador. Con las razones negativas, se puede concluir que aún hay un grupo de personas que preferiría probar el producto antes de comprarlo, por lo tanto, sería importante ofrecer degustaciones en los canales donde se vaya a ofrecer el producto. Otro importante grupo menciona que prefiere preparar la salsa de palta en casa, lo cual también se relaciona con la duda que sienten con respecto al producto, ya que manifiestan un temor y rechazo hacia productos con preservantes. Para solucionar este problema, es vital comunicar efectivamente las propiedades

del producto y así generar una mayor confianza por parte de los clientes potenciales.

- Con los resultados obtenidos, los productos de la línea Dips consiguen una frecuencia de compra de al menos 1 vez al mes en el 97% de casos. Es decir, del 6% que mencionó en la pregunta P7 (“¿Cuál de estas expresiones describe mejor qué siente usted respecto a la compra de este producto?”) que “Probablemente no lo compraría”, más de la mitad de este grupo se decide por realizar una compra para darle una oportunidad al producto y conocer sus beneficios. La frecuencia “Una vez al mes” es la más mencionada, seguida muy de cerca por “Una vez cada 15 días” y “De 1 a 2 veces por semana”. Este resultado conversa con los resultados obtenidos en la pregunta P5 (“¿Con qué frecuencia consume guacamole?”), e incluso, incrementa levemente el consumo semanal, quincenal y mensual.
- Casi la mitad de los encuestados que mencionaron una frecuencia de compra igual o mayor a 1 durante un mes, dijeron que estarían dispuestos a comprar 2 unidades del producto de la línea Dips. Un resultado similar obtuvo la compra de 1 unidad del producto, mientras que la compra de 3 unidades solo obtuvo el 5% de intención. Ningún encuestado estuvo interesado en comprar más de 3 unidades cada vez que compre la línea Dips.

Figura 4.4

Intención de compra de A-Bocado! Dips

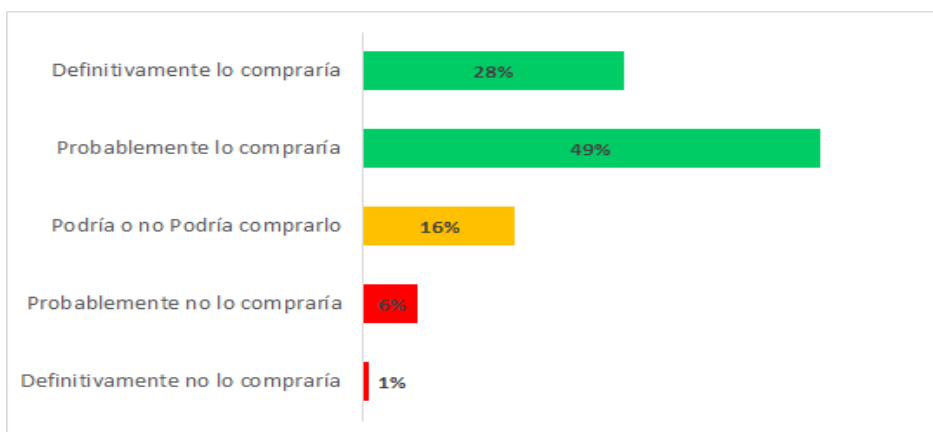


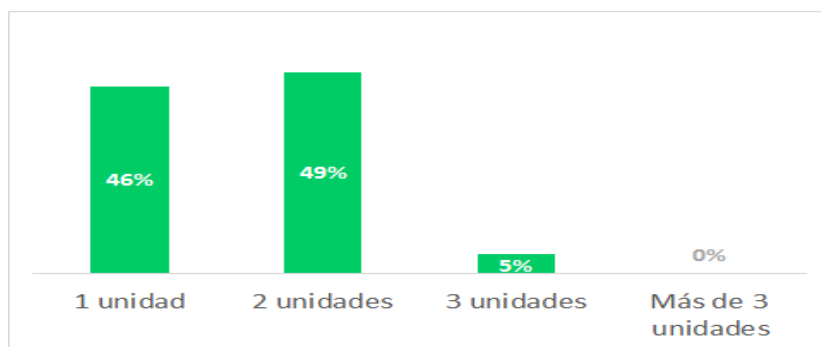
Tabla 4.9

Razones positivas de los encuestados para comprar la línea Dips

RAZONES POSITIVAS	
Practicidad / Facilidad	36
Consumo palta/guacamole habitualmente	22
Ahorro de tiempo	18
Novedoso/Innovador/Original	11
Me interesa la propuesta	10
Es natural / orgánico / no tiene preservantes	8
Es ideal para llevar a eventos sociales	7
Presentación buena / agradable	5
Se ve sabroso/apetitoso	5
Variedad de sabores	4
Se mantiene fresco	2
Es saludable	2
Utiliza insumos de calidad	2
Otras razones positivas	6
Total de menciones positivas	138

Figura 4.5

Intención de compra en unidades por vez



- Una amplia mayoría (2 de cada 3 encuestados) estaría dispuesto a pagar de 5 a 6.99 soles por un producto de la línea Dips. Los demás encuestados se dividen entre pagar menos de 5 soles o pagar entre 7 a 10 soles. El atributo más considerado por los encuestados es el Sabor, con un total de 145 menciones sobre 389, es decir, fue mencionado por el 94.8% del total de encuestados. Con un número menor de menciones le sigue el atributo Precio

(73 menciones de 389), lo que significa que este aspecto es considerado por 1 de cada 2 encuestados.

- Los beneficios considerados más importantes sin lugar a duda son la Practicidad y lo Saludable del producto, con un 32% y 33% respectivamente. En tercer lugar, los encuestados se interesan por un alimento orgánico, con el 20% de menciones. Y, en base a las 153 encuestas efectivas, el 65% de los encuestados se motivarían a comprar los productos de la línea Dips principalmente por las características y atributos, el 16% de encuestados decidirán su compra por la accesibilidad y ubicación en la que puedan encontrar el producto, mientras que el 15% encuestados lo harían debido al precio ofrecido.
- Con respecto a los canales de venta, el 88% de encuestados mencionó que prefiere encontrar los productos de la línea Dips en supermercados. Otro lugar altamente mencionado fueron las tiendas por conveniencia como Tambo o Listo, con un 56%. Por el otro lado, existe un grupo pequeño de personas (6% de encuestados) que les gustaría encontrar el producto en bodegas.
- A un número pequeño de encuestados (6) le resultó confuso o difícil entender la descripción de los productos de la línea Dips. La mitad de consultas o dudas estuvieron enfocadas en la preservación del producto, por lo que es importante nuevamente, hacer énfasis en la comunicación tanto por los diferentes medios como en el mismo empaque del producto.

Figura 4.6

Precio dispuesto a pagar

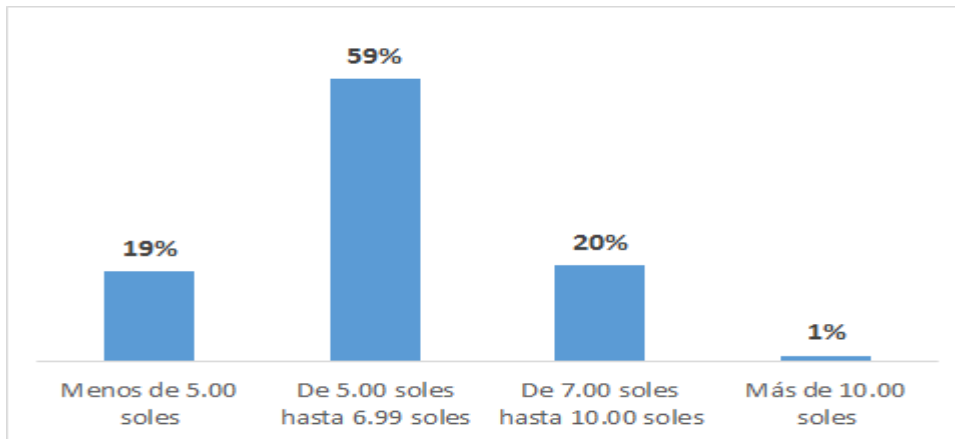
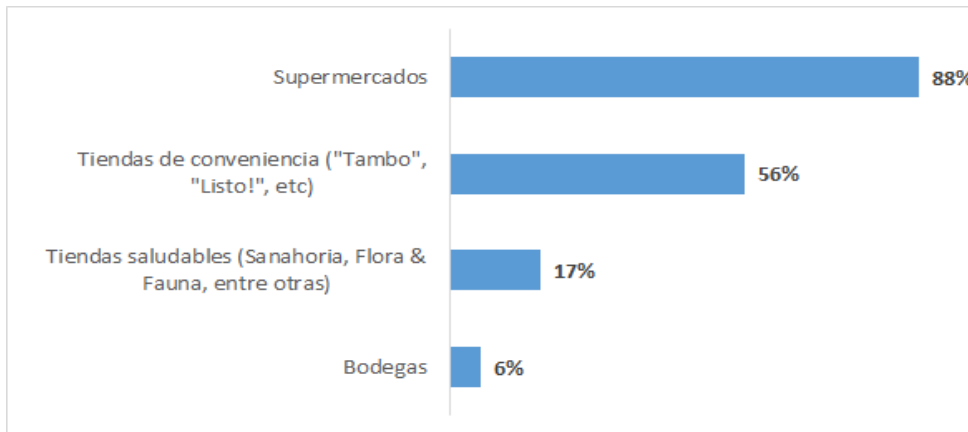


Figura 4.7

Lugar de venta – Línea Dips



Presentación de la línea para llevar – Grab & Go

- La expresión “Probablemente lo compraría” describe el sentimiento del 42% de encuestados, siendo la intención de compra con mayor porcentaje. En segunda posición se encuentra la expresión “Definitivamente lo compraría”, alcanzando al 33% de encuestados. Por otro lado, solo el 7% de encuestados manifestó decisiones negativas de compra hacia los productos de la línea Grab&Go. Por lo tanto, el Top to Box suma un 77%.
- Dentro de las razones positivas hacia la compra, se destaca la practicidad y facilidad que brinda el producto. Asimismo, los encuestados consideran que este producto es un excelente snack, con una buena presentación. Además, es considerado un producto novedoso e innovador. Sin embargo, los encuestados preferirían probar el sabor de producto, con lo cual decidirán si continuar o no con la recompra. Se resalta que para la línea Grab&Go, los encuestados mencionaron menos comentarios negativos que en la línea de Dips.
- Los productos de la línea Grab&Go consiguen una frecuencia de compra de al menos 1 vez al mes en el 93% de casos. La frecuencia “De 1 a 2 veces por semana” es la más mencionada, logrando un 37%, seguida por “Una vez cada 15 días” y “Una vez al mes” con 19% y 18% respectivamente. Este

resultado contrasta con el obtenido en la línea Dips, en el que la frecuencia de compra más mencionada fue “Una vez al mes”.

- Uno de cada dos encuestados mencionó que estaría dispuesto a comprar 1 unidad cada vez que realice una compra de la línea Grab&Go, mientras que uno de cada tres adquiriría 2 unidades en cada ocasión. En este caso, el 3% de encuestados estuvo interesado en comprar más de 3 unidades cada vez que compre un producto de la línea para llevar.

Figura 4.8

Intención de compra Línea Grab & Go

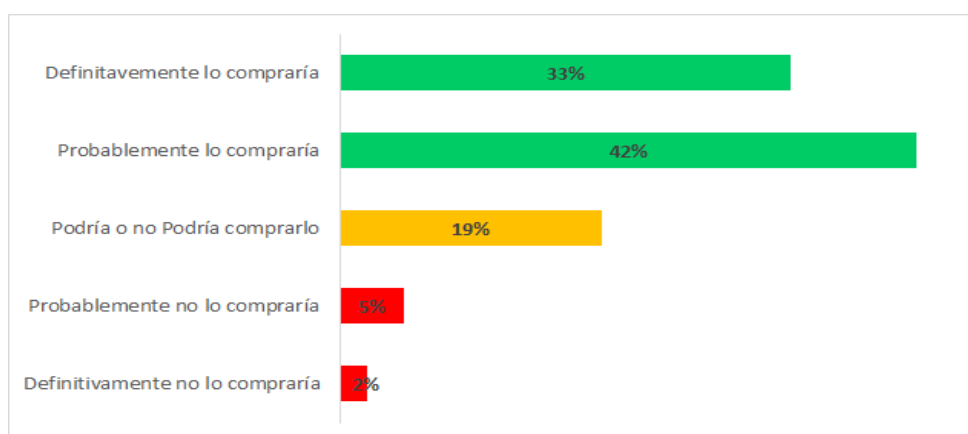


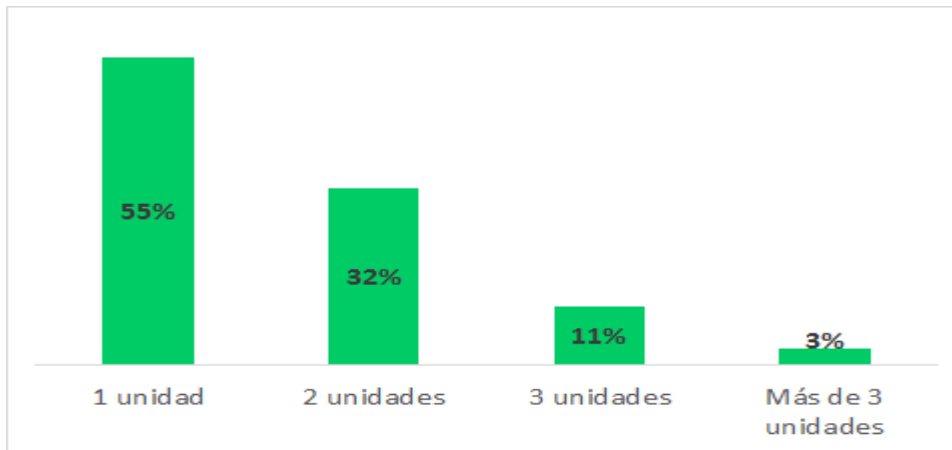
Tabla 4.10

Razones positivas de la intención de compra – Línea Grab & Go

RAZONES POSITIVAS	
Practicidad / Facilidad	39
Es un excelente snack	19
Presentación buena / agradable	18
Novedoso/Innovador/Original	17
Me interesa la propuesta	15
Se ve sabroso/apetitoso	11
Es saludable	6
Ahorro de tiempo	5
Consumo palta/guacamole habitualmente	4
Es ideal para llevar a eventos sociales	4
Es natural / orgánico / no tiene preservantes	3
Variedad de sabores	1
Otras razones positivas	4
Total de menciones positivas	146

Figura 4.9

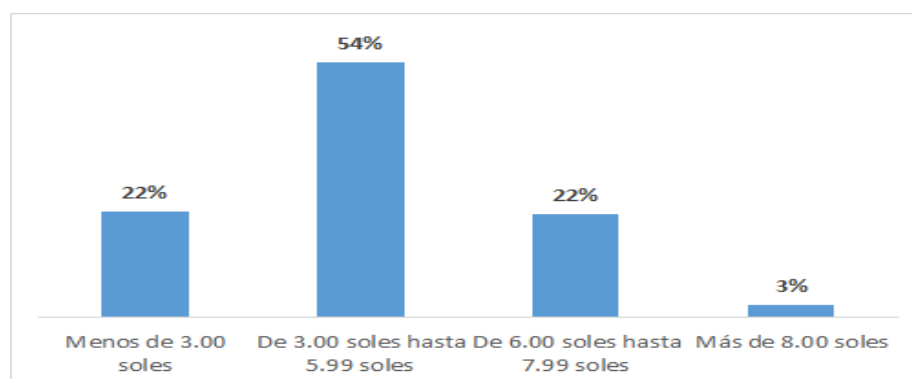
Intención de compra en unidades – Línea Grab & Go



- La mitad de los encuestados estaría dispuesto a pagar de 3.00 a 5.99 soles por un producto de esta línea. Los demás encuestados se dividen entre pagar menos de 3 soles o pagar entre 6 a 8 soles, logrando un 22% para cada caso. El beneficio más considerado por los encuestados es la practicidad del producto, con un total de 106 menciones sobre 297, es decir, fue mencionado por el 70% del total de encuestados. Muy de cerca le sigue el beneficio de ser saludable (89 menciones de 297), con lo que se reafirman las tendencias actuales por los consumidores: buscan un producto práctico que sean saludables. Tres de cada cinco encuestados se motivarían a comprar los snacks de la línea Grab&Go principalmente por las características y atributos. El 21% de encuestados decidirán su compra por el precio ofrecido. Con respecto a los canales de venta, los supermercados y las tiendas por conveniencia lideran la posición, mientras que las máquinas expendedoras alcanzan un interesante tercer lugar, siendo un canal llamativo para el 24% de encuestados.
- A un número muy pequeño de encuestados (3) le resultó confuso o difícil entender la descripción de los productos de la línea Grab&Go. Las consultas o dudas estuvieron enfocadas en la preservación del producto, la presentación y la cantidad ofrecida.

Figura 4.10

Rango de precio que pagarían por la línea Grab & Go



4.4 Estimación y pronóstico de la demanda

4.4.1 Estimación y pronóstico de la demanda

Para hallar la demanda en número de clientes y unidades para A-Bocado! (Dips y Grab & Go) se utilizará el método ascendente y cuatro cortes en total. A continuación, se detallará los dos primeros cortes para ambas líneas.

- **Primer corte: Mercado Meta (N).** Se determinó el porcentaje del total de hombres y mujeres que pertenecen a los NSE A y B en los distritos de Lima Metropolitana, asimismo, que se encuentren en el rango de edad de 18 a 55 años. Luego, se segmentó por la penetración de consumo de salsas envasadas según Kantar Worldpanel (2017). Lo que da como resultado un mercado meta de 467,716 personas.

Tabla 4.11

Criterios de segmentación

Criterio de segmentación	Variable	Segmento	%	Cantidad	Fuente
Geográfica	Distritos de Lima Metropolitana	Lima moderna	100%	1,325,400	INEI 2017
Demográficas	NSE	A y B	75.5%	1,000,677	APEIM 2017
	Género	Hombres y mujeres	100%	1,000,677	APEIM 2017
Conductual	Rango de edad	18 - 55 años	57.0%	570,386	INEI 2017
	Penetración de productos comestibles	Salsas envasadas	82%	467,716.43	KANTAR 2017

- **Segundo corte: Efectividad de marketing:** Para el segundo corte, se definió una efectividad de marketing del 15%, pues A-Bocado! una empresa nueva y cuenta con un presupuesto limitado para invertir en publicidad, por lo tanto, las estrategias para llegar al mercado objetivo serán en medios digitales como redes sociales y página web propia. Asimismo, ofrecerá degustaciones en sus puntos de venta, los supermercados.

Tabla 4.12

Efectividad de marketing A-BOCADO!

Efectividad de marketing	Clientes
15%	70,157

A continuación, la estimación de demanda por línea de producto. En primer lugar, se desarrollará la demanda de la línea Dips y, posteriormente la línea Grab & Go.

➤ Estimación y pronóstico de la demanda de la línea “Dips” de A-Bocado!

- Tercer corte: Penetración. Al emplear el método de Pope (2002), se calculó la penetración según la disposición de compra del mercado objetivo. Los datos son resultado de la pregunta en la encuesta: “¿Cuál de estas expresiones describe mejor qué siente usted respecto a la compra de este producto?”. Este método de ponderación para respuestas de intención de compra toma en cuenta que “solo alrededor de las tres cuartas partes (0.75) de las personas que dicen “definitivamente compraría” el producto, lo compraría en realidad; y que aproximadamente la cuarta parte (0.25) de los que dijeron que “probablemente comprarían”, lo comprarían y así sucesivamente” (Pope, 2002, pág. 160).

Los resultados se multiplican con el factor del método (Pope, 2002), que sumados da el porcentaje de penetración siendo un total de 35%. Luego multiplicado con el resultado del total de clientes que lanzó la efectividad de marketing, da un resultado final de 24,555 clientes.

Tabla 4.13*Penetración de la línea Dips de A-Bocado!*

Penetración (P)	%	Peso	Puntaje ponderado
a. Definitivamente compraría	28%	0.75	21%
b. Probablemente compraría	49%	0.25	12%
c. Podría o no comprar	16%	0.10	2%
d. Probablemente no compraría	6%	0.03	0%
e. Definitivamente no compraría	1%	0.02	0%
	100%		35%
Resultado tercer corte			
24,555 clientes			

- Cuarto corte: Aceptación de factores (F). Para el cuarto corte se realizó una ponderación tomando en cuenta tres factores: beneficios esperados, motivaciones de compra y rango de precios. Los resultados son multiplicados por la ponderación dada, según el conocimiento sobre el mercado. Luego, son sumados y multiplicados por la ponderación de cada factor, y finalmente son sumados para hallar la captación de mercado.

El primer factor es beneficios esperados y su ponderación es de 40%, que se multiplica por el puntaje ponderado hallado (46%) y da como resultado 18.40%.

Tabla 4.14*Factor 1 - Beneficios esperados de la línea Dips de A-Bocado!*

Factor 1: Beneficios esperados			40%
Ponderación	Factor de calidad	Aceptación	Puntaje ponderado
30%	Que sea práctico	67%	20%
15%	Que sea novedoso	10%	2%
20%	Que exista una variedad de sabores	20%	4%
15%	Que sea orgánico	41%	6%
20%	Que sea saludable	69%	14%
			46%
			18.40%

El segundo factor es motivaciones de compra y su ponderación es de 20%. Esta ponderación se multiplica por el total (28%) y se obtiene como resultado 6%.

Tabla 4.15*Factor 2 - Motivaciones de compra de la línea Dips de A-Bocado!*

Factor 2: Motivaciones de compra			20%
Ponderación	Factor de calidad	Aceptación	Puntaje ponderado
20%	Comunicación/promoción	5%	1%
30%	Precio	15%	5%
20%	Accesibilidad/ubicación del producto	16%	3%
30%	Características y atributos	64%	19%
		100%	28%
			6%

El tercer factor es el rango de precios y su ponderación es de 40%. Esta ponderación se multiplica por el total (40%) y se obtiene como resultado 16%.

Tabla 4.16*Factor 3 - Rango de precios de la línea Dips de A-Bocado!*

Factor 3: Rango de precios			40%
Ponderación	Factor de calidad	Aceptación	Puntaje ponderado
20%	Menos de 5.00 soles	19%	4%
50%	De 5.00 soles hasta 6.99 soles	59%	30%
30%	De 7.00 soles hasta 10.00 soles	20%	6%
		99%	40%
			16%

Finalmente, se realiza una suma del total de cada factor para hallar la captación total, multiplicando este porcentaje por la penetración:

Tabla 4.17*Captación total de la línea Dips de A-Bocado!*

Captación %	40%
Penetración	24,555
Captación total	9,222 clientes

El siguiente paso es estimar la demanda en unidades anuales, por lo tanto, es necesario cuantificar los resultados de la encuesta sobre las preguntas de “frecuencia de compra” y “número de unidades que estarían dispuestos a comprar”.

Tabla 4.18*Frecuencia de compra de la línea Dips de A-Bocado!*

Frecuencia de compra/cambio (n)	Porcentaje	Cantidad al mes	Promedio mensual
Nunca	3%	0	0
Una vez al mes	31%	1	0.31
Una vez cada 15 días	23%	2	0.46
De 1 a 2 veces por semana	27%	6	1.62
De 3 a 4 veces por semana	14%	14	1.96
De 5 a 6 veces por semana	2%	22	0.44
	100%	Unidades	5 (mensual) 60 (anual)

La demanda total anual de A-Bocado! en su formato “Dips” se obtiene multiplicando las unidades anuales por el resultado del cuarto corte.

Tabla 4.19*Demanda anual y mensual de la línea Dips de A-Bocado!*

Demanda anual	589,323	Unidades
Demanda mensual	49,110	Unidades

Para calcular la demanda diaria se dividió entre 30 días, asimismo, se tomó en cuenta 25 puntos de ventas (19 supermercados y 6 tiendas por conveniencia), y por último, de acuerdo con la capacidad del proveedor de paltas y por estrategia de negocio, solamente se abastecerá inicialmente el 15% de la demanda potencial.

Tabla 4.20*Demanda diaria de la línea Dips de A-Bocado!*

Demanda diaria	1,637	Unidades
Demanda diaria por N° de tiendas (25 establecimientos)	65.48	Unidades
Demanda diaria por N° de tiendas (15% de abastecimiento por estrategia de negocio)	9.82	Unidades

Además, se toma en cuenta que los puntos de venta se ubican en la zona 6 y zona 7 de Lima Metropolitana, que hacen un total de 19 establecimientos (6 tiendas Vivanda y 13 tiendas Wong), y 6 tiendas de conveniencia (Listo!). Y, con el supuesto que el 80% de las ventas provienen de los supermercados y el 20% de tiendas de conveniencia, se procederá a mostrar la demanda diaria por tipo de punto de venta:

Tabla 4.21*Demanda diaria de la línea Dips de A-Bocado! por tipo de punto de venta*

Línea	N° de supermercados (Wong y Vivanda)	Unidades x Total Supermercados	N° de Tiendas de conveniencia (Listo!)	Unidades x Total de Tiendas de conveniencia
Dips	19	186.62	6	58.93

Por último, para calcular las ventas tanto anuales y mensuales, se fijó un precio de venta de S/6.00 por un envase de 250 gramos, en ambos casos se multiplicó por la demanda correspondiente.

Tabla 4.22*Ventas mensuales y anuales de la línea Dips de A-Bocado!*

Ventas anuales	294,660	Soles
Ventas mensuales	3,535,936.21	Soles

➤ Estimación y pronóstico de la demanda de la línea Grab & Go de A-Bocado!

- Tercer corte: Penetración. Al emplear el método de Pope (2002), se calculó la penetración según la disposición de compra del mercado objetivo. Los datos son resultado de la pregunta en la encuesta: ¿Cuál de estas expresiones describe mejor qué siente usted respecto a la compra de este producto?

Los resultados se multiplican con el factor del método Pope (2002), que sumados da el porcentaje de penetración siendo un total de 35%, luego multiplicado con el resultado del total de clientes que lanzó la efectividad de marketing, da un resultado final de 24,555 clientes.

Tabla 4.23*Penetración de la línea Grab & Go de A-Bocado!*

Penetración (P)	%	Peso	Puntaje ponderado
a. Definitivamente compraría	33%	0.75	25%
b. Probablemente compraría	42%	0.25	10%
c. Podría o no comprar	19%	0.10	2%
d. Probablemente no compraría	5%	0.03	0%
e. Definitivamente no compraría	2%	0.02	0%
	100%		37%
Resultado tercer corte			
25,958 clientes			

- Cuarto corte: Aceptación de factores. Para el cuarto corte se realizó una ponderación tomando en cuenta tres factores: beneficios esperados, motivaciones de compra y rango de precios. Los resultados son multiplicados por la ponderación dada, según el conocimiento del mercado. Luego, son sumados y multiplicados por la ponderación de cada factor, y finalmente son sumados para hallar la captación de mercado.

El primer factor es beneficios esperados y su ponderación es de 40%, que se multiplica por el puntaje ponderado hallado (45%) y da como resultado 18.00%.

Tabla 4.24

Factor 1 - Beneficios esperados de la línea Grab & Go de A-Bocado!

Factor 1: Beneficios esperados			40%
Ponderación	Factor de calidad	Aceptación	Puntaje ponderado
30%	Que sea práctico	69%	21%
20%	Que sea novedoso	23%	5%
15%	Que exista una variedad de sabores	20%	3%
15%	Que sea orgánico	24%	4%
20%	Que sea saludable	58%	12%
			45%
			18%

El segundo factor es motivaciones de compra y su ponderación es de 20%. Esta ponderación se multiplica por el total (33%) y se obtiene como resultado 7%.

Tabla 4.25

Factor 2 - Motivaciones de compra de la línea Grab & Go de A-Bocado!

Factor 2: Motivaciones de compra			20%
Ponderación	Factor de calidad	Aceptación	Puntaje ponderado
20%	Comunicación/ promoción	3%	1%
20%	Precio	21%	4%
20%	Accesibilidad/ ubicación del producto	13%	3%
40%	Características y atributos	63%	25%
			33%
			7%

El tercer factor es el rango de precios y su ponderación es de 40%. Esta ponderación se multiplica por el total (37%) y se obtiene como resultado 15%.

Tabla 4.26*Factor 3 - Rango de precios de la línea Grab & Go de A-Bocado!*

Factor 3: Rango de precios			40%	
Ponderación	Factor de calidad	Aceptación	Puntaje ponderado	
20%	Menos de 3.00 soles	22%	4%	
50%	De 3.00 soles hasta 5.99 soles	54%	27%	
30%	De 6.00 soles hasta 8.00 soles	22%	6%	
		97%	37%	15%

Finalmente, se realiza una suma del total de cada factor para hallar la captación total, multiplicando este porcentaje por la penetración:

Tabla 4.27*Captación total de la línea Grab & Go de A-Bocado!*

Captación %	39%
Penetración	25,958
Captación total	10,228 clientes

El siguiente paso es estimar la demanda en unidades anuales, por lo tanto, es necesario cuantificar los resultados de la encuesta sobre las preguntas de “frecuencia de compra” y “número de unidades que estarían dispuestos a comprar”.

Tabla 4.28*Frecuencia de compra de la línea Grab & Go de A-Bocado!*

Frecuencia de compra/cambio (n)	Porcentaje	Cantidad al mes	Promedio mensual
Nunca	7%	0	0
Una vez al mes	18%	1	0.18
Una vez cada 15 días	19%	2	0.38
De 1 a 2 veces por semana	37%	6	2.24
De 3 a 4 veces por semana	14%	14	2.01
De 5 a 6 veces por semana	4%	22	0.86
			6 (mensual)
			72 (anual)

La demanda total anual de A-Bocado! en su formato Grab & Go se obtiene multiplicando las unidades anuales por el resultado del cuarto corte.

Tabla 4.29*Demanda anual y mensual de la línea Grab & Go de A-Bocado!*

Demanda anual	736,384	Unidades
Demanda mensual	61,365	Unidades

Para calcular la demanda diaria se dividió entre 30 días, asimismo, se tomó en cuenta 25 puntos de ventas (5 supermercados y 20 tiendas por conveniencia), y por último, de acuerdo con la capacidad del proveedor de paltas y por estrategia de negocio, solamente se abastecerá inicialmente el 18% de la demanda potencial.

Tabla 4.30*Demanda diaria de la línea Grab & Go de A-Bocado!*

Demanda diaria	2,045.5	Unidades
Demanda diaria por N° de tiendas (25 establecimientos)	81.82	Unidades
Demanda diaria por N° de tiendas (18% de abastecimiento por estrategia de negocio)	14.73	Unidades

Asimismo, por la naturaleza del producto (Grab & Go) se toma en cuenta a los puntos de venta ubicados en la zona 6 y zona 7 de Lima Metropolitana que se dividen en 5 tiendas Vivanda y 20 tiendas de conveniencia (Listo!). Y, con el supuesto que el 80% de las ventas provienen de las tiendas de conveniencia y el 20% de supermercados.

Tabla 4.31*Demanda diaria de Grab & Go de A-Bocado! por tipo de punto de venta*

Línea	N° de supermercados (Vivanda)	Unidades x Total Supermercados	N° de Tiendas de conveniencia (Listo!)	Unidades x Total de Tiendas de conveniencia
Grab & Go	5	73.65	20	294.60

Por último, para calcular las ventas tanto anuales y mensuales, se fijó un precio de venta de S/3.50 por un envase de 75 gramos, en ambos casos se multiplicó por la demanda correspondiente.

Tabla 4.32*Ventas mensuales y anuales de la línea Grab & Go de A-Bocado!*

Ventas anuales	214,777.50	Soles
Ventas mensuales	2,577,343.90	Soles

Resumen de la estimación de la demanda

A-Bocado! lanzará al mercado 2 líneas de producto (Dips y Grab&Go), por lo que se realizó la estimación y pronóstico de la demanda para cada una de ellas, mediante el uso de 4 cortes:

- Primer corte: Mercado meta. En este punto, ambas líneas de producto mantienen los mismos criterios de segmentación (Hombres y mujeres de 18 a 50 años que viven en Lima Moderna y pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B).
- Segundo corte: Efectividad del marketing. Se estableció una efectividad de marketing del 15% para ambas líneas, al tratarse de una empresa nueva con presupuesto limitado en inversión publicitaria.
- Tercer corte: Penetración. Los datos obtenidos provienen de la encuesta realizada a 153 consumidores de palta mayores de 18 años, quienes respondieron la pregunta “¿Cuál de estas expresiones describe mejor qué siente usted respecto a la compra de este producto?”, por lo que los resultados obtenidos varían de acuerdo con las diferentes líneas de producto.
- Cuarto corte: Aceptación de factores. Para ambas líneas se midió la aceptación de 3 factores (beneficios esperados, motivaciones de compra y rango de precios), siendo los atributos de cada factor diferentes entre líneas, adecuando los resultados a la naturaleza de cada producto.

4.4.2 Pronóstico de la demanda en unidades anuales

Luego de calculada la demanda en personas, se necesitan los datos de la demanda en unidades anuales para que puedan brindar un mejor y más preciso aporte a la investigación, esto se hizo después de sumar del total de los 3 factores para hallar la captación total, multiplicando este porcentaje por la penetración. Este procedimiento se realizó para cada línea de manera individual, debido a los diferentes resultados obtenidos a lo largo de la estimación de demanda. Finalmente se estima la demanda en unidades anuales, con la mezcla de los resultados de las preguntas de “frecuencia de compra” y “número de unidades que estarían dispuestos a comprar”.

Se obtuvo de primera instancia los siguientes resultados:

Demanda anual

- Línea Dips: 589,323 unidades
- Línea Grab&Go: 736,384 unidades

Demanda mensual

- Línea Dips: 49,110 unidades
- Línea Grab&Go: 61,365 unidades

Asimismo, se tomaron en cuenta 25 puntos de ventas entre supermercados y tiendas por conveniencia para la venta de los productos, que se encuentren en la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana, pues son los lugares donde se encuentra el público objetivo de A-Bocado!. En el caso de la línea Dips, se calculó un 80% supermercados y un 20% de tiendas por conveniencia, como se detalla a continuación:

- Supermercados: Por estrategia de introducción y por la naturaleza del producto (Dips) que consta de un envase de 250 gramos se ofrecerá en 19 supermercados.

Tabla 4.33

Supermercados – Venta de Línea Dips

Supermercado	Dirección	Distrito
Wong (Cencosud)	Wong Las Retamas - Calle Las Mohenas 190.	La Molina
	Wong La Planicie - Av. Ricardo Elías Aparicio 15026.	La Molina
	Wong Camacho - CC. Plaza Camacho Tienda 50.	La Molina
	Wong Santa Cruz - Av. Sta. Cruz 771.	Miraflores
	Wong Benavides - Av. Alfredo Benavides 1475.	Miraflores
	Wong Aurora – Calle Luis Arias Schreiber 270.	Miraflores
	Wong Balta – Segundo nivel Balta Shopping.	Miraflores
	Wong Malecón de la Reserva – Larcomar.	Miraflores
	Wong Ucello - Jr. Ucello 162.	San Borja
	Wong 2 de Mayo - Av. Dos de Mayo 1099	San Isidro
	Wong Caminos del Inca	Surco
	Wong Aldabas - Av. Caminos del Inca 2000.	Surco
	Wong Tinoco	Surco
Vivanda (SPSA)	Vivanda Benavides - Avenida Benavides 495.	Miraflores
	Vivanda Pardo - Av. José Pardo 715	Miraflores
	Vivanda Monterrico - Av. La Encalada cuadra 5.	Surco
	Vivanda 2 de Mayo - Av. Dos de Mayo 1410.	San Isidro
	Vivanda Pezet - Av. Gral. Juan Antonio Pezet 1340.	San Isidro
	Vivanda Libertadores - Calle Los Libertadores 596.	San Isidro

- Tiendas por conveniencia – Listo! Por estrategia de introducción, A-Bocado! será ubicado en 6 tiendas Listo! (Primax) que se encuentren de igual manera en la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana, y estén en distritos donde se tenga una menor presencia.

Tabla 4.34

Tiendas de conveniencia Listo! – Venta de Línea Dips

Dirección	Distrito
Listo! Primax San Luis - Av. San Luis Esq. Av. San Borja Sur.	San Borja
Listo! Primax Chama - Av. Santiago de Surco 3291.	Surco
Listo! Primax Hipódromo - Av. Javier Prado este S/N Cdra. 44.	Surco
Listo! Primax Camacho - Av. Prol. Javier Prado Este 4885.	Surco
Listo! Primax San Antonio - Av. Paseo de la República 5789.	Miraflores
Listo! Primax Los Frutales - Av. Los Frutales esq con Av. La Fontana.	La Molina

En el caso de la línea Grab&Go, se calculó un 80% de tiendas por conveniencia y un 20% de supermercados, como se detalla a continuación:

- Supermercados: Por estrategia de introducción y por la naturaleza del producto (Grab&Go) que consta de un envase de 75 gramos se ofrecerá en 5 supermercados.

Tabla 4.35

Supermercados – Venta de Línea Grab&Go

Supermercado	Dirección	Distrito
Wong (Cencosud)	Wong Santa Cruz - Av. Sta. Cruz 771.	Miraflores
	Wong Benavides - Av. Alfredo Benavides 1475.	Miraflores
	Wong Aurora – Calle Luis Arias Schreiber 270.	Miraflores
Vivanda (SPSA)	Vivanda Pardo - Av. José Pardo 715	Miraflores
	Vivanda Monterrico - Av. La Encalada cuadra 5.	Surco

- Tiendas por conveniencia – Listo! Por estrategia de introducción, A-Bocado! será ubicado en 19 tiendas Listo! (Primax) que se encuentren de igual manera en la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana.

Tabla 4.36*Tiendas de conveniencia Listo! – Venta de Línea Grab&Go*

Dirección	Distrito
Listo! Primax San Luis - Av. San Luis Esq. Av. San Borja Sur.	San Borja
Listo! Primax Chama - Av. Santiago de Surco 3291.	Surco
Listo! Primax Hipódromo - Av. Javier Prado este S/N Cdra. 44.	Surco
Listo! Primax Camacho - Av. Prol. Javier Prado Este 4885.	Surco
Listo! Primax Valle Hermoso - Av. Primavera 1159.	Surco
Listo! Primax Ferrari - Av. Tomás Marsano 5010.	Surco
Listo! Primax Montreal - Av. Camino del Inca 2017.	Surco
Listo Primax Granada - Av. Mariscal Castilla 905.	Surco
Listo! Primax Shenandoa - Av. Caminos del Inca 194 Urb Tambo de Monterrico.	Surco
Listo! Primax Higuiereta - Av. Benavides 4295.	Surco
Listo! Primax San Antonio - Av. Paseo de la República 5789.	Miraflores
Listo! Primax Armendariz - Av. Armendariz 575	Miraflores
Listo! Primax Los Frutales - Av. Los Frutales esq con Av. La Fontana.	La Molina
Listo! Primax UNALM - Av. La Universidad 1275	La Molina
Listo! Primax La Molina - Av. Javier Prado Este 6310	La Molina
Listo! Primax Ferrero - Av. Alameda del Corregidor 1195	La Molina
Listo! Primax Marbella - Av. Augusto Perez Aranibar 2199.	San Isidro
Listo! Primax Los Castaños - Av. Javier Prado Oeste 1895.	San Isidro
Listo! Primax Flora Tristán - Av. Javier Prado Oeste 2504.	San Isidro

4.5 Diseño estratégico de marketing**4.5.1 Análisis FODA**Fortalezas:

- Producto innovador.
- Practicidad de los empaques para que se pueda consumir en todo momento: Dips (acompañamiento en reuniones y desayunos) y Grab & Go (listo para consumir en cualquier momento del día).
- Insumos de calidad y orgánicos, 100% nacionales.
- Se cuenta con información particular y cercana sobre el negocio y cultivo de paltas por parte de uno de los accionistas.
- A-Bocado! cuenta con un socio estratégico que le permite tener paltas todo el año.
- Al contar con una pequeña planta propia de producción, permite que no sea necesario depender de los tiempos de espera de un maquilador.
- Difícil imitación debido a la alta inversión.

- Se cuenta con equipos y maquinaria de alta tecnología.
- Uso de tecnología HPP (High Pressure Processing) que permite la mejor conservación del producto una vez abierto.

Debilidades:

- Falta de experiencia por ser una empresa nueva.
- Desconocimiento de la marca por parte de los consumidores finales.
- No se cuenta aún con una cartera de clientes.
- Elevada inversión en maquinaria.
- Desconfianza de la durabilidad del producto una vez abierto.

Oportunidades

- El TLC con la Unión Europa permite la importación de maquinaria de última tecnología.
- Alta penetración de mercado de salsas envasadas en Lima Metropolitana.
- Incremento de las tendencias globales: el consumo de productos naturales y el llevar un estilo de vida saludable.
- El aumento del número de tiendas de conveniencia, permitirá aumentar la penetración de mercado.
- La familiarización del público objetivo con las redes sociales permite reducir costos de inversión en publicidad.

Amenazas

- Incremento de nuevos competidores con precios bajos.
- Alto nivel de competencia indirecta con productos sustitutos.

- Posicionamiento de la empresa de consumo masivo “Alicorp” en la categoría salsas envasadas.
- Incremento del tipo de cambio.
- Posibles desastres naturales podrían perjudicar la cosecha de los insumos principales: palta y limón, y a la vez, incrementar el precio de los insumos.
- De concretarse la Ley que regula el plástico, se deberá cotizar otras opciones de envase que podrían ser más costosas.

Tabla 4.37

Análisis FODA

A-BOCADO!	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p><u>Penetración de mercado</u> A-Bocado! al ser un producto producido a base de insumos de calidad y orgánicos (F3) puede captar a personas que sigan las corrientes mundiales de: consumir productos naturales y que estén interesadas en llevar un estilo de vida saludable (O3).</p> <p><u>Estrategia de conocimiento de marca</u> Con la familiarización del público objetivo con las redes sociales (O5), se podrá resaltar los atributos principales del producto: practicidad, conveniente, saludable e innovador (F1, F2 Y F3).</p>	<p><u>Penetración de mercado</u> Al incrementarse el número de tiendas de conveniencia (O4), A-Bocado! tendrá la posibilidad de llegar a más consumidores y tener una mayor presencia en el mercado (D2).</p> <p><u>Estrategia de conocimiento de marca</u> Con la familiarización del público objetivo con las redes sociales (O5), se podrá realizar una campaña educativa y transparente mostrando todo el proceso productivo para disminuir la desconfianza de la durabilidad del producto (D5).</p>
Amenazas	<p><u>Diferenciación</u> A-Bocado! al ser un producto innovador en la categoría de salsas envasadas (F1) y al contar con la tecnología HPP (F9), le permitirá hacer frente a la posible entrada de nuevos competidores con precios bajos (A1) y diferenciarse de la actual competencia (A2 y A3).</p>	<p><u>Estrategia de conocimiento de marca</u> Se buscará reducir el desconocimiento de marca (D2) mediante degustaciones en puntos de venta y publicidad vía redes sociales para ganarle una parte de participación de mercado a Alicorp (A3).</p> <p><u>Alianzas estratégicas</u> Se buscará hacer alianzas con figuras públicas con enfoque de alimentación saludable para hacer conocida a A-Bocado! (D2) y hacerle frente a la competencia (A2 y A3).</p>

4.5.2 Fundamentación de la ventaja competitiva según Ferrell

Según Ferrel y Hartline (2012), definen de ventaja competitiva como:

Cuando nos referimos a las ventajas competitivas, hablamos en términos de diferencias objetivas entre las empresas en competencia. Después de todo, estas ventajas se derivan de las fortalezas reales que la firma posee o de las debilidades reales de las empresas rivales. (pág. 134).

Además, Kotler y Armstrong (2012) definen que una ventaja competitiva es “la ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer mayor valor al cliente, ya sea por medio de precios más bajos o por proveer mayores beneficios que justifiquen los precios más altos” (p.184).

En base a las definiciones mostradas, se definirá la ventaja competitiva de A-Bocado!, que se determina por ofrecerle al consumidor una alternativa de salsa de palta empaquetada a base de insumos de alta calidad, en prácticos y novedosos envases, por lo tanto, brinda el ahorro de tiempo de preparación de una salsa (guacamole) y permite consumir la palta de una manera original en cualquier momento del día.

4.5.3 Estrategia genérica de negocio

Para este punto del proyecto es necesario destacar a Michael Porter, quien en distintas publicaciones ha señalado las diferentes estrategias que se pueden utilizar para conseguir eficazmente una ventaja competitiva Porter, las resume en tres categorías:

Liderazgo en costos: se refiere al conocimiento que se tiene sobre los procesos claves de la empresa, principalmente en las áreas de producción y distribución, con la finalidad de reducir costos y llegar con un menor precio al mercado.

Diferenciación: requiere que el producto o servicio ofrecido al consumidor deba ser percibido como algo único en el sector y a la vez difícil de igualar para evitar a la competencia. (2010)

Enfoque: concentrar los esfuerzos en un segmento, previamente analizando y eligiendo el mercado para elaborar estrategias que lleguen a satisfacer las necesidades que este tenga como requerimiento.

Según lo mencionado líneas arriba, A-Bocado! emplearía la estrategia de diferenciación pues brinda productos que satisfacen necesidades aún no reconocidas y explotadas al 100% por el sector. La empresa busca ofrecer un valor agregado que sea percibido por el cliente a través de los mismos productos, por ejemplo, la reducción de tiempos de preparación de una salsa (guacamole), la practicidad de los envases con el fin de que los productos puedan ser consumidos en cualquier momento del día y la confiabilidad de la duración del producto por el uso de la tecnología HPP (High Pressure Processing) que permite alargar el tiempo de vida del producto y su conservación una vez abierto.

4.5.4 Estrategia de crecimiento

Según la matriz de producto-mercado de Ansoff (1957), existen cuatro cuadrantes que determinan las estrategias a tomar por una empresa o marca en crecimiento, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 4.11

Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
	Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

Las estrategias de crecimiento a seguir serán dos:

- Penetración de mercado: Con el incremento de las tiendas de conveniencia, la empresa tendrá la posibilidad de llegar a más consumidores y así mejorar su presencia en el mercado meta.
- Desarrollo de producto: La empresa buscará innovar en nuevos sabores en los mercados presentes, por ejemplo, se tiene pensado lanzar en un futuro

una variedad con “sabor peruano” en la cual el ají amarillo hará fusión con la salsa de palta, ofreciéndole al mercado un producto con identidad 100% nacional.

4.5.5 Postura y estrategia(s) competitiva(s) de marketing (De Kotler y Singh)

Según Kotler y Singh, las estrategias competitivas están orientadas a una determinada postura frente a la competencia. Estas se dividen en cuatro: líder, retador, seguidor y especialista (Kotler, P. y Singh, R. (1981) "Marketing warfare in the 1980s"). Debido a la actual participación de Vitta Fresh en el mercado nacional, con un producto igual al de la línea Dips, A-Bocado! toma la postura de retador, tomando las buenas acciones del líder, pero al mismo tiempo defendiendo y buscando una mayor cuota del mercado mediante el desarrollo de nuevos productos, como es el caso de la línea Grab&Go.

4.5.6 Mercado Objetivo

Para describir el mercado objetivo se detallan los cuatro criterios básicos de segmentación en el siguiente cuadro:

Tabla 4.38

Segmentación de A-Bocado!

Segmentación	Detalle	
Geográfica	Departamento	Lima.
	Provincia	Lima Metropolitana.
	Distritos	Lima Moderna: San Miguel, Pueblo Libre, Jesús María, Magdalena, Lince, San Isidro, Miraflores, Surquillo, San Borja, Barranco, Surco y La Molina.
Demográfica	Edad	18-50 años.
	Ciclo de vida	Jóvenes, Adultos.
	Generación	Millennials y Generación X.
	Género	Hombres y Mujeres.
	Ocupación	Universitarios y trabajadores.
Psicográfica	Clase Social	A + B.
	Estilo de vida	Modernas y sofisticados.
	Personalidad	Innovadores, modernos, cosmopolitas, valoran los productos y servicios que ofrecen un valor agregado.
Conductual	Consumo de palta	Que sean consumidores de palta durante los últimos 3 meses.
	Ocasiones	Reuniones sociales, desayuno, como acompañamiento.

4.5.7 Posicionamiento

Para Kotler y Keller (2016), el posicionamiento es un conjunto de percepciones, sentimientos e impresiones que tiene el mercado meta sobre los productos que consume, comparándolos con los productos de la competencia. Es necesario conocer el posicionamiento que va logrando la marca A-Bocado! para definir estrategias de marketing que ayuden a la toma de decisiones.

Con este concepto, se formuló una declaración del posicionamiento de salsa de palta A-Bocado!: “A-Bocado! es una marca de salsa de palta de calidad superior lista

para consumir, teniendo como propósito principal el de otorgar un producto práctico, saludable y novedoso para todos los hombres y mujeres que llevan un estilo de vida en movimiento”. Esta declaración responde a las siguientes preguntas:

- ¿Quién es?: A-Bocado! es una marca que busca fomentar una manera diferente, práctica y conveniente de consumir palta en el país.
- ¿Qué es?: Salsa de palta orgánica y otros ingredientes saludables y naturales como jugo de limón, cebolla, sal y rocoto, lista para consumir y disponible en 4 diferentes presentaciones”.
- ¿A quién o para qué?: Dirigido a hombres y mujeres modernos y sofisticados que llevan estilos de vida en movimiento y están abiertos a probar productos innovadores.
- ¿Qué ofrece?: Ofrece un producto saludable listo para consumir, en presentaciones prácticas y novedosas.
- ¿En qué medida?: Es una mezcla de practicidad e innovación tanto en empaque como en contenido del producto.

4.5.8 KPIs y objetivos de marketing

Los KPIs y objetivos de marketing a plantearse a partir del año 2019 se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 4.39*Objetivos de Marketing para A-Bocado!*

OBJETIVO	INDICADOR DE MEDICIÓN (KPI)	2019	2020	2021
Lograr un determinado nivel de rentabilidad anual.	% del margen operativo en el Estado de Resultados.	5%	15%	25%
Establecer un reconocimiento de marca anual.	Encuestas sobre el nivel de conocimiento de marcas de salsas envasadas en consumidores.	2%	5%	10%
Incrementar la penetración de marca cada año.	% de clientes que compraron un producto de la marca / tamaño de mercado de salsas envasadas.	1%	3%	7%
Maximizar la rentabilidad de clientes año a año.	Beneficio por cliente / Inversión por cliente.	2.16	3.25	5
Alcanzar un nivel de ventas de 198,857 unidades entre ambas líneas para el primer año, con un crecimiento de 5% y 12% para los años siguientes.	Unidades vendidas anualmente.	198,857	208,800	233,856
Ser el TOM en la categoría de salsas de palta / salsas a base de palta envasadas.	Top of mind de marcas de salsa de palta / salsas a base de palta envasadas.	15%	25%	45%

4.6 Diseño del mix de marketing**4.6.1 Producto**

Según Kotler y Keller, un producto es “cualquier cosa que pueda ser ofrecida a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad, incluyendo bienes físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas” (2016)

Descripción del producto

A-Bocado! ofrece 2 líneas de productos con diferentes sabores y presentaciones de salsa de palta (conocida también como guacamole). Estos productos están hechos con paltas Hass 100% orgánicas, cosechadas en la región de Áncash. Gracias a la implementación del proceso de altas presiones (tecnología HPP), todos los ingredientes empleados en la elaboración de A-Bocado! están libres de productos químicos,

permitiendo mantener su sabor, textura y nutrientes. A continuación, se detallan las características de los diferentes SKUs de A-Bocado!.

High Pressure Processing (Procesamiento de alta presión) es una técnica de proceso en frío consistente en someter el alimento, previamente sellado en su envase final flexible, a altos niveles de presión hidrostática con el fin de inactivar la flora vegetativa presente en el producto, aumentando su vida útil y garantizando su seguridad.

Tabla 4.40*Características por SKU de A-Bocado!*

SKU	Ingredientes	Cantidad	Empaque
SKU 001: A-Bocado! dips sabor tradicional	Palta Hass orgánica, sal, cebolla deshidratada, jugo de limón.	250 gramos	Contenedor: Envase de forma cuadrada color transparente y hecho de plástico. Cubierto por una fina lámina plástica. Etiqueta: Tira de cartón impresa. Logo y especificaciones del producto en la parte delantera, fecha de vencimiento, ingredientes e información nutricional en la parte posterior.
<u>SKU 002: A-Bocado!</u> <u>dips sabor picante</u>	Palta Hass orgánica, sal, rocoto, cebolla deshidratada, jugo de limón	250 gramos	Contenedor: Envase de forma cuadrada color transparente y hecho de plástico. Cubierto por una fina lámina plástica. Etiqueta: Tira de cartón impresa. Logo y especificaciones del producto en la parte delantera, fecha de vencimiento, ingredientes e información nutricional en la parte posterior.
<u>SKU 003: A-Bocado!</u> <u>grab&go sabor</u> <u>tradicional</u>	Salsa: Palta Hass orgánica, sal, cebolla deshidratada, jugo de limón. Chips: Tortillas de maíz en forma de palitos.	Salsa: 50 gramos. Chips: 25 gramos.	Contenedor de salsa: Envase de forma cilíndrica, color transparente, hecho de plástico. Cubierto por una fina lámina plástica. Contenedor de chips: Envase de forma cilíndrica, alargada. De color transparente y de material plástico. Cubierto por una fina lámina plástica. Etiqueta: Lámina plástica que cubre el contenedor de chips. Incluye logo, especificaciones del producto, ingredientes, fecha de vencimiento e información nutricional.
<u>SKU 004: A-Bocado!</u> <u>grab&go sabor picante</u>	Ingredientes: Salsa: Palta Hass orgánica, sal, rocoto, cebolla deshidratada, jugo de limón. Chips: Tortillas de maíz en forma de palitos.	Salsa: 50 gramos. Chips: 25 gramos.	Contenedor de salsa: Envase de forma cilíndrica, color transparente, hecho de plástico. Cubierto por una fina lámina plástica. Contenedor de chips: Envase de forma cilíndrica, alargada. De color transparente y de material plástico. Cubierto por una fina lámina plástica. Etiqueta: Lámina plástica que cubre el contenedor de chips. Incluye logo, especificaciones del producto, ingredientes, fecha de vencimiento e información nutricional.

Tabla 4.41*Dimensiones del producto*

SKU	Alto	Largo	Ancho
SKU 001: A-Bocado! dips sabor tradicional	2.5 centímetros	12 centímetros	12 centímetros
SKU 002: A-Bocado! dips sabor picante	2.5 centímetros	12 centímetros	12 centímetros

SKU	Base	Alto
SKU 003: A-Bocado! grab&go sabor tradicional	6 centímetros de diámetro	9.5 centímetros (contenedor de salsa: 2.5 cms, contenedor de chips: 7cms)
SKU 004: A-Bocado! grab&go sabor picante	6 centímetros de diámetro	9.5 centímetros (contenedor de salsa: 2.5 cms, contenedor de chips: 7cms)

Figura 4.12

A-Bocado! dips sabor tradicional (SKU 001)



Figura 4.13

A-Bocado! dips sabor picante (SKU 002)



Figura 4.14

A-Bocado! grab&go sabor tradicional (SKU 003)



Figura 4.15

A-Bocado! grab&go sabor picante (SKU 004)



Descripción del envase

Según Kotler y Keller (2016), un empaque “representa el primer punto de encuentro del comprador con el producto”. Además, debe lograr una serie de objetivos:

- Identificar la marca.
- Comunicar información de manera descriptiva.
- Facilitar el transporte y la protección del producto.
- Contribuir con el almacenamiento del hogar.
- Ayudar al consumo del producto.

Por lo tanto, se debe buscar un diseño funcional, atractivo e informativo para el comprador. El envase del producto puede ser subdividido en 3 capas (primario, secundario, embalaje).

Envase primario:

- Línea Dips: Envase cuadrado plástico, de color transparente. Lámina plástica que sella el contenido del envase.
- Línea Grab&Go: 2 envases cilíndricos unidos a presión. 2 láminas protectoras, una para cada recipiente.

Envase secundario:

- Línea Dips: Franja de cartón con el etiquetado del producto.
- Línea Grab&Go: Envoltura plástica con el etiquetado impreso que envuelve el envase de los palitos de chips de tortilla.

Embalaje (para la venta al canal y no para consumidores finales):

- Línea Dips: Caja corrugada con capacidad para 20 unidades de producto.
- Línea Grab&Go: Caja corrugada con capacidad para 24 unidades de producto.

Descripción de la unidad de venta

- Al canal: Respecto a la Línea Dips, se entregarán los productos en cajas de cartón de 20 unidades. En cambio, la línea Grab&Go se entregarán los productos en cajas de cartón de 24 unidades.
- Al cliente final: Todas las presentaciones de productos se venderán al cliente final por unidad.

Detalle e ilustración del etiquetado

Para Kotler y Keller (2016), una etiqueta puede cumplir 4 diferentes funciones:

- Identificar al producto o marca.
- Las etiquetas califican los productos.
- Describen al producto: Fabricante, lugar de fabricación, fecha de envasado, contenido, formas de uso, entre otros.
- Promueven el producto mediante ilustraciones llamativas para los clientes.

Siguiendo estos conceptos se diseñaron las etiquetas para cada una de las presentaciones de los productos de A-Bocado!. Todas cuentan con un diseño moderno y llamativo para captar la atención del público objetivo. Las presentaciones picantes de cada línea mantuvieron tonalidades rojas, para intensificar la sensación picante del rocoto; mientras que las presentaciones tradicionales tienen tonalidades verdes, haciendo alusión al color de la palta.

Descripción de la línea de productos

A-Bocado! ofrece 2 líneas de productos con diferentes sabores y presentaciones de salsa, la diferencia fundamental entre ellas es la presentación y la cantidad ofrecida. En la línea Dips, los procesos cuentan con una presentación de 250 gramos, en dos sabores: tradicional y picante. Los empaques de esta línea son de forma cuadrada, y están pensados para un consumo dentro de casa o para reuniones en las que sea necesario una porción más grande de salsa de palta. Por otro lado, la línea Grab&Go está hecha para que los consumidores puedan llevar el empaque a cualquier lugar, como un refrigerio salado diferente, siendo una alternativa nutritiva a las opciones actuales del mercado. Esta línea incluye, además de la salsa de palta, chips de tortilla en forma de palitos, con un peso total de producto de 75 gramos.

Anchura de línea: 2

- A-Bocado! DIPS
- Abocado GRAB&GO

Longitud de líneas: 2 para cada línea

- A-Bocado! DIPS
 1. A-Bocado! Dips Sabor tradicional 250 gramos
 2. A-Bocado! Dips Sabor picante 250 gramos
- A-Bocado! GRAB&GO
 1. A-Bocado! Grab&Go Sabor tradicional 75 gramos
 2. A-Bocado! Grab&Go Sabor picante 75 gramos

4.6.2 La marca

Descripción y justificación de los elementos de la marca

- Nombre de marca: A-Bocado! El nombre A-Bocado! hace alusión al nombre AVOCADO, con el cual se le conoce en la mayoría del territorio americano a lo que en el Perú se le conoce como palta. El cambio de la letra “V” por “B”, le da énfasis a que es un producto comestible, es decir, “para comer a bocados”.
- Logotipo Los colores del logotipo son el verde oscuro y verde limón, que representan el no sólo el color de la fruta (palta), sino también la frescura del producto. Como menciona Elisabeth Sullivan en la publicación “Color me profitable” (2008), el color verde representa “la limpieza, frescura y renovación”, además de estar fuertemente ligado al medio ambiente. Es un color que se atribuye a productos saludables, como es el caso de A-Bocado!, una salsa de palta hecha a base de productos orgánicos, sin aditivos químicos que adulteren su naturaleza.

Figura 4.16

Logotipo de A-BOCADO!



Se utiliza una tipografía recta (Tipografía Bebas Neue) y en mayúsculas, para dar un mayor énfasis al nombre, que resalta aún más con el signo de admiración final que presenta el nombre. Finalmente, el logotipo de la marca tiene el dibujo de una palta Hass que tiene un mordisco en la parte superior, que representa que la palta fue comida “a bocados”.

Propuesta de construcción del Brand Equity a través de algún modelo

Keller (2012), define el Brand Equity como el valor agregado de un producto o servicio a partir de la marca. Es decir, qué tanto o poco puede sumar (o restar) valor la marca a un producto o servicio ofrecido.

Para A-Bocado!, se usará el Modelo de Brand Equity BRAND ASSET VALUATOR®, elaborado por la agencia de publicidad Y&R. De acuerdo con el modelo, el capital de marca tiene 4 factores: Diferenciación, relevancia, estima y conocimiento.

- La diferenciación: Mide hasta qué punto una marca se percibe como diferente a las demás, así como su impulso y liderazgo percibidos.
- La relevancia: Mide la idoneidad y la amplitud del atractivo de la marca.
- La estima: Mide las percepciones de calidad y lealtad; en otras palabras, evalúa qué tanta consideración y respeto propicia la marca.
- El conocimiento: Mide el nivel de familiaridad y conciencia de marca de los consumidores.

A continuación, el Modelo de BRAND ASSET VALUATOR para A-Bocado!:

- Diferenciación: Los factores que distinguen a la marca son la practicidad (relacionada tanto a los empaques como a tener un producto listo para consumir) y lo innovador del producto (actualmente, en el país solo existe una marca que ofrece un producto similar a una de las líneas de A-Bocado!), con mayor énfasis en la línea Grab&Go. La empresa quiere hacer de esta línea, la alternativa salada a los snacks tradicionales de yogurt + cereal.
- Relevancia: La marca es atractiva porque ofrece una solución a una situación actual: la falta de tiempo para realizar tareas consideradas tediosas.
- Estima: Al ofrecer productos 100% naturales, se busca que los consumidores perciban los productos como alimentos de calidad. Para reforzar esta idea, la empresa colocará el sello de certificado de calidad y de producto orgánico al reverso de cada etiqueta. Según la web

aboutespanol.com, un “alimento orgánico” es aquel que esté libre de pesticidas químicos, fertilizantes sintéticos, irradiación y modificación genética.

- **Conocimiento:** Al tratarse de un producto en fase de introducción, es importante concentrar los esfuerzos en promocionar la marca en los canales adecuados, redes sociales, página web y promociones de venta en los supermercados y tiendas de conveniencia que forman parte de la red de minoristas autorizados de A-Bocado!. El principal sesgo a romper es la incertidumbre que se presentó en la investigación de mercado, acerca del tiempo de duración que tendrá cada producto. Es importante educar a los consumidores sobre el proceso y las tecnologías utilizadas en la elaboración de todos los productos.

4.6.3 Precio

Política de fijación de precios

Según Kotler y Keller (2016), el precio es “el único elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos y que comunica al mercado el posicionamiento de valor del producto o marca buscado por la empresa” (p. 383).

La política de fijación de precios de A-Bocado! se basará en el valor percibido por el cliente, la cual es definida por Kotler y Armstrong (2012) como el hecho de “ofrecer la combinación correcta de calidad y buen servicio a un precio justo” (p. 259). Asimismo, según Kotler y Keller (2016), el valor percibido está compuesto por una serie de factores, entre ellos: La imagen que tiene el comprador respecto del rendimiento del producto, las entregas del canal, la garantía de calidad, el servicio al cliente, la reputación del proveedor, su confiabilidad, etc.

A-Bocado! ofrece al público un producto práctico/listo para consumir y natural (sin preservantes), por lo tanto, se tiene la expectativa de que el cliente final considere al producto de un alto valor que logre justificar su precio de venta, y a la vez, estén dispuestos a pagar por la presentación y calidad ofrecida. Además, se tomó en cuenta el monto dispuesto a pagar de acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas, el precio de la competencia directa (Vitta Fresh) y los costos. Lo que dio como resultado

el precio de S/6.50 para el cliente final en la línea Dips y S/3.00 para la línea Grab&Go, que según las investigaciones de mercado realizadas está acorde al rango de precios dispuestos a pagar, a la calidad del producto y la percepción de los clientes hacia el mismo una vez presentada la propuesta de valor.

Estrategia de precio de nuevo producto

Según Kotler y Armstrong (2012), existen dos estrategias a utilizar para productos/servicios nuevos. La primera es la fijación de precios para capturar el nivel más alto de mercado, fijando un precio alto para asegurar un margen de utilidades mayor. Por otro lado, encontramos la fijación de precios para penetrar en el mercado, la cual se basa en precios bajos buscando traer a un gran número de compradores y lograr una gran participación en el mercado.

A-Bocado! al ser un producto nuevo en el mercado utilizará la estrategia de precio de penetración que busca alcanzar mayores ventas, ganar aceptación en el mercado y disuadir a la competencia mediante un precio relativamente bajo (Ferrell y Hartline, 2018, p. 247).

Este tipo de estrategia hace que el enfoque sea atractivo, debido a que los principales beneficios son el permitir una rápida aceptación del mercado y disuadir a los nuevos competidores que podrían ingresar al mercado. Además, va de la mano de la estructura de costos y economías de escala que maneja A-Bocado! que posibilita colocar a un precio competitivo sus dos líneas de productos: Dips y Grab&Go.

Estrategia de precio respecto a la competencia

Según Kotler y Keller (2016), la estrategia de fijación de precios en base a la competencia, es cuando “la empresa baja sus precios en gran medida de los precios de la competencia. Se utiliza cuando la respuesta competitiva es incierta”. Por otro lado, Kotler y Armstrong (2012), afirman que, al momento de decidir una compra, los clientes se fijan en el valor de un producto según los precios que los competidores cobran por productos similares (Kotler & Armstrong, 2012).

La estrategia a emplear en relación a la competencia será la estrategia del precio bajo, ya que la línea Dips se venderá al consumidor final S/6.50 por un envase de 250 gramos y la línea Grab & Go a S/3.00 al consumidor final. Y, en comparación a la competencia directa (Vitta Fresh) que ofrece salsa de palta empaquetada de 225 gramos a S/7.19. La estrategia elegida servirá para obtener una presentación rápida de mercado y disuadir a nuevos competidores.

Lista de precios al cliente final

A continuación, se presentan los precios de ambas líneas de producto de A-Bocado! al consumidor final.

Tabla 4.42

Precios de las presentaciones al consumidor final

CódigoSKU	Presentación	Precio (S/.)
001	A-Bocado! Dips, sabor tradicional (250 gramos)	6.50
002	A-Bocado! Dips, sabor picante (250 gramos)	6.50
003	A-Bocado! Grab&Go, sabor tradicional (75 gramos)	3.00
004	A-Bocado! Grab&Go, sabor picante (75 gramos)	3.00

Descuentos y precios por canal

El canal de venta para A-Bocado! en sus dos presentaciones será por medio de los supermercados Wong y Vivanda, y la marca de tiendas de conveniencia Listo!. Con respecto al margen de los supermercados, éste será 30% para todas las cadenas. De igual manera, será el margen para las tiendas de conveniencia: 30%.

Respecto a los descuentos, Wong y Vivanda trabajan con descuento compartidos, que junto al proveedor tienen como fin de impulsar la venta, usualmente éstos lo hacen en fechas especiales o campañas específicas de cada retail usando la tarjeta del banco con el que se trabaja, en el caso de Wong sería la tarjeta Cencosud y en caso de Vivanda sería la tarjeta Interbank. Por ejemplo, si se desea activar un descuento compartido del 10% durante la primera semana de enero, el proveedor asume el 5% y el minorista el otro 5%, todo este cálculo se hace del total de ventas según la duración de la promoción.

Costo unitario

El precio unitario de cada presentación de A-Bocado!:

Tabla 4.43

Costo unitario en valores de los cuatro SKUS de A-Bocado!

SOLES	Dips tradicional	Dips picante	G&G tradicional	G&G picante
Costo de insumos	1.59	1.61	0.57	0.58
Costo de insumos adic.	0.008	0.008	0.003	0.003
MOD	0.38	0.26	0.14	0.09
CIF	0.49	0.33	0.49	0.33
TOTAL COSTO PROD.	2.48	2.20	1.20	1.00

Análisis del margen de contribución por cada producto de la línea de productos

Se presenta el margen de contribución para el canal moderno (supermercados y tiendas de conveniencia), de las dos líneas de producto A-Bocado!

Tabla 4.44

Margen de contribución por línea de producto

Producto	Valores	Costo variable unitario	Precio de venta	MC	MC%
Línea Dips Tradicional	2.48	2.9	6.5	3.6	54.98%
Línea Dips Picante	2.2	2.6	6.5	3.904	60.06%
Línea G&G Tradicional	1.2	1.4	3	1.584	52.80%
Línea G&G Picante	1	1.2	3	1.82	60.67%

Precios de la competencia

A continuación, se muestra el precio del competidor directo de A-Bocado!, que es la marca Vitta Fresh, en su presentación de 225 gramos.

Tabla 4.45

Precio de la competencia

Marca	Precio (S/.)	Contenido
Vitta Fresh, sabor tradicional	7.19	225 gramos
Vitta Fresh, sabor picante	7.19	225 gramos

4.6.4 Canal

Tipo de distribución

Según Kotler y Keller (2016) los canales de distribución “son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o servicio para su uso o adquisición”. La estrategia de canal incluye el diseño y administración de los intermediarios: mayoristas, distribuidores, comisionistas y minoristas (pág. 415).

Por lo tanto, A-Bocado! realizará una distribución indirecta, ya que será de empresa fabricante a minorista y de minorista al cliente final. Además, se alquilará un servicio de transporte y logística, que será encargado de llevar la mercadería a los centros de distribución de cada minorista, que será supermercados como Vivanda (SPSA) y Wong (Cencosud), y tiendas de conveniencia como Listo! (Primax).

Figura 4.17

Cadena de distribución



Puntos de contacto

La planta de producción se encuentra en Pasaje Santa Anita Mz. A1 Lote 13 – Urb. Villa Marina, Chorrillos. Los centros de distribución de los minoristas son:

Tabla 4.46

Direcciones de concentradores de minoristas

Minorista	Dirección
Vivanda	Carretera Panamericana Sur KM 18.5, Lurín
Wong	Av V. Raúl Haya de la Torre KM 2.5, Santa Anita
Listo!	Centro de Distribución Primax, Callao

Cabe resaltar que A-Bocado! distribuirá únicamente en Lima Moderna, y aplicará una estrategia de distribución selectiva que consiste en la utilización de solo algunos intermediarios dispuestos a distribuir un producto determinado (Kotler y Keller, 2016, pág. 425). Los intermediarios pertenecen al canal moderno y la distribución de los productos será en 13 supermercados Wong, 6 supermercados Vivanda y 19 tiendas de conveniencia Listo!.

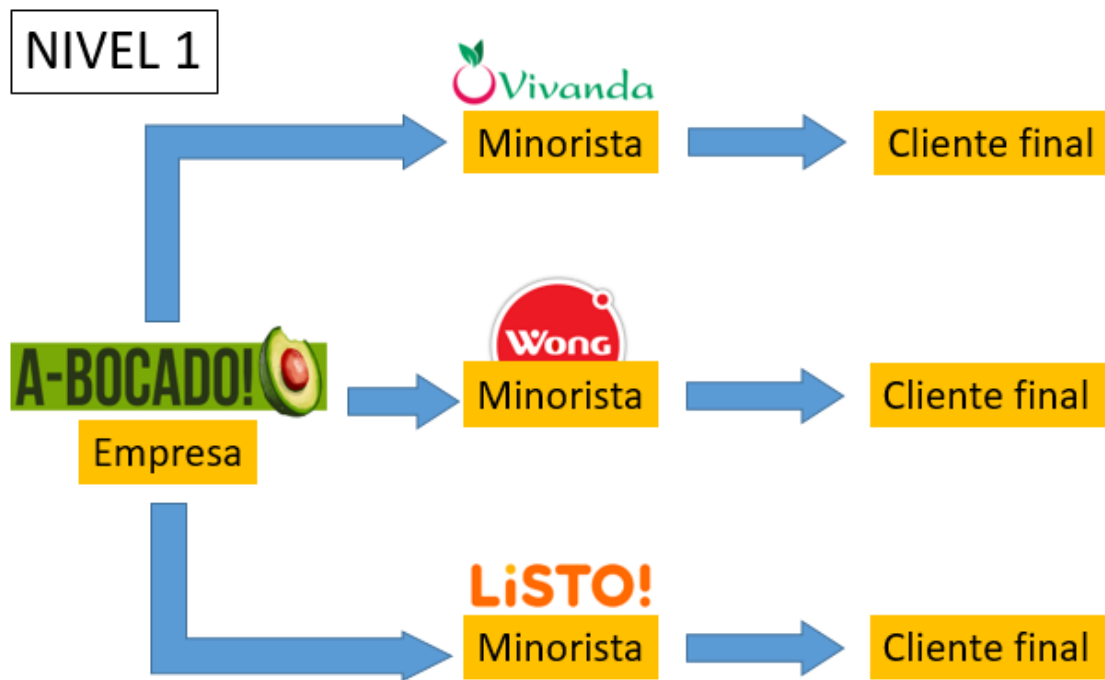
Diagrama de la distribución

El canal de distribución de la empresa A-Bocado! es de nivel uno, que incluye un intermediario según la clasificación realizada por Kotler y Keller (2016), en lo que se refiere a minoristas, se distribuirá a través de dos tipos de formatos de punto de venta, que pertenecen al canal moderno:

- Supermercados: Wong (Cencosud) y Vivanda (SPSA).
- Tiendas de conveniencia: Listo! (Primax-Grupo Romero)

Figura 4.18

Canal de distribución de A-Bocado!



Descripción y detalle de los distribuidores

En el caso de A-Bocado! no existirán distribuidores adicionales, pues la mercadería será trasladada exclusivamente por A-Bocado! Company a los centros de distribución de los supermercados (Wong y Vivanda) y Listo, y éstos efectuarán ventas a través de sus tiendas físicas y/o de sus respectivos e-commerce.

Descripción y detalle de los intermediarios minoristas

Se procede a detallar a los intermediarios:

Supermercados:

- Vivanda: Pertenece a la cadena de Supermercados Peruanos S.A, el primer establecimiento en Perú se lanzó en Septiembre del 2005. Se caracteriza por tener productos siempre frescos, contar con personal experto en tienda, tener un layout innovador y ofrecer al cliente una experiencia de compra gratificante. Actualmente cuentan con 8 tiendas en Lima Metropolitana. El fee (pago de entrada) al minorista es de S/1500 por única vez.

- Wong: Su historia empieza cuando Erasmo Wong Ching fundó una pequeña bodega en la Av. Dos de Mayo. El primer supermercado Wong se estableció en el distrito de Miraflores en 1983. Actualmente pertenece al holding Cencosud y se enfoca en que sus clientes tengan la experiencia de compra más placentera y cómoda posible, a diferencia de la mayoría de supermercados que se enfatiza en brindar precios bajos. Cuenta con 15 establecimientos en Lima Metropolitana. El fee (pago de entrada) al minorista es de S/1500 por única vez.

Tiendas de conveniencia

- Listo: Es una marca de tiendas de conveniencia que acompaña a las estaciones de servicio “Primax”, y ambos forman parte del Grupo Romero. Tiene como estrategia de expansión alcanzar las 200 tiendas en los próximos años. Actualmente, enfoca su modelo de negocio al fast food/café, y se determina por brindar un servicio de calidad hacia lo Premium, un ambiente cálido y donde el consumidor pueda encontrar una oferta variada las 24 horas del día (Perú Retail, 2017). El fee (pago de entrada) al minorista es de S/1500 por única vez.

Fuerza de ventas

A-Bocado! Co. contará con un gerente comercial, quien será encargado de realizar todas las negociaciones con los clientes minoristas, los pronósticos de ventas, diseñar planes comerciales y darle seguimiento a las ventas a nivel sell in para la elaboración de sugeridos de venta. Asimismo, se contará con un mercaderista.

Además, se contará con un asistente de logística, que dentro de sus funciones se desempeñará como mercaderista de ruta, y tendrá las siguientes tareas: Verificar la correcta colocación de productos en el punto de venta, seguir un cronograma de visita a los puntos de venta, negociación de las exhibiciones con el encargado de piso o de la categoría del retail, entre otras funciones.

4.6.5 Comunicaciones integradas de marketing

En cuanto a las comunicaciones integradas de marketing, Ferrell y Hartline (2012) comentan que adoptar este enfoque permite a una empresa comunicar un mensaje consistente a los clientes meta desde cada ángulo posible, con lo cual se maximiza el impacto total sobre éstos (p. 293). Asimismo, como parte de las comunicaciones integradas consideran cuatro componentes: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales.

Para A-Bocado! se empleará la publicidad digital y promoción de ventas para las campañas de lanzamiento y mantenimiento.

Descripción y presupuesto por actividad

Tabla 4.47

Descripción y presupuesto por actividad de A-Bocado! para el primer año

Medios digitales		
Actividad	Descripción	Presupuesto
Actividades de lanzamiento	Se realizará una campaña de intriga usando Facebook, colocando “Ads” en el feed de Facebook, segmentado por el rango de edad de 18 a 45 años y que vivan en los distritos de Lima Moderna, con el mensaje “¡No te hagas paltas! Pronto encontrarás un producto práctico y natural que te sacará de apuros” y de fondo, un boceto de una palta. Este anuncio se colocará durante 25 días a un precio de S/40 por cada día, y a partir de la tercera semana en el mismo fanpage se colgará información relevante para el consumidor, mostrando las características y atributos del producto (especificando su tiempo de vida útil, tecnología empleada, etc), puntos de venta, qué presentaciones se cuenta, entre otros.	S/1000 anual
Actividades de mantenimiento	Como actividades de mantenimiento se harán sorteos en el fanpage con el objetivo de atraer clientes potenciales y aumentar el <i>awareness</i> de marca. De igual manera, se trabajará con foodbloggers que puedan recomendar a A-Bocado! a todo aquel interesado en llevar un estilo de vida saludable. Se trabajará con la bloguera Ana Paula Chávez de “Veggieana”, que será embajadora de la marca y escribirá recetas para la web oficial y fanpage de A-Bocado!. Asimismo, se seguirá invirtiendo en el mantenimiento de la página web.	S/2500 anual

(Continúa)

(Continuación)

Promoción de venta		
Actividad	Descripción	Presupuesto
Actividades de lanzamiento	Durante los dos primeros meses de lanzamiento, se realizarán degustaciones en puntos de venta, sobretodo en supermercados los fines de semana (viernes, sábados y domingos), que es cuando hay más tráfico de personas, con el fin de que puedan probar el producto. Asimismo, se servirá la salsa de palta de A-Bocado! junto a acompañamientos como tostadas y galletas, para mostrarle al cliente potencial que es la opción más rápida y saludable de acompañamiento en el mercado de salsas.	S/1200 anual
Actividades de mantenimiento	Como parte de la campaña de mantenimiento, a partir del tercer mes se realizará una activación en 4 tiendas de conveniencia Listo! Con el propósito de impulsar la línea Grab&Go. De igual manera, se realizará al menos una vez cada dos meses degustaciones en 5 supermercados.	S/1200 anual en activaciones y S/1500 anual en degustaciones

Elementos gráficos

- **Página de Facebook:** La página de Facebook será una plataforma para la comunicación entre la marca y el cliente final. El contenido también será de interés relevante para los seguidores pues se mostrarán recetas y/o tips de acompañamientos de la salsa guacamole, consejos (tips) para llevar una vida saludable, los puntos de venta, sorteos, entre otros. Asimismo, será de ayuda para lograr un feedback del público en tiempo real.

Figura 4.19

Fanpage de Facebook de A-Bocado!



- Instagram: Esta red social tendrá como función mantener una actividad constante para promover el consumo de la marca. Asimismo, mostrar recetas y reviews de los consumidores.
- Página Web: La página web de A-Bocado! será lo más práctica posible, pues se espera que el usuario haga la menor cantidad de clicks posibles. Este medio servirá para mostrar la oferta de productos, dar a conocer a la compañía, crear diálogo con la clientela, entre otros. Asimismo, tendrá cuatro pestañas: “Productos”, “Recetas”, “Puntos de venta” y “La empresa”. La página de inicio cuenta con una imagen de impacto que muestre a la salsa de palta con acompañamientos como pan y chip, seguido de la de frase “Lo bueno se comparte”.

Figura 4.20

Página de inicio de la web oficial de A-Bocado!



Como primera sección se encuentra “Productos”, que muestra las características de cada SKU de A-Bocado! Company como: Ingredientes, gramaje, información nutricional y fotos desde todas las perspectivas del producto. En esta pestaña el usuario podrá informarse sobre cada uno de los productos, además, podrá valorar y comentar de acuerdo a su experiencia.

Figura 4.21

Sección “Productos” de la web oficial de A-Bocado!



En la segunda sección está “Recetas”, espacio donde se mostrarán recetas que tengan como ingrediente principal a la salsa de palta empaquetada A-Bocado!. Estas recetas serán escritas por la blogger Ana Paula Chávez, más conocida en redes sociales como @veggianablog.

Figura 4.22

Sección “Recetas” de la web oficial de A-Bocado!



Calendarización de gastos

A continuación, se procederá a mostrar la distribución de las inversiones en marketing para el año 2019, donde hay un mayor énfasis en los meses de marzo y agosto. Por otro lado, se observa que el gasto en publicidad es constante pues A-Bocado! al ser una marca nueva busca ser conocida por todos los clientes pertenecientes al target.

Tabla 4.48

Gasto mensual de marketing para el primer año

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Publicidad digital	S/1000	S/250	S/500	S/250
Promoción de ventas	S/600	S/600	S/600 + S/300	
Total de gasto mensual	S/16000	S/850	S/1400	S/250

Tabla 4.49

Resumen del gasto mensual de marketing para el primer año

	Total 2019
Publicidad digital	S/3500
Promoción de ventas	S/3900
Total del gasto mensual	S/7400

Tabla 4.50

Gasto total anual de marketing para el primer año

Gastos de marketing 1° año	Precio sin IGV	IGV	Total
Publicidad digital	S/3500	S/630	S/4130
Promoción de ventas	S/3900	S/702	S/4602
Total gastos de marketing	S/7400	S/1332	S/8732

Por último, la proyección de gastos de marketing durante los siguientes 5 años tendrá un crecimiento de 10% por los dos primeros años por estrategia de penetración de mercado y debido a que A-Bocado! es una nueva marca, se necesitará una gran inversión de publicidad inicial. A partir del tercer año, la inversión se reducirá a un incremento de 5% por año.

Tabla 4.51*Proyección de gastos de marketing en los próximos 5 años*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento (%)		10%	5%	5%	5%
Gastos de marketing	S/7400	S/8140	S/8547	S/8974.35	S/9423.07

4.7 Implementación del plan de marketing

Para la implementación de la empresa A-Bocado! Company, se necesita hacer un análisis de las inversiones iniciales del proyecto (activos fijos y los gastos pre-operativos), a los costos de ventas y a los gastos operativos (gastos administrativos y gastos de ventas). A continuación, se presenta el detalle de cada uno.

4.7.1 Identificación, análisis y cálculo de los gastos operativos

Activos fijos

Tabla 4.52*Activos fijos en soles*

Q	Activos fijos	Valor de venta	IGV	Precio	Vida útil (años)
2	Balanza electrónica industrial	637,96	140,04	778,00	5
1	Máquina con tecnología HPP	138.815,09	30.471,61	169.286,70	10
1	Estación de lavado de paltas	28.700,00	6.300,00	35.000,00	10
1	Mezcladora	13.530,00	2.970,00	16.500,00	5
1	Dosificadora	8.610,00	1.890,00	10.500,00	10
1	Termoselladora	19.680,00	4.320,00	24.000,00	5
1	Cámara de refrigeración	10.660,00	2.340,00	13.000,00	10
2	Mesa de trabajo	492,00	108,00	600,00	5
4	Laptops "Asus"	4.260,72	935,28	5.196,00	5
1	Impresora	72,98	16,02	89,00	3
4	Escritorio	393,27	86,33	479,60	3
4	Sillas de oficina	262,07	57,53	319,60	3
2	celulares	14,76	3,24	18,00	2
6	Bancos	147,60	32,40	180,00	3
2	Estantes	287,00	63,00	350,00	3
	TOTAL	226.563,46	49.733,44	276.296,90	

Tabla 4.53*Activos intangibles en soles*

Q	Activos intangibles	Valor	IGV	Precio	Amortización (años)
1	Gastos pre operativos	5.764,57	1.064,25	6.761,19	5
1	Software	2.460,00	540,00	3.000,00	3
	TOTAL	8.224,57	1.604,25	9.761,19	

Gastos preoperativos

En la siguiente tabla se presentan los gastos necesarios para crear y formalizar una empresa.

Tabla 4.54*Gastos preoperativos en soles*

	Valor Venta	IGV	Total
Búsqueda del nombre de la empresa en la SUNARP	4,24	0,76	5,00
Reserva la razón social en Registros Públicos	16,95	3,05	20,00
Preparación del estatuto social y la escritura pública	127,12	22,88	150,00
Declaración jurada de aportes de socios	21,19	3,81	25,00
Registros Públicos	0,00	0,00	0,00
Derecho registral	33,05	5,95	39,00
Gastos notariales de inscripción de registros públicos	101,69	18,31	120,00
Minuta de constitución de la empresa firmada por el abogado	254,24	45,76	300,00
Inscripción a la SUNAT	0,00	0,00	0,00
Registro Único del Contribuyente (RUC)	0,00	0,00	0,00
Legalización de libros de planillas	35,17	6,33	41,50
Libros de contabilidad y legalización del notario	42,37	7,63	50,00
boletas y facturas	61,02	10,98	72,00
registro de marca	453,39	81,61	535,00
Registro sanitario	204,66	36,84	241,50
Licencia de funcionamiento	191,69	34,51	226,20
Certificado de seguridad de Defensa Civil	36,10	6,50	42,60
Desarrollo de la página web	322,03	57,97	380,00
Desarrollo de fan page y logo	127,12	22,88	150,00
Reclutamiento de personal	296,61	53,39	350,00
Materiales de producción	2.631,45	473,66	3.105,11
Uniformes operarios	519,49	93,51	613,00
Materiales de oficina	57,46	10,34	67,80
Materiales de seguridad	39,90	33,81	6,09
Materiales de limpieza	139,15	25,05	164,20
TOTAL	5.716,09	1.055,53	6.703,99

•

Tabla 4.55*Total materiales y uniformes*

Q	Materiales de producción	Precio unitario	Valor	IGV	Total
3	Tijeras	2,00	5,08	0,92	6,00
240	Cinta de embalaje 2x14 yardas	0,39	79,67	14,34	94,01
1	Set de herramientas manuales "Redline" 250pcs	89,90	76,19	13,71	89,90
60	Jaba cosechera "Ultra"	27,00	1372,88	247,12	1620,00
6	Cuchara industrial 33cm	8,90	45,25	8,15	53,40
2	Cuchillo de cocina 8"	19,90	33,73	6,07	39,80
1	Transpaleta Manual 3000S "Bassler"	1150,00	974,58	175,42	1150,00
4	Pallets de madera	13,00	44,07	7,93	52,00
TOTAL			2.631,45	473,66	3.105,11
Q	Uniformes operarios	Precio unitario	Valor	IGV	Total
1	Caja de mascarilla modelo tapa boca de 3 pliegues x 50un	6,00	5,08	0,92	6
1	Caja de Gorro modelo Tira x100 un	13,00	11,02	1,98	13
10	Caja de Guante de Látex x100 un	13,50	114,41	20,59	135
20	Delantal de PVC	1,00	16,95	3,05	20
10	1 Par de botas de Jebe "Pega Forte"	14,00	118,64	21,36	140
10	Overol de tela poplín	29,90	253,39	45,61	299
TOTAL			519,49	93,51	613,00
Q	Materiales de oficina	Precio unitario	Valor	IGV	Total
3	Paquete de 500 Hojas Bond "Alpha"	9,90	25,17	4,53	29,70
1	Engrapador de oficina "Ove"	7,70	6,53	1,17	7,70
1	Caja con 5000 grapas "Ove"	2,40	2,03	0,37	2,40
1	Lapiceros "Faber Castell" x6un.	4,30	3,64	0,66	4,30
1	tacho de oficina. Tipo rejilla "Ove"	14,90	12,63	2,27	14,90
4	Paquete sobre manila x10	2,20	7,46	1,34	8,80
TOTAL			57,46	10,34	67,80
Q	Materiales de seguridad	Precio unitario	Valor	IGV	Total
1	Botiquín de primeros auxilios	39,90	33,81	6,09	39,90
TOTAL			33,81	6,09	39,90
Q	Materiales de limpieza	Precio unitario	Valor	IGV	Total
1	Set escoba + recogedor "Wong"	12,50	10,59	1,91	12,50
1	Balde con escurridor + mopa "Virutex"	21,90	18,56	3,34	21,90
1	Rollo de paño multiusos x60uni	9,90	8,39	1,51	9,90
1	Desinfectante pino (5 galones)	19,90	16,86	3,04	19,90
1	Tacho de basura	100,00	84,75	15,25	100,00
TOTAL			139,15	25,05	164,20
	Total materiales y uniformes		3.381,36	608,65	3.990,01

Los costos incluidos de material de limpieza son los costos de higiene del local para poder instalar la maquinaria.

4.7.2 Cálculo del costo de ventas

Tabla 4.56

Plan de producción e inventarios de la línea Dips

AÑO	LÍNEA DIPS			PROD UND
	VTA UND	INV INICIAL	INV FINAL	
AÑO 1	106.078	0	5.304	111.382
AÑO 2	149.541	5.304	7.477	151.714
AÑO 3	216.684	7.477	10.834	220.042
AÑO 4	299.489	10.834	14.974	303.629
AÑO 5	434.858	14.974	21.743	441.626

Tabla 4.57

Plan de producción e inventarios de la línea Grab&Go

	LINEA GRAB&GO			PROD UND
	VTA UND	INV INICIAL	INV FINAL	
AÑO 1	132.549	0	6.627	139.177
AÑO 2	186.857	6.627	9.343	189.573
AÑO 3	270.756	9.343	13.538	274.951
AÑO 4	374.224	13.538	18.711	379.397
AÑO 5	543.373	18.711	27.169	551.831

Tabla 4.58

Costo de venta unitario en soles

SOLES	AÑO 1	Dips tradicional	Dips Picante	G&G Tradicional	G&G picante
Costo de Insumos	178.377,49	1,59	1,61	0,57	0,58
Costo de Insumos adic.	1.207,76	0,01	0,01	0,00	0,00
MOD	98.560,00	0,38	0,26	0,14	0,09
CIF	125.551,73	0,49	0,33	0,49	0,33
TOTAL COSTO PROD.	333.958,60	2,48	2,20	1,20	1,00

Tabla 4.59*Costo de venta en soles – Dips*

LINEA DIPS					
SOLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo de Insumos	178.377,49	242.968,55	352.395,06	486.259,73	707.261,22
Costo de Insumos adicionales	833,95	71,50	803,94	101,91	814,02
MOD	68.054,81	90.739,74	128.510,16	128.510,16	228.631,26
CIF	86.692,36	87.622,13	90.225,26	91.435,82	94.101,59
TOTAL COSTO PRODUCCION	333.958,60	421.401,92	571.934,42	706.307,62	1.030.808,09

LINEA DIPS					
Und. Inventario Inicial	0	5.304	7.477	10.834	14.974
Und. Producidas	111.382	151.714	220.042	303.629	441.626
Und. Inventario Final	5.304	7.477	10.834	14.974	21.743
Und. Vendidas	106.078	149.541	216.684	299.489	434.858

Valoriz. Inventario Inicial	0,00	15.902,79	20.768,29	28.160,42	34.833,83
Costo de Producción	333.958,60	421.401,92	571.934,42	706.307,62	1.030.808,09
Valoriz. Inventario Final	15.902,79	20.768,29	28.160,42	34.833,83	50.750,49
Costo de Venta	318.055,81	416.536,42	564.542,29	699.634,21	1.014.891,43

Tabla 4.60*Costo de venta en soles – Grab & Go*

LINEA GRAB&GO					
SOLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo de Insumos	79.956,73	108.909,31	157.959,14	217.963,25	317.025,95
Costo de Insumos adicionales	373,81	32,05	360,36	45,68	364,88
MOD	30.505,19	40.673,59	57.603,97	57.603,97	102.482,70
CIF	38.859,37	39.276,14	40.442,98	40.985,60	42.180,52
TOTAL COSTO PRODUCCION	149.695,11	188.891,09	256.366,46	316.598,50	462.054,05

LINEA GRAB&GO					
Und. Inventario Inicial	0	6.627	9.343	13.538	18.711
Und. Producidas	139.177	189.573	274.951	379.397	551.831
Und. Inventario Final	6.627	9.343	13.538	18.711	27.169
Und. Vendidas	132.549	186.857	270.756	374.224	543.373

Valoriz. Inventario Inicial	0,00	7.128,34	9.309,27	12.622,75	15.614,07
Costo de Producción	149.695,11	188.891,09	256.366,46	316.598,50	462.054,05
Valoriz. Inventario Final	7.128,34	9.309,27	12.622,75	15.614,07	22.748,63
Costo de Venta	142.566,77	186.710,16	253.052,97	313.607,18	454.919,50

Tabla 4.61*Costo de insumos en soles (5 primeros años)*

Insumos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Envases	29.787,05	40.573,04	58.846,04	81.199,95	118.104,73
Contenido salsa	251.014,39	341.907,49	495.893,45	684.269,01	995.264,26
Contenido chips	20.876,49	28.435,93	41.242,71	56.909,62	82.774,62
Film plástico	3.619,41	4.930,01	7.150,35	9.866,56	14.350,84
Etiqueta	9.744,40	13.272,88	19.250,63	26.563,38	38.636,24
TOTAL INCLUIDO IGV	315.041,73	429.119,34	622.383,17	858.808,52	1.249.130,69
IGV	56.707,51	77.241,48	112.028,97	154.585,53	224.843,52
VALOR	258.334,22	351.877,86	510.354,20	704.222,98	1.024.287,17

Tabla 4.62*Costo de insumos adicionales en soles (5 primeros años)*

Insumos indirectos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Set escoba + recogedor "Wong"	12,50	25,00	25,00	25,00	25,00
Balde con escurridor + mopa "Virutex"	21,90	43,80	43,80	43,80	43,80
Rollo de paño multiusos x60uni	9,90	19,80	19,80	29,70	29,70
Desinfectante pino (5 galones)	39,80	79,60	119,40	159,20	199,00
Tacho de basura	100,00	100,00	200,00	100,00	200,00
Uniformes	1.056,50	894,50	962,00	1.254,00	1.169,50
TOTAL	1.240,60	1.162,70	1.370,00	1.611,70	1.667,00
IGV	223,31	209,29	246,60	290,11	300,06
VALOR	1.017,29	953,41	1.123,40	1.321,59	1.366,94

Tabla 4.63*Mano directa en soles (5 primeros años)*

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente General	72.000,00	72.000,00	74.160,00	74.160,00	76.384,80
Gerente Comercial	48.000,00	48.000,00	49.440,00	49.440,00	50.923,20
Jefe de planta y calidad	30.000,00	30.000,00	30.900,00	30.900,00	31.827,00
Asistente de logística	21.600,00	21.600,00	22.248,00	22.248,00	22.915,44
Asistente comercial y redes	14.400,00	14.400,00	14.832,00	14.832,00	15.276,96
Operarios	72.000,00	96.000,00	135.960,00	135.960,00	241.885,20
SUB TOTAL	258.000,00	282.000,00	327.540,00	327.540,00	439.212,60
Gratificaciones	43.000,00	47.000,00	54.590,00	54.590,00	73.202,10
SUB TOTAL+GRATI	301.000,00	329.000,00	382.130,00	382.130,00	512.414,70
CTS	25.083,33	27.416,67	31.844,17	31.844,17	42.701,23
ESSALUD (9%)	27.090,00	29.610,00	34.391,70	34.391,70	46.117,32
TOTAL Costo salarial planilla	353.173,33	386.026,67	448.365,87	448.365,87	601.233,25
Beneficios provisionados	4.180,56	4.569,44	5.307,36	5.307,36	7.116,87
Desembolso	348.992,78	385.637,78	447.627,95	448.365,87	599.423,74

Tabla 4.64*Costo indirecto de fabricación en soles (5 primeros años)*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DEPRECIACION					
Balanza electrónica industrial	127,59	127,59	127,59	127,59	127,59
Máquina con tecnología HPP	13.881,51	13.881,51	13.881,51	13.881,51	13.881,51
Estación de lavado de paltas	2.870,00	2.870,00	2.870,00	2.870,00	2.870,00
Mezcladora	2.706,00	2.706,00	2.706,00	2.706,00	2.706,00
Dosificadora	861,00	861,00	861,00	861,00	861,00
Termoselladora	3.936,00	3.936,00	3.936,00	3.936,00	3.936,00
Cámara de refrigeración	1.066,00	1.066,00	1.066,00	1.066,00	1.066,00
Mesa de trabajo	98,40	98,40	98,40	98,40	98,40
Bancos	49,20	49,20	49,20	49,20	49,20
Estantes	95,67	95,67	95,67	95,67	95,67
OTROS GASTOS					
Alquiler del local	22.730,40	23.866,92	25.060,27	26.313,28	27.628,94
Mantenimiento maquinaria	246,00	258,30	271,22	284,78	299,01
Insumos indirectos	1.017,29	953,41	1.123,40	1.321,59	1.366,94
Luz	3.600,00	3.780,00	3.969,00	4.167,45	4.375,82
Internet	-	-	-	-	-
Agua	1.512,00	1.587,60	1.666,98	1.750,33	1.837,85
Arbitrios	120,00	126,00	132,30	138,92	145,86
TOTAL	54.917,06	56.263,60	57.914,53	59.667,71	61.345,79

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Jefe de planta y calidad	30.000,00	30.000,00	30.900,00	30.900,00	31.827,00
Asistente de logística	21.600,00	21.600,00	22.248,00	22.248,00	22.915,44
TOTAL	51.600,00	51.600,00	53.148,00	53.148,00	54.742,44
Gratificaciones	8.600,00	8.600,00	8.858,00	8.858,00	9.123,74
TOTAL	60.200,00	60.200,00	62.006,00	62.006,00	63.866,18
CTS	5.016,67	5.016,67	5.167,17	5.167,17	5.322,18
ESSALUD	5.418,00	5.418,00	5.580,54	5.580,54	5.747,96
Costo salarial anual	70.634,67	70.634,67	72.753,71	72.753,71	74.936,32
Beneficios provisionados	836,11	836,11	861,19	861,19	887,03
Desembolso	69.798,56	70.634,67	72.728,62	72.753,71	74.910,48

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GIF	54.917,06	56.263,60	57.914,53	59.667,71	61.345,79
MOI	70.634,67	70.634,67	72.753,71	72.753,71	74.936,32
TOTAL	125.551,73	126.898,27	130.668,24	132.421,42	136.282,11

4.7.3 Identificación, análisis y cálculo de los gastos operativos

Entre los gastos administrativos se incluyen los gastos en materiales de oficina, mano de obra administrativa y los gastos indirectos de administración, los cuales se muestran en las siguientes tablas:

Gastos administrativos

Tabla 4.65

Materiales de oficina en soles (5 primeros años)

Materiales de oficina	Q	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paquete de 500 Hojas Bond "Alpha"	1 unidad	49,50	69,30	99,00	118,80	148,50
Engrapador de oficina "Ove"	1 unidad	7,70	7,70	7,70	7,70	7,70
Caja con 5000 grapas "Ove"	1 unidad	2,40	2,40	4,80	4,80	7,20
Lapiceros "Faber Castell" x6un.	1 paquete	8,60	12,90	17,20	21,50	21,50
tacho de oficina. Tipo rejilla "Ove"	1 unidad	14,90	14,90	14,90	14,90	14,90
Paquete sobre manila x10	1 paquete	22,00	33,00	33,00	44,00	55,00
	TOTAL	105,10	140,20	176,60	211,70	254,80
	IGV	18,92	25,24	31,79	38,11	45,86
	VALOR	86,18	114,96	144,81	173,59	208,94

Tabla 4.66

Mano de obra administrativa en soles

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente General	72.000,00	72.000,00	74.160,00	74.160,00	76.384,80
Gratificaciones	12.000,00	12.000,00	12.360,00	12.360,00	12.730,80
	84.000,00	84.000,00	86.520,00	86.520,00	89.115,60
CTS	7.000,00	7.000,00	7.210,00	7.210,00	7.426,30
ESSALUD	7.560,00	7.560,00	7.786,80	7.786,80	8.020,40
Costo salarial mensual	98.560,00	98.560,00	101.516,80	101.516,80	104.562,30
Beneficios provisionados	1.166,67	1.166,67	1.201,67	1.201,67	1.237,72
Desembolso	97.393,33	98.560,00	101.481,80	101.516,80	104.526,25

Tabla 4.67*Gastos indirectos administrativos en soles*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DEPRECIACION					
Laptops "Asus"	426,07	426,07	426,07	426,07	426,07
Impresora	12,16	12,16	12,16	12,16	12,16
Escritorio	65,55	65,55	65,55	65,55	65,55
Sillas de oficina	43,68	43,68	43,68	43,68	43,68
celulares	3,69	3,69	3,69	3,69	3,69
AMORTIZACION					
Gastos pre operativos	1.143,22	1.143,22	1.143,22	1.143,22	1.143,22
Software	820,00	820,00	820,00	820,00	820,00
OTROS GASTOS					
Botiquín laboral	39,90	43,89	48,28	53,11	58,42
Alquiler del local	4.546,08	4.773,38	5.012,05	5.262,66	5.525,79
Luz	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
Internet	480,00	504,00	529,20	555,66	583,44
Agua	324,00	340,20	357,21	375,07	393,82
Arbitrios	96,00	100,80	105,84	111,13	116,69
TOTAL	9.200,35	9.536,64	9.889,95	10.261,14	10.651,14

Tabla 4.68*Gastos administrativos en soles*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de ventas directos	10.084,75	6.898,31	7.243,22	7.605,38	7.985,65
Mano de obra de venta	85.418,67	85.418,67	67.677,87	87.981,23	90.620,66
Gastos de ventas indirectos	5.092,19	5.319,24	5.557,65	5.807,97	6.070,81
TOTAL	100.595,60	97.636,21	80.478,73	101.394,58	104.677,13

Gastos de ventas

Tabla 4.69

Presupuesto gastos de ventas directo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Fee al minorista	4.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Medios digitales	3.500,00	3.850,00	4.042,50	4.244,63	4.456,86
Promoción de ventas	3.900,00	4.290,00	4.504,50	4.729,73	4.966,21
PRECIO	11.900,00	8.140,00	8.547,00	8.974,35	9.423,07
IGV	2.142,00	1.465,20	1.538,46	1.615,38	1.696,15
VALOR	10.084,75	6.898,31	7.243,22	7.605,38	7.985,65

% INC VTAS 0,0% 41,0% 44,9% 38,2% 45,2%

Medios digitales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades de lanzamiento	1.000,00				
Actividades de mantenimiento	2.500,00	3.850,00	4.042,50	4.244,63	4.456,86
Total	3.500,00	3.850,00	4.042,50	4.244,63	4.456,86

Tabla 4.70

Mano de obra de ventas en soles

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente Comercial	48.000,00	48.000,00	49.440,00	49.440,00	50.923,20
Asistente comercial y redes	14.400,00	14.400,00		14.832,00	15.276,96
TOTAL	62.400,00	62.400,00	49.440,00	64.272,00	66.200,16
Gratificaciones	10.400,00	10.400,00	8.240,00	10.712,00	11.033,36
TOTAL	72.800,00	72.800,00	57.680,00	74.984,00	77.233,52
CTS	6.066,67	6.066,67	4.806,67	6.248,67	6.436,13
ESSALUD	6.552,00	6.552,00	5.191,20	6.748,56	6.951,02
Costo salarial planilla	85.418,67	85.418,67	67.677,87	87.981,23	90.620,66
Beneficios provisionados	1.011,11	1.011,11	801,11	1.041,44	1.072,69
Desembolso	84.407,56	85.418,67	67.887,87	87.740,89	90.589,42

Tabla 4.71

Gastos de ventas en soles

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de ventas directos	10.084,75	6.898,31	7.243,22	7.605,38	7.985,65
Mano de obra de venta	85.418,67	85.418,67	67.677,87	87.981,23	90.620,66
Gastos de ventas indirectos	5.092,19	5.319,24	5.557,65	5.807,97	6.070,81
TOTAL	100.595,60	97.636,21	80.478,73	101.394,58	104.677,13

4.8 Proyección de resultados financieros

4.8.1 Pronóstico de ventas y plan operacional del primer año

En el siguiente cuadro se muestra el pronóstico de ventas y las utilidades mensuales del primer año, solo considerando los gastos en marketing y gastos administrativos

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL		
VENTAS (unidades)															
	8,74%	8,74%	8,74%	8,32%	8,15%	7,90%	8,32%	7,90%	7,90%	8,32%	8,49%	8,49%			
SKU 001 Dips Tradicional	5560	5560	5560	5295	5189	5030	5295	5030	5030	5295	5401	5401	63.647	60,0%	60%
SKU 002 Dips Picante	3707	3707	3707	3530	3459	3354	3530	3354	3354	3530	3601	3601	42.431	40,0%	40%
Sub total Dips	9266	9266	9266	8825	8649	8384	8825	8384	8384	8825	9002	9002	106078	100,0%	100%
Total Dips	9.266	9.266	9.266	8.825	8.649	8.384	8.825	8.384	8.384	8.825	9.002	9.002	106.078	100,0%	
	8,02%	8,02%	8,59%	8,59%	8,35%	8,18%	8,18%	8,59%	8,59%	8,35%	8,35%	8,18%			
SKU 003 Grab&Go Tradicional	6378	6378	6834	6834	6638	6508	6508	6834	6834	6638	6638	6508	79.529	60,0%	60%
SKU 004 Grab&Go Picante	4252	4252	4556	4556	4426	4339	4339	4556	4556	4426	4426	4339	53.020	40,0%	40%
Sub total Grab&Go	10630	10630	11389	11389	11064	10847	10847	11389	11389	11064	11064	10847	132549	100,0%	100%
Total Grab&Go	10.630	10.630	11.389	11.389	11.064	10.847	10.847	11.389	11.389	11.064	11.064	10.847	132.549	100,0%	
VENTAS NETAS (S/.,000)															
SKU 001 Dips Tradicional	20.744	20.744	20.744	19.756	19.361	18.768	19.756	18.768	18.768	19.756	20.151	20.151	237.467	38,1%	
SKU 002 Dips Picante	13.829	13.829	13.829	13.171	12.907	12.512	13.171	12.512	12.512	13.171	13.434	13.434	158.311	25,4%	
SKU 003 Grab&Go Tradicional	10.983	10.983	11.767	11.767	11.431	11.207	11.207	11.767	11.767	11.431	11.431	11.207	136.950	21,9%	
SKU 004 Grab&Go Picante	7.322	7.322	7.845	7.845	7.621	7.471	7.471	7.845	7.845	7.621	7.621	7.471	91.300	14,6%	100,0%
Sub total	52.878	52.878	54.185	52.539	51.320	49.959	51.605	50.893	50.893	51.979	52.637	52.263	624.027	100,0%	
Total	52.878	52.878	54.185	52.539	51.320	49.959	51.605	50.893	50.893	51.979	52.637	52.263	624.027	100,0%	
COSTO DE VENTAS (S/.,000)															
SKU 001 Dips Tradicional	13.775	13.775	13.775	13.119	12.857	12.463	13.119	12.463	12.463	13.119	13.382	13.382	157.692	25,3%	
SKU 002 Dips Picante	8.167	8.167	8.167	7.778	7.623	7.389	7.778	7.389	7.389	7.778	7.934	7.934	93.494	15,0%	
SKU 003 Grab&Go Tradicional	7.681	7.681	8.230	8.230	7.995	7.838	7.838	8.230	8.230	7.995	7.995	7.838	95.781	15,3%	
SKU 004 Grab&Go Picante	4.245	4.245	4.548	4.548	4.418	4.332	4.332	4.548	4.548	4.418	4.418	4.332	52.934	8,5%	
Sub total	33.869	33.869	34.720	33.676	32.893	32.022	33.067	32.631	32.631	33.311	33.728	33.485	399.901	64,08%	
Total	33.869	33.869	34.720	33.676	32.893	32.022	33.067	32.631	32.631	33.311	33.728	33.485	399.901	64,08%	

(Continua)

(Continuación)

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------

MARGEN BRUTO (S/. ,000)														
SKU 001 Dips Tradicional	6.969	6.969	6.969	6.637	6.504	6.305	6.637	6.305	6.305	6.637	6.770	6.770	79.775	12,8%
SKU 002 Dips Picante	5.662	5.662	5.662	5.392	5.285	5.123	5.392	5.123	5.123	5.392	5.500	5.500	64.817	10,4%
SKU 003 Grab&Go Tradicional	3.302	3.302	3.537	3.537	3.436	3.369	3.369	3.537	3.537	3.436	3.436	3.369	41.169	6,6%
SKU 004 Grab&Go Picante	3.077	3.077	3.297	3.297	3.202	3.140	3.140	3.297	3.297	3.202	3.202	3.140	38.366	6,1%
Sub total	19.009	19.009	19.465	18.863	18.427	17.936	18.538	18.262	18.262	18.668	18.909	18.778	224.126	35,92%
Total	19.009	19.009	19.465	18.863	18.427	17.936	18.538	18.262	18.262	18.668	18.909	18.778	224.126	35,92%
NO ESTA EN VALOR														
GASTOS DE MARKETING (S/. ,000)														
Fee al minorista	3.690												3.690	0,6%
Medios digitales	820	205	410	205	205	205	205	205			205	205	2.870	0,5%
Promoción de ventas	492	492	738		246		246	492	246			246	3.198	0,5%
Sub total	5.002	697	1.148	205	451	205	451	697	246	0	205	451	9.758	1,56%
Total Gastos Marketing	5.002,00	697,00	1.148,00	205,00	451,00	205,00	451,00	697,00	246,00	-	205,00	451,00	9.758,00	1,56%
GASTOS ADMINISTRATIVOS (S/. ,000)														
Total ABC	8.987	8.987	8.987	8.987	8.987	8.987	8.987	8.987	8.987	8.987	8.987	8.987	107.847	17,3%
TOTAL GASTOS OPERATIVOS (S/. ,000)														
Total ABC	13.989	9.684	10.135	9.192	9.438	9.192	9.438	9.684	9.233	8.987	9.192	9.438	117.605	18,8%
MARGEN OPERATIVO (S/. ,000)														

4.8.2 Punto de equilibrio en volumen y valor del primer año

Tabla 4.72

Índices financieros

LIQUIDEZ	MES CERO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RAZON CORRIENTE	-25,09	21,42	17,91	16,68	20,94	194,91
CAPITAL DE TRABAJO	595.880	530.706	551.501	668.037	919.153	1.380.054

SOLIDEZ	MES CERO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PALANCA FINANCIERA	0,18	0,22	0,17	0,11	0,04	0,00
ENDEUDAMIENTO CON ACT	0,15	0,18	0,15	0,10	0,04	0,00
GRADO DE PROPIEDAD	0,85	0,82	0,86	0,92	0,97	1,01

ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROT DE KW	1,18	1,60	1,91	1,92	1,85
ROT DE ACTIVOS	0,77	1,15	1,67	2,05	2,35

RENTABILIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MARGEN BRUTO	26,2%	31,4%	35,9%	42,5%	42,5%
RENTAB DE VENTAS NETAS	-9,5%	4,8%	14,5%	21,6%	24,4%
RENTAB DEL CAPITAL	99,4%	133,8%	162,0%	167,2%	171,6%
RENTAB DEL ACTIVO	81,8%	115,5%	148,4%	161,9%	172,7%

En la siguiente tabla se muestra el punto de equilibrio de los primeros 5 años en soles y unidades

Tabla 4.73*Puntos de equilibrio (Proyección a 5 años)*

Punto de equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas s/.	624.027	879.705	1.274.692	1.761.807	2.558.144
Ventas netas und	153.813	216.834	314.193	434.259	630.544
Costo insumos	178.377	242.969	352.395	486.260	707.261
Mano de obra directa	68.055	90.740	128.510	128.510	228.631
Cif	86.692	87.622	90.225	91.436	94.102
Materiales cocina	834	72	804	102	814
Pto de equil produc und	53.510	60.746	74.580	74.886	109.994
Gtos adm directos	86	115	145	174	209
Mano de obra adm	98.560	98.560	101.517	101.517	104.562
Gtos adm indirectos	9.200	9.537	9.890	10.261	10.651
Gtos de vta directos	10.085	6.898	7.243	7.605	7.986
Mano de obra vta	85.419	85.419	67.678	87.981	90.621
Gtos de vta indirectos	5.092	5.319	5.558	5.808	6.071
Pto de equil operativo und	125.588	130.853	140.055	147.526	185.009
Gastos financieros	-14.307	-11.634	-8.711	-5.513	-2.015
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
Pto de equil financiero und	120.641	126.891	137.085	145.649	184.322
Impuesto a la renta	0	-16.513	-71.780	-148.318	-242.541
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pto de equil neto und	120.641	121.267	112.611	95.150	101.659
Dips	83.242	83.674	77.701	65.653	70.145
Grab&go	37.399	37.593	34.909	29.496	31.514

4.8.3 Evaluación de la rentabilidad de mediano plazo

La evaluación financiera sirve para determinar si los activos reales superan el costo de oportunidad comparado con otras alternativas. Para ello se hace uso del VAN, que son los flujos de caja descontados a un costo de oportunidad (i), menos la inversión (Chu Rubio, 2009). Por otro lado, según Berk y Demarzo el WACC (el costo promedio ponderado del capital) que se define como “el costo promedio ponderado del capital como medio del capital asociado con todos los proyectos de la compañía. En ese sentido, refleja el riesgo promedio que corren los inversionistas de la empresa” (Berk & Demarzo, p.259).

Tabla 4.74*Pagos anuales del IGV*

	MES CERO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos pre operativos	(1.595,53)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Activos fijos	(49.733,44)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recompra Activo Fijo	0,00	0,00	0,00	(3,24)	(168,95)	(3,24)
Ventas	0,00	136.981,56	193.105,95	279.810,53	386.738,12	561.543,76
Compra de insumos	0,00	(56.707,51)	(77.241,48)	(112.028,97)	(154.585,53)	(224.843,52)
Compra de insumos indirectos	0,00	(223,31)	(209,29)	(246,60)	(290,11)	(300,06)
Alquiler	0,00	(7.128,00)	(7.484,40)	(7.858,62)	(8.251,55)	(8.664,13)
Mantenimiento maquinaria	0,00	(246,00)	(258,30)	(271,22)	(284,78)	(299,01)
Luz, agua, teléfono, Internet, gas, etc.	0,00	(2.107,32)	(2.212,68)	(2.323,32)	(2.439,48)	(2.561,46)
Compra de materiales	0,00	(514,53)	(264,44)	(541,15)	(367,79)	(611,89)
Gastos de marketing	0,00	(2.142,00)	(1.465,20)	(1.538,46)	(1.615,38)	(1.696,15)
TOTAL	(51.328,97)	67.912,90	103.970,17	154.998,96	218.734,55	322.564,29

IGV ACUMULADO	(51.328,97)	16.583,93	103.970,17	154.998,96	218.734,55	322.564,29
PAGO DEL IGV	0,00	16.583,93	103.970,17	154.998,96	218.734,55	322.564,29

Tabla 4.75*Estado de resultados*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas netas	624.027,12	879.704,91	1.274.692,41	1.761.807,01	2.558.143,77	100%	100%	100%	100%	100%
(Costo de ventas)	(460.622,58)	(603.246,58)	(817.595,26)	(1.013.241,39)	(1.469.810,93)	-74%	-69%	-64%	-58%	-57%
Utilidad Bruta	163.404,54	276.458,32	457.097,14	748.565,61	1.088.332,84	26%	31%	36%	42%	43%
(Gastos Administrativos)	(107.846,53)	(108.211,61)	(111.551,56)	(111.951,54)	(115.422,38)	-17%	-12%	-9%	-6%	-5%
(Gasto de Ventas)	(100.595,60)	(97.636,21)	(80.478,73)	(101.394,58)	(104.677,13)	-16%	-11%	-6%	-6%	-4%
Utilidad Operativa	-45.037,59	70.610,51	265.066,85	535.219,50	868.233,34	-7%	8%	21%	30%	34%
(Gastos Financieros)	(14.306,54)	(11.633,88)	(8.710,52)	(5.512,92)	(2.015,36)	-2%	-1%	-1%	0%	0%
Ingreso Financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%	0%	0%	0%
Utilidad antes impuestos	(59.344,13)	58.976,62	256.356,33	529.706,58	866.217,98	-10%	7%	20%	30%	34%
(Impuestos a la Renta)	0,00	(16.513,45)	(71.779,77)	(148.317,84)	(242.541,03)	0%	-2%	-6%	-8%	-9%
Utilidad Neta	(59.344,13)	42.463,17	184.576,56	381.388,74	623.676,94	-10%	5%	14%	22%	24%

Tabla 4.76*Flujo de caja*

	MES CERO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERATIVOS						
Ingreso por ventas contado	0,00	761.008,69	1.072.810,86	1.554.502,94	2.148.545,13	3.119.687,53
Aporte de Capital	687.234,10					
Préstamo Bancario	171.808,53					
INGRESOS FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE INGRESOS	859.042,63	761.008,69	1.072.810,86	1.554.502,94	2.148.545,13	3.119.687,53
ACTIVO INTANGIBLE	9.703,99					
ACTIVO FIJO	276.296,90					
EGRESOS OPERATIVOS						
Compra de Insumos		315.041,73	429.119,34	622.383,17	858.808,52	1.249.130,69
Compra de Insumos Indirectos		1.240,60	1.162,70	1.370,00	1.611,70	1.667,00
Luz, agua, Internet, gas, etc.		11.707,32	12.292,68	12.907,32	13.552,68	14.230,32
Compra de materiales		2.818,58	1.429,18	2.966,48	2.003,38	3.359,48
Mantenimiento maquinaria		300,00	315,00	330,75	347,29	364,65
Alquiler		39.600,00	41.580,00	43.659,00	45.841,95	48.134,05
Botiquin		48,66	53,52	58,88	64,76	71,24
Gastos de marketing		11.900,00	8.140,00	8.547,00	8.974,35	9.423,07
Mano de Obra Indirecta		69.798,56	70.634,67	72.728,62	72.753,71	74.910,48
Mano de Obra Directa		97.393,33	131.024,44	185.466,63	186.114,13	329.397,58
Mano de Obra Administrativa		97.393,33	98.560,00	101.481,80	101.516,80	104.526,25
Mano de Obra Venta		84.407,56	85.418,67	67.887,87	87.740,89	90.589,42
Pago de IGV		16.583,93	103.970,17	154.998,96	218.734,55	322.564,29
Impuesto a la Renta (pago a cuenta)		9.360,41	13.195,57	19.120,39	26.427,11	38.372,16
Impuesto a la Renta (regularización)		0,00	0,00	46.616,86	121.890,74	204.168,88
Pago de Dividendos		0,00	12.738,95	55.372,97	114.416,62	187.103,08
EGRESOS FINANCIEROS						
Cuota Préstamo		42.797,55	42.797,55	42.797,55	42.797,55	42.797,55

TOTAL EGRESOS	286.000,89	800.391,55	1.052.432,45	1.438.694,24	1.903.596,73	2.720.810,19
Caja Inicial	0,00	573.041,73	533.658,87	554.037,27	669.845,97	914.794,37
Ingresos menos Egresos	573.041,73	-39.382,86	20.378,41	115.808,70	244.948,40	398.877,33
CAJA FINAL	573.041,73	533.658,87	554.037,27	669.845,97	914.794,37	1.313.671,70

Tabla 4.77

Estado de situación financiera

	MES CERO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Activo Corriente						
Caja Bancos	573.041,73	533.658,87	554.037,27	669.845,97	914.794,37	1.313.671,70
Existencias	0,00	23.031,13	30.077,56	40.783,17	50.447,90	73.499,11
Total Activo Corriente	573.041,73	556.690,00	584.114,84	710.629,14	965.242,27	1.387.170,81
Activo No Corriente						
Activo Fijo	226.563,46	226.563,46	226.563,46	226.578,22	227.347,87	227.362,63
Depreciación Acumulada	0,00	26.793,67	53.587,33	80.381,00	107.174,67	133.968,33
Intangibles	8.176,09	8.176,09	8.176,09	8.176,09	10.636,09	10.636,09
Amortización Acumulada	0,00	1.963,22	3.926,44	5.889,66	7.852,87	9.816,09
Total Activo No Corriente	234.739,55	205.982,67	177.225,78	148.483,66	122.956,42	94.214,30
TOTAL ACTIVOS	807.781,28	762.672,66	761.340,62	859.112,80	1.088.198,69	1.481.385,11
PASIVO						
Pasivo Corriente						
IGV por pagar	-51.328,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imp a la Renta	0,00	-9.360,41	-6.042,53	0,00	0,00	0,00
Beneficios por pagar	0,00	4.180,56	4.569,44	5.307,36	5.307,36	7.116,87
Deuda a Corto Plazo	28.491,01	31.163,67	34.087,03	37.284,63	40.782,19	0,00
Total Pasivo Corriente	-22.837,96	25.983,81	32.613,95	42.591,99	46.089,55	7.116,87
Pasivo No Corriente						
Deuda a Largo Plazo	143.317,51	112.153,85	78.066,82	40.782,19	0,00	0,00
Total Pasivo No Corriente	143.317,51	112.153,85	78.066,82	40.782,19	0,00	0,00
TOTAL PASIVOS	120.479,55	138.137,66	110.680,77	83.374,18	46.089,55	7.116,87
PATRIMONIO						
Capital Social	687.234,10	687.234,10	695.726,73	732.642,05	808.919,79	933.655,18
Reserva Legal	0,00	0,00	4.246,32	22.703,97	60.842,85	123.210,54
Resultados acumulados	0,00	0,00	-59.344,13	-42.358,86	31.471,77	184.027,26
Resultado del ejercicio	0,00	-59.344,13	16.985,27	73.830,62	152.555,49	249.470,78
TOTAL PATRIMONIO	687.234,10	627.889,98	657.614,19	786.817,78	1.053.789,90	1.490.363,76
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	807.713,65	766.027,64	768.294,96	870.191,96	1.099.879,45	1.497.480,63

Tabla 4.78**EBIDTA Y TIR**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Operativa	(45.037,59)	70.610,51	265.066,85	535.219,50	868.233,34
Depreciación Activos	26.793,67	26.793,67	26.793,67	26.793,67	26.793,67
Amortización de Intangibles	1.963,22	1.963,22	1.963,22	1.963,22	1.963,22
EBITDA	(16.280,70)	99.367,39	293.823,73	563.976,38	896.990,22

Costo de Venta	318.055,81	416.536,42	564.542,29	699.634,21	1.014.891,43
Costo de Producción	(333.958,60)	(421.401,92)	(571.934,42)	(706.307,62)	(1.030.808,09)
Impuesto a la renta	0,00	16.513,45	71.779,77	148.317,84	242.541,03
(Gast Finan + Ing Finan) * T	4.005,83	3.257,49	2.438,94	1.543,62	564,30
Compra de activos	0,00	0,00	(14,76)	(3.229,65)	(14,76)
Valor de recup. (1-T)	0,00	0,00	0,00	0,00	993.638,84

FLUJO DE CAJA ECONOMICO	(28.177,66)	114.272,83	360.635,56	703.934,78	2.117.802,98
--------------------------------	--------------------	-------------------	-------------------	-------------------	---------------------

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
FLUJO DE CAJA DESCONTADO (V.A. 17)	-286.000,89	-26.708,69	102.668,70	307.122,17	568.227,94	1.620.403,81	5,50%

TIR	67%
-----	-----

Tabla 4.79**Rentabilidad EVA**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Operativa	(45.037,59)	70.610,51	265.066,85	535.219,50	868.233,34
Activo Total	762.672,66	761.340,62	859.112,80	1.088.198,69	1.481.385,11
ROA	-5,91%	9,27%	30,85%	49,18%	58,61%
Deuda Bancaria	143.317,51	112.153,85	78.066,82	40.782,19	0,00
Tasa Bancaria	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%
Patrimonio	627.889,98	657.614,19	786.817,78	1.053.789,90	1.490.363,76
Tasa de los accionistas	14,0%	14,0%	14,0%	14,0%	14,0%
WACC	12,57%	12,88%	13,30%	13,71%	14,00%
VENTAS NETAS	624.027,12	879.704,91	1.274.692,41	1.761.807,01	2.558.143,77
% RENTAB EVA	-18,5%	-3,6%	17,5%	35,5%	44,6%
RENTABILIDAD EVA	-115.284,65	-31.701,29	223.690,40	624.928,41	1.141.176,76

Tabla 4.80*Flujo económico, financiero y financiero ácida*

Con una tasa de riesgo de 5%.

Tabla 4.81*FLUJO DE CAJA ECONÓMICA*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta	-59.344,13	42.463,17	184.576,56	381.388,74	623.676,94
Depreciación Activos	26.793,67	26.793,67	26.793,67	26.793,67	26.793,67
Amortización Intangible	1.963,22	1.963,22	1.963,22	1.963,22	1.963,22
Costo de Venta	318.055,81	416.536,42	564.542,29	699.634,21	1.014.891,43
- Costo de Producción	-333.958,60	-421.401,92	-	-	-
(Gast Finan - Ing Finan) * (1-T)	-10.300,71	-8.376,40	-6.271,57	-3.969,30	-1.451,06
- Activo nuevo	0,00	0,00	-6.271,57	-3.229,65	-14,76
Valor de recup. (1-T)	0,00	0,00	0,00	0,00	993.638,84
	-56.790,74	57.978,16	193.398,17	396.273,26	1.628.690,19

	INVERSION	% TASA		
Préstamo banco	171.808,53	9,00%	VAN ECON	423.526,97
Socios	687.234,10	14,00%		
WACC	859.042,63	12,50%		

Tabla 4.82*FLUJO DE CAJA FINANCIERA*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FCE	-56.790,74	57.978,16	193.398,17	396.273,26	1.628.690,19
Amortización de Deuda	57.104,09	54.431,43	51.508,07	48.310,47	44.812,91
(Gast Finan - Ing Finan) * (1-T)	-10.300,71	-8.376,40	-6.271,57	-3.969,30	-1.451,06
	-103.594,12	11.923,12	148.161,68	351.932,09	1.585.328,34

	INVERSION	% TASA		
Socios	687.234,10	14,00%	VAN FIN	362.815,15

Tabla 4.83*Flujo De Caja Financiera Ácida*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FCE	-56.790,74	57.978,16	193.398,17	396.273,26	1.628.690,19
(Gast Finan - Ing Finan) * T	-4.120,28	-3.350,56	-2.508,63	-1.587,72	-580,42
	-60.911,02	54.627,60	190.889,54	394.685,54	1.628.109,76

	INVERSION	% TASA	VAN ACID	FIN
Socios	859.042,63	14,00%		337.680,54

4.8.4 Análisis de sensibilidad

A continuación, se presenta el precio, sueldos, insumos, igv, impuesto a la renta, participación de mercado, tasa de riesgo, entre otras variables en tres escenarios (pesimista, esperado y optimista).

Tabla 4.84*Análisis de sensibilidad*

VARIABLES	ACTUAL	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
PRECIO	100,0%	86,0%	100,0%	110,5%
SUELDOS	100,0%	114,0%	100,0%	89,5%
INSUMOS	100,0%	115,0%	100,0%	88,8%
INSUMOS IND	100,0%	115,0%	100,0%	88,8%
SERV. BOTIQ Y UNIF	100,0%	110,0%	100,0%	92,5%
MATERIALES	100,0%	110,0%	100,0%	92,5%
MARKETING	100,0%	112,0%	100,0%	91,0%
TASA BANCARIA	100,0%	108,0%	100,0%	94,0%
ING FINANCIEROS	100,0%	95,0%	100,0%	103,8%
IGV	100,0%	101,0%	100,0%	99,3%
IMP RENTA	100,0%	101,0%	100,0%	99,3%
% PARTIC	100,0%	88,0%	100,0%	109,0%
TASA DE RIESGO	100,0%	110,0%	100,0%	92,5%
PRESTAMO BANCARIO	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
ACTIVOS FIJOS	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
ACTIVOS INTAG	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
VAN ECON	423.526,97	-189.480,06	543.732,22	114.602,42
VAN FINAN	362.815,15	-184.615,30	493.425,54	1.022.246,41
VAN FINAN ACID	337.680,54	-220.156,96	459.173,67	988.958,07
TIR	67%	84%	189%	267%

CONCLUSIONES

Al ser una empresa nueva, es importante adaptar la planta para lograr una capacidad de producción adecuada a la demanda del mercado. Esto ayudará también a optimizar los costos, ya que se podrá producir a mayor escala con la misma maquinaria.

El hecho de contar con la maquinaria de tecnología HPP, garantiza una ventaja competitiva frente a posibles próximos competidores, debido a su alto costo, representa una alta barrera de entrada al mercado de salsa de palta naturales.

Asimismo, al contar con un VAN positivo significa que nuestro proyecto es viable.

A pesar de que el negocio es factible, se ha calculado, mediante los flujos de caja económico y financiero, que el periodo de recuperación es de 3 a 4 años de haber realizado la inversión.

Debido a la naturaleza de los productos, la proliferación de formatos de conveniencia son un factor positivo para la venta, especialmente para la línea Grab&Go

La comunicación del producto en la fase introductoria es vital para un mayor éxito. Los potenciales consumidores quieren conocer más acerca del proceso de HPP, pues aún son reacios a la idea de que un producto sin preservantes o aditivos químicos pueda conservarse, especialmente tratándose de la palta como el ingrediente principal.

En base a lo expuesto, hemos podido demostrar y resolver la pregunta de investigación planteada en la presente tesis, determinando que el producto tendrá un buen nivel de aceptación del mercado.

RECOMENDACIONES

Que en un corto plazo se pueda tener una diversificación de sabores, para reforzar a la marca como una empresa peruana, por ejemplo, lanzar una presentación picante con ají amarillo.

Se recomienda que la empresa reduzca el monto de las deudas durante los 5 años debido a que se busca que el negocio sea rentable y no solo “sobrevivir para recuperar lo invertido”.

Se podrían establecer sueldos iniciales menores, e ir subiéndolos en función del desempeño de los empleados y del mercado. Esto permitiría tener menores costos en los años iniciales, y así un mejor VAN.

REFERENCIAS

- Alicorp. (2018). *Alicorp*. Productos y Soluciones: <https://www.alicorp.com.pe/es/productos/?sector=Consumo%20masivo&category=Salsas>
- Aloisi, L. (18 de Mayo de 2018). *UBS*. A journey into the year 2030: <https://www.ubs.com/microsites/news-for-banks/en/global-trends/2018/journey-into-the-year-2030.html>
- Diario El Comercio. (08 de Agosto de 2018). *Diario El Comercio*. BCR: PBI habría crecido cerca de 6% en segundo trimestre del 2018: <https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-preve-pbi-habria-crecido-cerca-6-segundo-trimestre-2018-noticia-nndc-545470>
- Diario El Comercio. (24 de Octubre de 2018). *Diario El Comercio*. Tipo de cambio: Precio del dólar abre en su nivel más alto desde enero: <https://elcomercio.pe/economia/mercados/tipo-cambio-precio-dolar-abre-nivel-alto-enero-nndc-noticia-570868>
- Diario El Comercio. (10 de Agosto de 2018). *El Comercio*. El Niño: probabilidad de que ocurra en la costa peruana al 2019 es de 48%: <https://elcomercio.pe/peru/nino-costero-probabilidad-aparezca-fenomeno-2019-48-noticia-545168>
- Diario Gestión. (22 de Noviembre de 2017). *Diario Gestión*. TLC Perú-Unión Europea: Así van las relaciones comerciales a (casi) cinco años del acuerdo: <https://gestion.pe/economia/tlc-peru-union-europea-relaciones-comerciales-cinco-anos-acuerdo-153179?foto=8>
- Diario Gestión. (05 de Enero de 2018). *Diario Gestión*. INEI: Ingreso promedio mensual en Lima Metropolitana fue de S/ 1,667.3 al cierre del 2017: <https://gestion.pe/economia/inei-ingreso-promedio-mensual-lima-metropolitana-1-667-3-cierre-2017-224923>
- Diario Gestión. (2 de Julio de 2018). *Diario Gestión*. BCP: Inflación cerraría en 2.5% este año por alza del petróleo y commodities agrícolas: <https://gestion.pe/economia/bcp-inflacion-cerraria-2-5-ano-alza-petroleo-commodities-agricolas-237338>
- Euromonitor International. (2017). *Euromonitor*. <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/magazine/homemain>
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2018). *Estrategia de marketing* (5ª ed.). Mexico, México: Cengage Learning.

- Hernández, R., Fernández, C. y Babiata, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hiperbaric . (18 de Agosto de 2017). *Hiperbaric Procesado para la conservación de alimentos*. Obtenido de HPP and Avocados, a Love Story: <https://www.hiperbaric.com/en/hpp-and-avocados-a-love-story/>
- Hiperbaric High Pressure Technologies*. (2021). What is High Pressure?: <https://www.hiperbaric.com/en/high-pressure/>
- Ipsos Apoyo. (2017). *El perfil del internauta 2017*. Lima.
- Ipsos. (2017). Ipsos Global Trends. Ipsos: <https://www.ipsosglobaltrends.com/>
- Kantar Worldpanel. (2017). *Percepción y consumo de alimentos envasados*.
- Kantar Worldpanel. (08 de Octubre de 2020). Casi 11 millones de comidas semanales nuevas en casa. Kantarworldpanel: <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/Casi-11-millones-de-comidas-semanales-nuevas-en-casa>
- Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (15ta ed.). México: Pearson.
- Kotler, P., & Singh, R. (1981). Marketing Warfare in the 1980s. *Journal of Business Strategy*, 1, 30-41.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decima Cuarta ed.). Mexico: Pearson.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (5ª ed.). México: Pearson
- Mayorga, D., & Araujo, P. (2013). *Marketing estratégico en la empresa peruana* (Tercera ed.). Lima: Universidad del Pacífico.
- Nielsen Institute. (2016). *Nielsen*. El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar de Latinoamérica: <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/El-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa.html>
- Nielsen Institute. (2018). *Nielsen*. La Búsqueda De Conveniencia: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/05/La20b%C3%BAbsqueda20de20conveniencia.pdf>
- Nielsen. (27 de Enero de 2016). Generaciones más jóvenes buscan los alimentos más saludables. Nielsen: <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Generaciones-mas-jovenes-buscan-los-alimentos-mas-saludables.print.html>

- Paz Campuzano, Ó. (27 de Agosto de 2018). *Diario El Comercio*. Discusión para regular el uso desmedido de bolsas plásticas y productos descartables: <https://elcomercio.pe/peru/discusion-regular-desmedido-productos-descartables-noticia-550939>
- Perú Retail. (2017). *Peru-retail*. Marcas propias representan el 8% de las ventas de los supermercados peruanos: <https://www.peru-retail.com/marcas-propias-representan-8-ventas-supermercados-peruanos/>
- Perú-Retail. (2017). *Perú-Retail*. ¿Cómo el niño costero impactó al consumo de los hogares peruanos?: <https://www.peru-retail.com/nino-costero-impacto-consumo-peru/>>
- Pope, J. (2002). *Investigación de mercados: guía maestra para el profesional* (Vigésima ed.). Bogotá: Norma.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior*. Madrid: Pirámide.
- ProHass. (2021). *Perú ProHass*. Valor Nutritivo: <https://www.prohass.com.pe/valor-nutritivo>
- Redacción Gestión. (04 de Marzo de 2018). *Diario Gestión*. Perú se consolida como segundo proveedor mundial de paltas: <https://gestion.pe/economia/peru-consolida-segundo-proveedor-mundial-paltas-228551-noticia/?ref=signwall>
- Súper Palta. (2018). *Super Foods Perú*. Súper Palta: <https://peru.info/es-pe/superfoods/detalle/super-palta>
- Young & Rubiam Inc. (s.f.). *Brand Science*. The story of the Y&R BrandAsset valuator: <http://ruby.fgcu.edu/courses/tdugas/ids3332/acrobat/bav.pdf>

ANEXOS

Anexo 1 – Ficha técnica de Focus Group

Anexo 1.1 Ficha técnica del primer focus group

FICHA TÉCNICA FOCUS #1	
Características del grupo	<ul style="list-style-type: none">● Hombres y mujeres de 20 a 27 años de NSE A y B.● Estudiantes.● Que hayan consumido palta en los últimos 3 meses.
Número de participantes	6 personas
Lugar, fecha y hora de la dinámica	Pabellón V (Universidad de Lima), sábado 15 de setiembre a las 10:00 am.
Moderador	Michelle Turriate

Anexo 1.2 Ficha técnica del primer focus group

FICHA TÉCNICA FOCUS #2	
Características del grupo	<ul style="list-style-type: none">● Hombres y mujeres de 20 a 27 años de NSE A y B.● Estudiantes que actualmente practican o han practicado alguna vez.● Que hayan consumido palta en los últimos 3 meses.
Número de participantes	6 personas
Lugar, fecha y hora de la dinámica	Pabellón V (Universidad de Lima), sábado 15 de setiembre a las 12:00 m.
Moderador	Michelle Turriate

Anexo 2 – Ficha técnica de entrevista en profundidad a expertos

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTAS A EXPERTOS			
Nombre	Expertise	Cargo	Organización
Álvaro León-Gambetta	10 años	Ingeniero industrial con más de 10 años en sector retail	Roche Perú
Frank Turriate	4 años	Gerente	Empresa productora de paltas
Iris Yaicuirima	2 años	Nutricionista	Independiente
Daniel Sologuren	10 años	Chef ejecutivo	Restaurante Gourmet “La 73” y “Restaurante Cosme”

Anexo 3 – Ficha técnica de encuestas

FICHA TÉCNICA DE ENCUESTA	
Tipo de encuesta	Online
Filtros	Personas que hayan consumido palta en los últimos 3 meses
Características de unidad muestral (variables de segmentación)	Hombres y mujeres de 20 a 50 años, residentes de Lima Metropolitana, pertenecientes al NSE A y B, tengan un ritmo de vida agitado, que estudian y trabajan o son amas de casa.
Lugar y fecha de la encuesta	Lima Metropolitana. Desde el viernes 15 de septiembre hasta el lunes 24 de setiembre.
Tipo de muestreo	No probabilístico
Tamaño de muestra (n)	150 (Número mínimo aceptable para la realización del estudio)
Técnica de muestreo	Bola de nieve (contactos de Facebook)
Procedimiento de muestreo	Se utilizará la plataforma de Google Forms para crear la encuesta online.

Anexo 4 – Guía de Focus Group

Guía de indagación

Buenas días/noches, mi nombre es _____ y los hemos invitado el día de hoy porque nos gustaría conversar con ustedes sobre snacks saludables. Por favor, siéntanse totalmente libres de dar cualquier opinión, no hay opiniones buenas o malas; todos sus comentarios son muy importantes y valiosos para nosotros. La información que nos proporcione es confidencial y para uso académico. Sus datos no serán revelados sin autorización.

INTRODUCCIÓN DEL MODERADOR Y DEL GRUPO

Ahora cuéntenme un poco acerca de ustedes..

F1: ¿Cuántos años tienen? ¿A qué se dedican ustedes? ¿Se dedican a otras actividades? ¿Con quiénes viven?

F2: ¿Cuántos años tienen? ¿Son casadas o no? ¿Tienen hijos o no? ¿Cuántos hijos tienen? ¿De qué edades son? ¿A qué se dedican ustedes? ¿Se dedican a otras actividades?

ASPECTOS GENERALES

Objetivos:

- **Analizar el concepto de comida saludable.**
- **Conocer el nivel de entendimiento del concepto de guacamole.**

01. Para empezar me gustaría conversar acerca de alimentos saludables. ¿Qué entienden por alimentos saludables? ¿Algo más?
02. ¿Qué frutas y verduras suelen consumir con mayor frecuencia?
03. De los alimentos que mencionaron, ¿cuál creen que es el que aporta más beneficios a su salud? ¿Por qué? (**PROFUNDIZAR**)
04. Ahora hablaremos de la palta, si yo menciono la palabra PALTA, ¿cuál es la primera palabra que se les viene a la mente?
05. ¿Qué beneficios conocen de este alimento?
06. ¿En qué ocasión la consumen? (**PROFUNDIZAR**)
07. ¿En qué formas consumen la palta?
08. ¿Qué es lo que entienden por guacamole? ¿Dónde escucharon este nombre por primera vez? (**PROFUNDIZAR**)
09. ¿En qué ocasiones han consumido este producto? ¿Con qué lo suelen acompañar? (**PROFUNDIZAR**)
10. ¿Quién de ustedes lo ha preparado o sabe cómo se prepara? ¿Cuáles creen que son los ingredientes imprescindibles? (**PROFUNDIZAR**)
11. Vamos a escribir los pros y contras de preparar guacamole. (**M: HACER TABLA DE COMPARACIÓN EN PIZARRA**)

HÁBITOS

Objetivos:

- **Conocer hábitos de consumo actual de guacamole.**

12. ¿En qué lugares fuera de casa han consumido guacamole?
13. ¿Cada cuánto visitan estos lugares? ¿Siempre piden guacamole?
14. ¿Cuánto pagan por un side/porción de guacamole en estos lugares?

MARCAS QUE CONOCE

Objetivos:

- **Conocer las marcas que conoce o ha oído.**
- **Imagen y Posicionamiento de estas marcas.**

15. Ahora me gustaría mostrarles unas imágenes. ¿Alguna vez han visto guacamole empaquetado de manera similar?
16. ¿Qué marcas de guacamole conocen aunque sea solo de nombre? ¿alguna otra?
17. ¿Alguna vez han consumido guacamole en este tipo de presentaciones?
(PROFUNDIZAR)
18. Si en los lugares que mencionaron anteriormente vendieran guacamole en estas presentaciones, ¿lo comprarían o no? ¿Por qué? **(PROFUNDIZAR)**

DRIVERS PARA ESCOGER UNA SALSA DE GUACAMOLE

Objetivos:

- **Entender las principales cualidades o características que tiene que tener una salsa de guacamole.**

19. ¿Qué aspectos o características tiene que tener una salsa de guacamole? ¿Qué más?
(ANOTAR EN PAPELÓGRAFO, PROFUNDIZAR)
20. Si es que no se menciona en pregunta anterior, indagar sobre los siguientes atributos:
 - Calidad
 - Sabor
 - Precio
 - Empaque
 - Peso/Cantidad
 - Color
 - Variedades
 - Disponibilidad
 - Vencimiento
 - Natural/Ingredientes

EVALUACIÓN DE CONCEPTO

Objetivos:

- **Conocer el nivel de atractivo y aceptación de la idea presentada**

- Ahora me gustaría contarles acerca de un nuevo producto, un conjunto de inversionistas nacionales está pensando lanzar una marca de guacamole listo para consumir en Lima.
- Este producto está hecho de palta hass 100% orgánica. La palta hass es considerada la variedad más nutritiva de paltas al contener más de 20 vitaminas y minerales. Contribuye a la pérdida de peso y reduce los picos de azúcar en sangre, además de estar fuertemente relacionada con un menor riesgo de sufrir varias enfermedades. Tiene una textura cremosa, y una larga duración post cosecha.
- Se piensan lanzar 2 líneas de producto: la línea Dips (Salsa) y la línea para llevar (Grab & go). **(MOSTRAR FOTOS REFERENCIALES Y PROFUNDIZAR PESO E INGREDIENTES)**.
- La línea Dips contará con 2 presentaciones: Tradicional (pulpa de palta, cebolla deshidratada, culantro, limón y sal) y picante (misma fórmula que la tradicional pero con jalapeños), en prácticos empaques con un contenido de 250 gr.
- La línea para llevar contará con la fórmula tradicional e incluirá chips de tortilla, con lo cual, será un snack listo para llevar a cualquier parte.

Ahora me gustaría saber ...

21. ¿Qué es lo que más le agradó de esta idea? ¿Qué más?
22. Y, ¿qué cosas no les gustó? ¿algo más?
23. ¿En qué lugares les gustaría encontrar este tipo de productos? ¿En cuáles más?
24. ¿En qué momentos lo consumirían?
25. ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por la presentación “Salsa”? Y, ¿por la presentación “Grab & Go”?
26. ¿Cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por un producto de la línea de salsas? ¿Y por un producto de la línea “Grab & go”?
27. ¿Qué piensa que le falta a la idea de guacamole listo para llevar que le he presentado?
28. ¿Piensa que este tipo de productos tendrá éxito? ¿Por qué?

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Para terminar,

29. ¿Desea dar alguna sugerencia o recomendación para esta nueva marca? ¿Alguna más?

AGRADECIMIENTO, DESPEDIDA

Anexo 5 – Guía de entrevista a profundidad a productor de palta

GUÍA DE INDAGACIÓN A EXPERTOS #1: ENTREVISTA A PRODUCTOR DE PALTA

ASPECTOS GENERALES

Objetivos:

- **Conocer el panorama del mercado de producción de paltas.**
- **Entender el proceso de cosecha de palta.**
- **Analizar cómo afectan diferentes variables al mercado de paltas.**

Preguntas:

- Antes que nada, cuéntenos ¿cuál fue la principal razón por la cual ingresó al mercado de paltas?
- ¿Cómo se encuentra el mercado productor de paltas en Perú? ¿Cuál cree que es el factor que diferencia a nuestro país de la competencia?
- ¿Cómo considera que se encuentra la categoría en términos de ventas? ¿Está creciendo o no?
- ¿Sabe usted cuántos productores hay en la industria de la palta?
- ¿Cuáles son los principales retos de la producción de paltas en los próximos 5 años?
- ¿Qué requerimientos de clima y suelo se necesitan para la producción de paltas?
- ¿Cuánto es el tiempo de cosecha y el manejo post-cosecha?
- ¿Cómo se puede reconocer una palta que está madura? ¿Cuánto es el tiempo promedio de vida de una palta una vez arrancada de la planta?
- ¿Qué tipo de paltas cosecha Ud?
- ¿Cuál es la diferencia entre palta Hass y palta fuerte?
- ¿Cuántos kilos produce al mes/año?
- ¿Quiénes son su principal mercado? ¿Tienen pensado en exportar?

MARKETING MIX: PALTAS

Objetivos:

- **Determinar las principales estrategias del marketing mix del rubro de paltas.**

PRECIO

- ¿Cómo fijan el precio del kilo de palta?
- ¿Cuál es el margen que manejan con cada canal (moderno, tradicional)?

DISTRIBUCIÓN

- ¿En qué mercados ofrecen sus productos?
- ¿Cómo es la relación con sus canales de venta?

PRODUCTO

- ¿Cuál considera es el principal beneficio de este tipo de productos?
- ¿Cómo manejan los tiempos de vida del producto? ¿Con cuántos meses antes de la fecha de vencimiento recibe la cadena el producto?
- Ventajas y Desventajas del consumo de este tipo de productos

PROMOCIÓN

- ¿Cómo dan a conocer sus productos?

EVALUACIÓN DE CONCEPTO

Objetivos:

- **Conocer el nivel de atractivo y aceptación de la idea presentada**

- Ahora me gustaría contarle acerca de un nuevo producto, un conjunto de inversionistas nacionales está pensando lanzar una marca de guacamole listo para consumir en Lima.
- Este producto está hecho de pulpa de palta hass 100% orgánica. La palta hass es considerada la variedad más nutritiva de paltas al contener más de 20 vitaminas y minerales. Contribuye a la pérdida de peso y reduce los picos de azúcar en sangre, además de estar fuertemente relacionada con un menor riesgo de sufrir varias enfermedades. Tiene una textura cremosa, y una larga duración post cosecha.
- Se piensan lanzar 2 líneas de producto: la línea Dips (Salsa) y la línea para llevar (Grab & go). **(MOSTRAR FOTOS REFERENCIALES Y PROFUNDIZAR PESO E INGREDIENTES).**
- La línea Dips contará con 2 presentaciones: Tradicional (pulpa de palta, cebolla deshidratada, culantro, limón y sal) y picante (misma fórmula que la tradicional pero con jalapeños), en prácticos empaques con un contenido de 250 gr.
- La línea para llevar contará con la fórmula tradicional e incluirá chips de tortilla, con lo cual, será un snack listo para llevar a cualquier parte.

Ahora me gustaría saber ...

- ¿Qué es lo que más le agradó de esta idea? ¿Qué más?
- Y, ¿qué cosa no le gustó? ¿algo más?
- ¿Qué piensa que le falta a la idea de guacamole listo para consumir que le he presentado?
- ¿Piensa que este tipo de producto tendrá éxito? ¿Por qué?

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Para terminar, ¿Desea dar alguna sugerencia o recomendación para esta nueva marca? ¿Alguna más?

AGRADECIMIENTO, DESPEDIDA

Anexo 6 – Guía de entrevista a profundidad a especialista del canal moderno – supermercados

GUÍA DE INDAGACIÓN A EXPERTOS #2: ENTREVISTA A ESPECIALISTA DEL CANAL MODERNO - SUPERMERCADOS

ASPECTOS GENERALES

Objetivos:

- **Conocer la situación actual del canal moderno y tiendas de conveniencia en el Perú.**
- **Analizar cómo es el trabajo entre proveedores y los supermercados.**

Para empezar, me gustaría conversar sobre el canal moderno, en este caso, los supermercados.

- ¿Cuál es su percepción acerca del crecimiento de los supermercados en el Perú?
¿Hay oportunidad de que se abran más establecimientos?
- ¿Qué tan fácil o difícil es hoy en día que una nueva marca pueda ingresar a vender sus productos en los supermercados?
- ¿Cómo eligen los supermercados a sus proveedores?
- Asimismo,
- ¿Qué opina Ud. del boom de las tiendas de conveniencia como Tambo u Oxxo?
- Sabemos que en los últimos años, la tendencia de consumir alimentos saludables ha ido aumentando, según su percepción, ¿Cree que esto ha tenido consecuencias en las ventas de supermercados?
- En su experiencia, ¿qué es lo que falta por mejorar a los supermercados?

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EN SUPERMERCADO

- ¿Cuál es el perfil de un shopper de supermercado? ¿Con qué frecuencia suele acudir a estos establecimientos?
- ¿Cuáles cree que son los motivos para que un cliente prefiera asistir a un supermercado en lugar de un mercado tradicional? ¿Alguno más?
- ¿Cree que hoy en día existe una mayor aceptación hacia los alimentos preparados? ¿Por qué cree que se dio este cambio?
- ¿Cuáles cree que son los principales atributos que los compradores consideran al momento de elegir un nuevo producto?

EVALUACIÓN DE CONCEPTO

Objetivos:

- Conocer el nivel de atractivo y aceptación de la idea presentada

- Ahora me gustaría contarle acerca de un nuevo producto, un conjunto de inversionistas nacionales está pensando lanzar una marca de guacamole listo para consumir en Lima.
- Este producto está hecho de pulpa de palta hass 100% orgánica. La palta hass es considerada la variedad más nutritiva de paltas al contener más de 20 vitaminas y minerales. Contribuye a la pérdida de peso y reduce los picos de azúcar en sangre, además de estar fuertemente relacionada con un menor riesgo de sufrir varias enfermedades. Tiene una textura cremosa, y una larga duración post cosecha.
- Se piensan lanzar 2 líneas de producto: la línea Dips (Salsa) y la línea para llevar (Grab & go). **(MOSTRAR FOTOS REFERENCIALES Y PROFUNDIZAR PESO E INGREDIENTES).**
- La línea Dips contará con 2 presentaciones: Tradicional (pulpa de palta, cebolla deshidratada, culantro, limón y sal) y picante (misma fórmula que la tradicional pero con jalapeños), en prácticos empaques con un contenido de 250 gr.
- La línea para llevar contará con la fórmula tradicional e incluirá chips de tortilla, con lo cual, será un snack listo para llevar a cualquier parte.

Ahora me gustaría saber ...

- ¿Qué es lo que más le agradó de esta idea? ¿Qué más?
- Y, ¿qué cosa no le gustó? ¿algo más?
- ¿Qué piensa que le falta a la idea de guacamole listo para consumir que le he presentado?
- ¿Piensa que este tipo de producto tendrá éxito en los supermercados y tiendas de conveniencia? ¿Por qué?
- ¿Cree que tendrá una respuesta favorable por parte del consumidor peruano?

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Para terminar,

- ¿Desea dar alguna sugerencia o recomendación para esta nueva marca? ¿Alguna más?

AGRADECIMIENTO, DESPEDIDA

Anexo 7 – Guía de entrevista a profundidad a nutricionista

GUÍA DE INDAGACIÓN A EXPERTOS #3: ENTREVISTA A NUTRICIONISTA

TENDENCIAS EN ALIMENTACIÓN SALUDABLE Y CONSUMO DE PALTAS

Objetivos:

- **Motivaciones y preferencias de la población por el consumo de alimentos saludables.**
- **Determinar los hábitos de consumo de palta.**
- **Características nutricionales de la palta.**

- ¿Cuáles son los hábitos alimenticios y tendencias actuales del consumidor peruano?
- ¿Cree que los hábitos están cambiando? ¿Por qué?
- ¿Considera que hoy existe una diferencia en las necesidades y objetivos entre hombres y mujeres? ¿Quién cree que se preocupa más por su alimentación?
- ¿Cuáles cree que son las limitaciones que tienen las personas para no llevar un estilo de vida saludable? ¿Algún otro motivo?
- Ahora hablaremos de los alimentos orgánicos. ¿Qué alimentos orgánicos conoce?
- ¿Qué opina de los alimentos orgánicos? ¿Cree que realmente aportan un mayor beneficio en la alimentación de las personas?
- ¿Y qué opina de la palta? ¿Cuánto es lo mínimo recomendado que una persona debería consumir? Y, ¿Existe un máximo?
- ¿Cuál es la frecuencia de consumo recomendada?
- ¿Para qué platos se suele utilizar las paltas?
- ¿Ud. recomienda a sus pacientes el consumo de paltas? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del consumo de paltas?
- ¿Y ha escuchado hablar del guacamole? ¿Conoce o ha visto alguna marca de guacamole?
- Considerando que un guacamole tradicional contiene palta hass, cebolla, limón y sal, ¿esto afecta positiva o negativamente al valor nutricional del producto?

EVALUACIÓN DE CONCEPTO

Objetivos:

- **Conocer el nivel de atractivo y aceptación de la idea presentada**

- Ahora me gustaría contarle acerca de un nuevo producto, un conjunto de inversionistas nacionales está pensando lanzar una marca de guacamole listo para consumir en Lima.
- Este producto está hecho de pulpa de palta hass 100% orgánica. La palta hass es considerada la variedad más nutritiva de paltas al contener más de 20 vitaminas y minerales. Contribuye a la pérdida de peso y reduce los picos de azúcar en sangre, además de estar fuertemente relacionada con un menor riesgo de sufrir varias enfermedades. Tiene una textura cremosa, y una larga duración post cosecha.
- Se piensan lanzar 2 líneas de producto: la línea Dips (Salsa) y la línea para llevar (Grab & go). **(MOSTRAR FOTOS REFERENCIALES Y PROFUNDIZAR PESO E INGREDIENTES).**
- La línea Dips contará con 2 presentaciones: Tradicional (pulpa de palta, cebolla deshidratada, culantro, limón y sal) y picante (misma fórmula que la tradicional pero con jalapeños), en prácticos empaques con un contenido de 250 gr.
- La línea para llevar contará con la fórmula tradicional e incluirá chips de tortilla, con lo cual, será un snack listo para llevar a cualquier parte.

Ahora me gustaría saber ...

- ¿Qué es lo que más le agradó de esta idea? ¿Qué más?
- Y, ¿qué cosa no le gustó? ¿algo más?
- ¿Piensa que tiene los ingredientes adecuados? ¿Añadiría o eliminaría alguno? ¿Por qué?
- ¿Recomendaría este producto para sus dietas? ¿Por qué?
- ¿Qué aspectos comunicaría del producto?
- ¿Cómo lo comunicaría?
- ¿Dónde lo comunicaría?
- ¿Qué piensa que le falta a la idea de guacamole listo para consumir que le he presentado?
- ¿Piensa que este tipo de producto tendrá éxito? ¿Por qué?

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Para terminar,

- ¿Desea dar alguna sugerencia o recomendación para esta nueva marca? ¿Alguna más?

AGRADECIMIENTO, DESPEDIDA

Anexo 8 – Guía de entrevista a profundidad a chef ejecutivo de restaurante
GUÍA DE INDAGACIÓN A EXPERTOS #4: ENTREVISTA A CHEF EJECUTIVO DE RESTAURANTE

TENDENCIAS EN ALIMENTACIÓN SALUDABLE Y CONSUMO DE PALTAS

Objetivos:

- **Conocer los principales motivos de emprender un negocio de comida saludable**
- **Conocer el rubro de restaurantes saludables**

- ¿Cómo ve el mercado actual de restaurantes saludables? ¿Qué cambios considera que se han dado en este rubro en los últimos 5 años?
- ¿Qué tan rentable es tener un restaurante de comida saludable en el Perú? ¿Considera que el mercado está en crecimiento?
- Hablando ahora de su negocio, ¿cómo nació la idea de crear un restaurante saludable?
- ¿Cuáles son los principales platos que vende en su restaurante? ¿Alguno más?
- ¿Cuál es el atributo que más valoran sus clientes de los platos que ofrece y que hace que se diferencien de la competencia?
- ¿Cuál es el precio promedio de los platos que ofrece en su carta?
- ¿Su carta incluye la palta como ingrediente de alguno de sus alimentos o bebidas? ¿Para qué la utiliza exactamente?
- ¿Cómo prefieren sus clientes la presentación de la palta? En cubitos, guacamole, etc.
- ¿Qué tan fundamental es la palta en los platos que ofrece?

PROMOCIÓN Y LLEGADA AL TARGET

Objetivos:

- **Conocer los principales canales de comunicación utilizados por la empresa.**
- **Conocer el rubro de restaurantes saludables**

- ¿Qué medios de comunicación usan para llegar a su target?
- ¿Considera que los medios digitales serían un fuerte canal para esta categoría?

EVALUACIÓN DE CONCEPTO

Objetivos:

- **Conocer el nivel de atractivo y aceptación de la idea presentada**

- Ahora me gustaría contarle acerca de un nuevo producto, un conjunto de inversionistas nacionales está pensando lanzar una marca de guacamole listo para consumir en Lima.
- Este producto está hecho de pulpa de palta hass 100% orgánica. La palta hass es considerada la variedad más nutritiva de paltas al contener más de 20 vitaminas y minerales. Contribuye a la pérdida de peso y reduce los picos de azúcar en sangre, además de estar fuertemente relacionada con un menor riesgo de sufrir varias enfermedades. Tiene una textura cremosa, y una larga duración post cosecha.
- Se piensan lanzar 2 líneas de producto: la línea Dips (Salsa) y la línea para llevar (Grab & go). **(MOSTRAR FOTOS REFERENCIALES Y PROFUNDIZAR PESO E INGREDIENTES)**.
- La línea Dips contará con 2 presentaciones: Tradicional (pulpa de palta, cebolla deshidratada, culantro, limón y sal) y picante (misma fórmula que la tradicional, pero con jalapeños), en prácticos empaques con un contenido de 250 gr.
- La línea para llevar contará con la fórmula tradicional e incluirá chips de tortilla, con lo cual, será un snack listo para llevar a cualquier parte.

Ahora me gustaría saber ...

- ¿Qué es lo que más le agradó de esta idea? ¿Qué más?
- Y, ¿qué cosa no le gustó? ¿algo más?
- ¿Qué piensa que le falta a la idea de guacamole listo para consumir que le he presentado?
- ¿Piensa que este tipo de producto tendrá éxito? ¿Por qué?

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Para terminar,

- ¿Desea dar alguna sugerencia o recomendación para esta nueva marca? ¿Alguna más?

AGRADECIMIENTO, DESPEDIDA

Anexo 9 – Guía de cuestionario a consumidores finales

ENCUESTA

SALSA DE PALTA EMPAQUETADO LISTO PARA CONSUMIR

Buenos días / tardes. En esta oportunidad estamos realizando un estudio para el posible lanzamiento de una marca de SALSAS (dips). ¿Nos brindaría unos minutos de su tiempo? Muchas gracias por su colaboración.

DATOS PERSONALES

D1. ¿Cuál es su nombre completo? _____

D2. Género

Masculino	1	Femenino	2
-----------	---	----------	---

D3. ¿Cuál es su distrito de residencia? (RU)

Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel	1
Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina	2
Surquillo, Barranco, Chorrillos y SJM	3
Otro (por favor, especificar)	94

D4. ¿Cuál es su edad? (RU)

Menos de 20 años	1	TERMINAR ENCUESTA
De 20 a 24 años	2	CONTINUAR
De 25 a 35 años	3	CONTINUAR
De 36 a 45 años	4	CONTINUAR
De 46 a 55 años	5	CONTINUAR
Más de 55 años	6	CONTINUAR

HÁBITOS DE CONSUMO DE PALTA

P1. ¿Consume Ud. palta?

Sí	1	CONTINUAR
----	---	-----------

No	2	TERMINAR ENCUESTA
----	----------	--------------------------

P2. ¿Con qué frecuencia consume Ud. palta? (RU)

Todos los días	1
De 5 a 6 veces por semana	2
De 3 a 4 veces por semana	3
De 1 a 2 veces por semana	4
Una vez cada 15 días	5
Una vez al mes	6
Otro (especificar)	94

P3. ¿Cómo consume Ud. la palta?

Con pan/tostadas/galletas	1
Como entrada (palta rellena)	2
En salsa para dips	3
En comidas	4
En ensaladas	5
En jugos	6
En postres	7
Otro (por favor, especificar)	94

HÁBITOS DE CONSUMO DE GUACAMOLE

P4. ¿Alguna vez ha consumido guacamole? (GUACAMOLE es una salsa fría espesa que se prepara a base de palta machacada o molida, al que se agrega cebolla, limón y sal.) MOSTRAR IMAGEN REFERENCIAL



Sí	1	CONTINUAR A P5
No	2	PASAR A P7

P5. ¿Con qué frecuencia consume guacamole? (RU)

Todos los días	1	Una vez cada 15 días	5
De 5 a 6 veces por semana	2	Una vez al mes	6
De 3 a 4 veces por semana	3	Otro (Epecificar)_____	9
De 1 a 2 veces por semana	4		4

P6. ¿Cómo consume el guacamole? (RM)

Con pan/tostadas/galletas	1	En burritos/tacos	5
En ensaladas	2	Solo	6
Con tequeños	3	Otros	94
Con chips/nachos	4	(Especificar)_____	

PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO - LÍNEA “DIPS”

- Estamos evaluando lanzar una marca de guacamole listo para consumir, hecho a base de pulpa de palta Hass 100% orgánica. La palta Hass es considerada una de las variedades más nutritivas de paltas, además, contribuye a la pérdida de peso y reduce los picos de azúcar en la sangre. Este producto será 100% natural, pues no tendrá ningún tipo de preservantes. Su tiempo promedio de vida útil será entre 2 a 4 semanas aproximadamente.
- Se piensan lanzar 2 líneas de producto: la línea Dips (Salsas) y la línea de snacks (Grab & go).
- La línea DIPS contará con 2 presentaciones: Tradicional (pulpa de palta, cebolla deshidratada, culantro, limón y sal) y Picante (misma fórmula que la tradicional con jalapeños), ambos en prácticos empaques con un contenido de 250gr.

LÍNEA “DIPS” (IMÁGENES REFERENCIALES)



P7. ¿Cuál de estas expresiones describe mejor qué siente usted respecto a la compra de este producto? (RU)

Definitivamente lo compraría	1
Probablemente lo compraría	2
Podría o no podría comprarlo	3
Probablemente no lo compraría	4
Definitivamente no lo compraría	5

P8. ¿Cuál es su principal razón para decir eso? (PREGUNTA ABIERTA)

P9. ¿Qué expresión describe mejor la frecuencia con la que usted cree que compraría este producto? (RU)

Todos los días	1	CONTINUAR
De 5 a 6 veces por semana	2	CONTINUAR
De 3 a 4 veces por semana	3	CONTINUAR
De 1 a 2 veces por semana	4	CONTINUAR
Una vez cada 15 días	5	CONTINUAR
Una vez al mes	6	CONTINUAR
Nunca	94	PASAR A PREGUNTA N° 11

P10. Cada vez que vaya a comprar, ¿Cuántas unidades de este producto compraría? (RU)

1	1
2	2
3	3

Más de 3	4
----------	----------

P11. ¿Hubo algo en la descripción de este producto que le resultó a usted confuso o difícil de entender? (RU)

Si	1	CONTINUAR
No	2	PASAR A PREGUNTA N°13

P12. ¿Qué punto? Por favor, especificar (PREGUNTA ABIERTA)

P13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un envase de 250grs de este producto? (RU)

Menos de 5.00 soles	1
De 5.00 soles hasta 6.99 soles	2
De 7.00 soles hasta 10.00 soles	3
Más de 10.00 soles	4

P14. ¿Cuáles de los siguientes atributos considera que serían los más importantes para usted al momento de comprar una salsa guacamole? (RM)

Sabor	1
Precio	2
Tamaño/peso(gramaje)	3
Presentación	4
Disponibilidad	5
Tipo de envase	6

P15. ¿Cuáles de los siguientes beneficios serían los más importantes para usted al momento de comprar una salsa guacamole? (RM)

Que sea práctico	1
Que sea novedoso	2
Que exista una variedad de sabores	3
Que sea orgánico	4

Que sea saludable	5
-------------------	---

P16. ¿Qué lo motivaría principalmente a comprar este nuevo producto? (RU)

Características y atributos	1
Precio	2
Accesibilidad/ubicación del producto	3
Comunicación/promoción	4

P17. ¿Dónde preferiría encontrar el producto? (RM)

Supermercados	1
Tiendas de conveniencia (“Tambo”, “Listo!”, etc)	2
Tiendas saludables (“Sanahoria”, “Flora & Fauna”, entre otras)	3
Otro (Por favor, especificar)	94

PRESENTACIÓN IDEA DE NEGOCIO - LÍNEA SNACKS “GRAB & GO”

- Ahora me gustaría contarle sobre la presentación para llevar "Grab & Go". El producto contará con la fórmula tradicional del guacamole (palta, cebolla, limón y sal) y la fórmula "picante" (misma fórmula que la tradicional más jalapeños), además, incluirá chips de tortilla de maíz, con lo cual, será un snack listo para llevar a cualquier parte. Este producto tendrá un peso neto de 79 gramos.

LÍNEA “GRAB & GO” - IMÁGENES REFERENCIALES



P18. ¿Cuál de estas expresiones describe mejor qué siente usted respecto a la compra de este producto? (RU)

Definitivamente lo compraría	1
Probablemente lo compraría	2
Podría o no podría comprarlo	3

Probablemente no lo compraría	4
Definitivamente no lo compraría	5

P19. ¿Cuál es su principal razón para decir eso? (PREGUNTA ABIERTA)

P20. ¿Qué expresión describe mejor la frecuencia con la que usted cree que compraría este producto? (RU)

Todos los días	1	CONTINUAR
De 5 a 6 veces por semana	2	CONTINUAR
De 3 a 4 veces por semana	3	CONTINUAR
De 1 a 2 veces por semana	4	CONTINUAR
Una vez cada 15 días	5	CONTINUAR
Una vez al mes	6	CONTINUAR
Nunca	94	PASAR A PREGUNTA N°22

P21. Cada vez que vaya a comprar, ¿Cuántas unidades de este producto compraría? (RU)

1	1
2	2
3	3
Más de 3	4

P22. ¿Hubo algo en la descripción de este producto que le resultó a usted confuso o difícil de entender? (RU)

Si	1	CONTINUAR
No	2	PASAR A PREGUNTA N°24

P23. ¿Qué punto? Por favor, especificar (PREGUNTA ABIERTA)

P24. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto de esta presentación “Grab & Go”? (RU)

Menos de 3.00 soles	1
De 3.00 soles hasta 5.99 soles	2
De 6.00 soles hasta 8.00 soles	3
Más de 8.00 soles	4

P25. ¿Cuáles de los siguientes atributos considera que serían los más importantes para usted al momento de elegir esta presentación (“Grab & Go”)? (RM)

Sabor	1
Precio	2
Tamaño/peso(gramaje)	3
Presentación	4
Disponibilidad	5
Tipo de envase	6

P26. ¿Cuáles de los siguientes beneficios serían los más importantes para usted al momento de comprar una salsa guacamole? (RM)

Que sea práctico	1
Que sea novedoso	2
Que exista una variedad de sabores	3
Que sea orgánico	4
Que sea saludable	5

P27. ¿Qué lo motivaría principalmente a comprar este nuevo producto? (RU)

Características y atributos	1
Precio	2
Accesibilidad/ubicación del producto	3
Comunicación/promoción	4

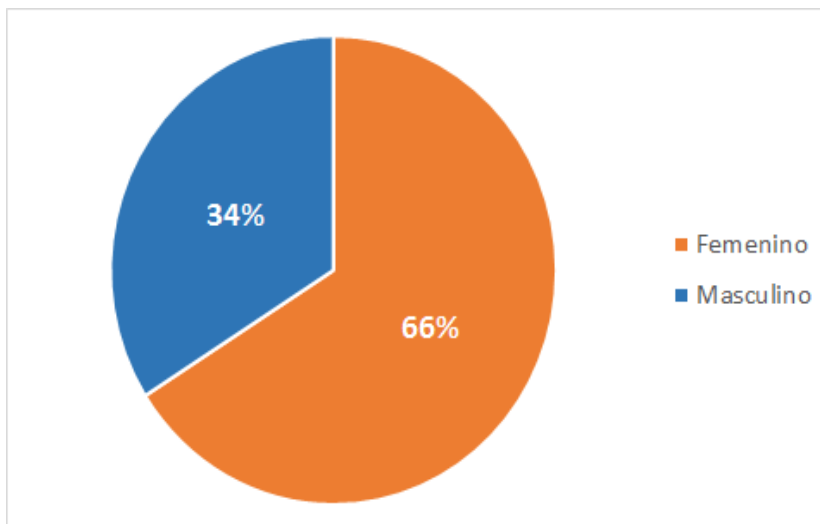
P28. ¿Dónde preferiría encontrar el producto? (RM)

Supermercados	1
Tiendas de conveniencia (“Tambo”, “Listo!”, etc)	2
Tiendas saludables (“Sanahoria”, “Flora & Fauna”, entre otras)	3
Máquinas dispensadoras	4
Otro (Por favor, especificar)	94

Anexo 10 – Resultados de la encuesta

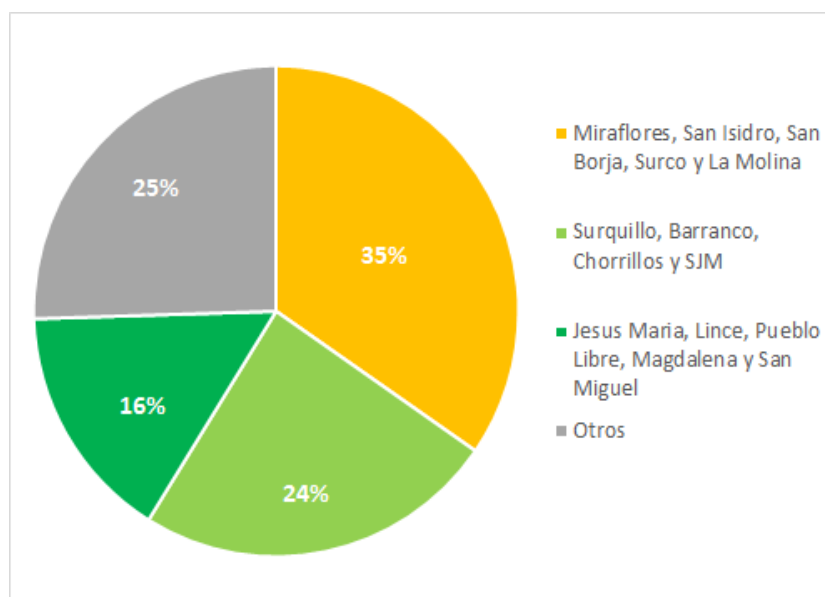
PERFIL DEL ENCUESTADO

D2. Género



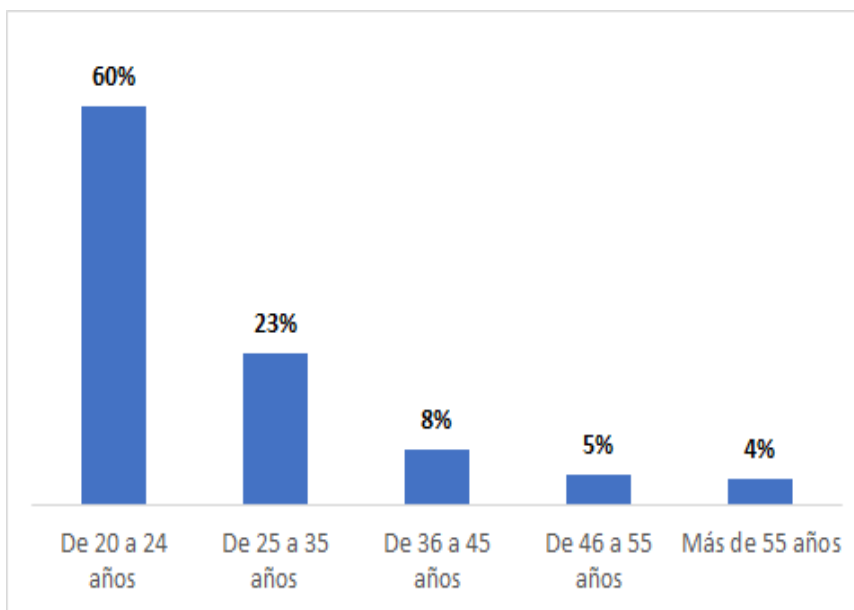
Base: 153 encuestas

D3. Distrito de residencia



Base: 153 encuestas

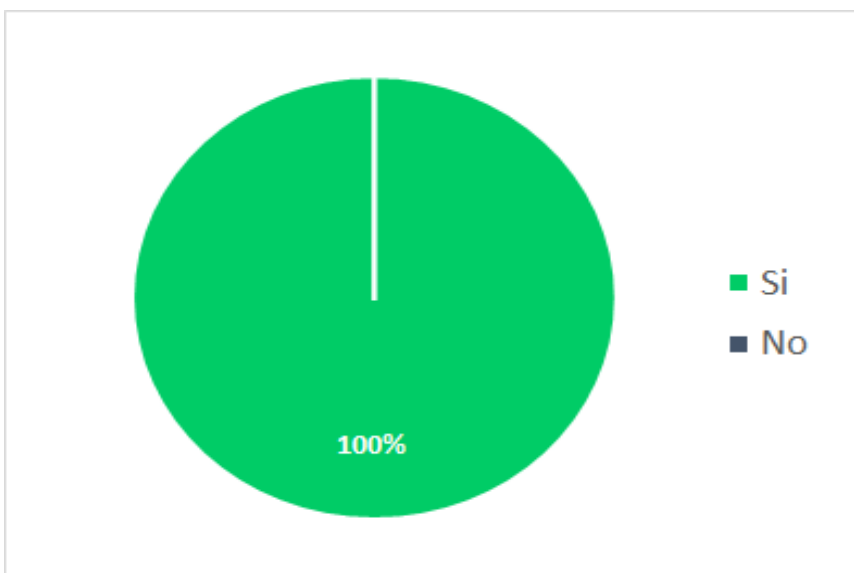
D3. Edad



Base: 153 encuestas

Hábitos de consumo de palta

P1. ¿Consume Ud. palta?

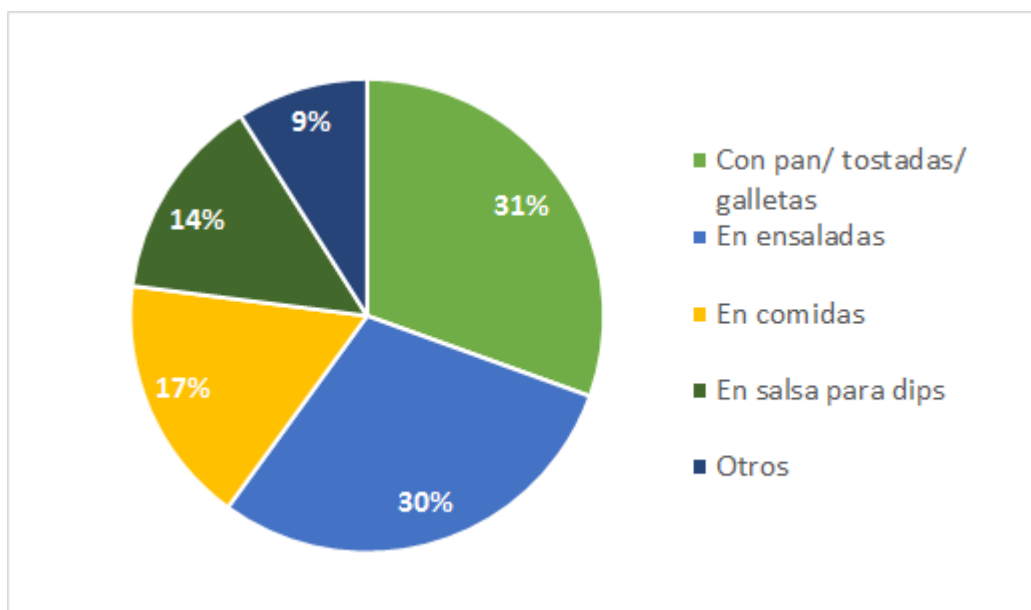


Base: 153 encuestas

P2. ¿Con qué frecuencia consume Ud. palta?

Frecuencia de consumo de palta (%)	
Todos los días	6.5%
De 5 a 6 veces por semana	3.9%
De 3 a 4 veces por semana	38.6%
De 1 a 2 veces por semana	33.3%
Una vez cada 15 días	13.1%
Una vez al mes	4.6%

Base: 153 encuestas



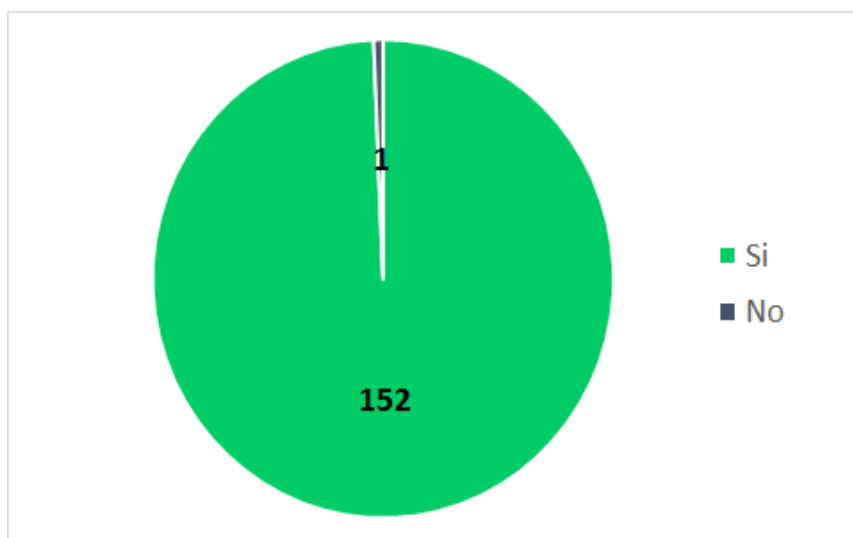
P3.
¿Cómo consume Ud. la palta?

151

Base: 399 menciones

Hábitos de consumo de guacamole

P4. ¿Alguna vez ha consumido guacamole?



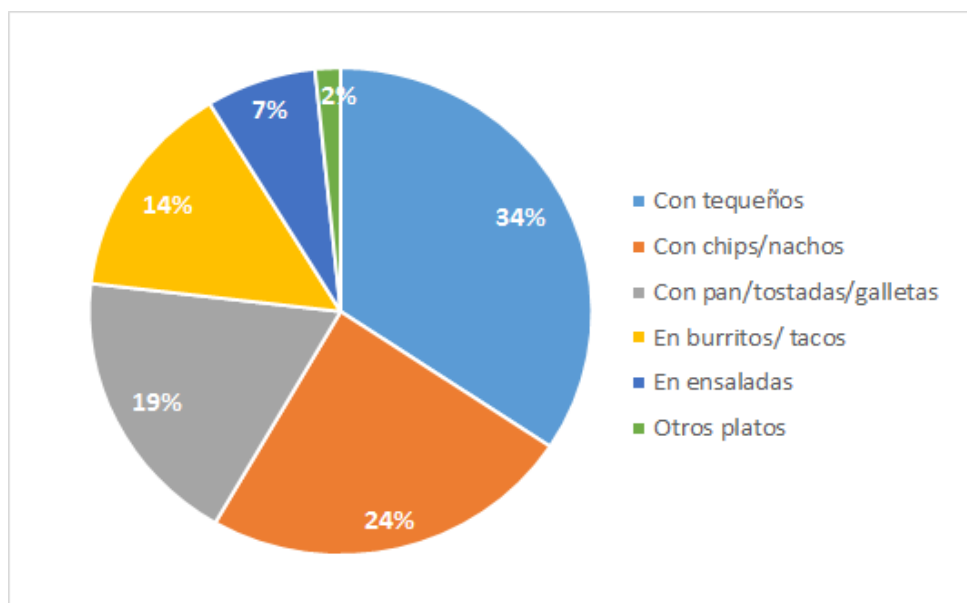
Base: 153 encuestas

P5. ¿Con qué frecuencia consume guacamole?

Frecuencia de consumo de guacamole (%)	
Todos los días	1%
De 5 a 6 veces por semana	1%
De 3 a 4 veces por semana	11%
De 1 a 2 veces por semana	23%
Una vez cada 15 días	25%
Una vez al mes	29%
Otros	10%

Base: 152 encuestas

P6. ¿Cómo consume el guacamole?

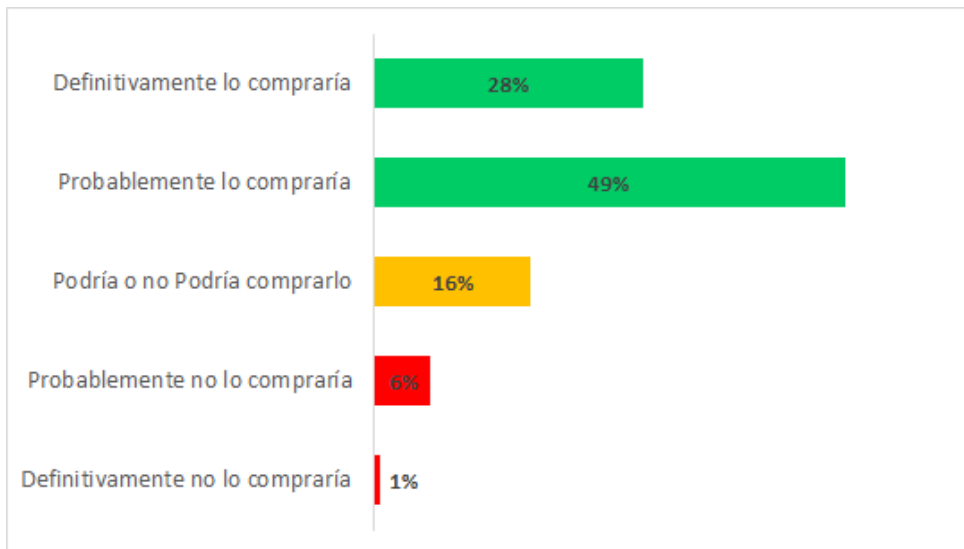


Base: 366 menciones

Presentación de la idea de negocio

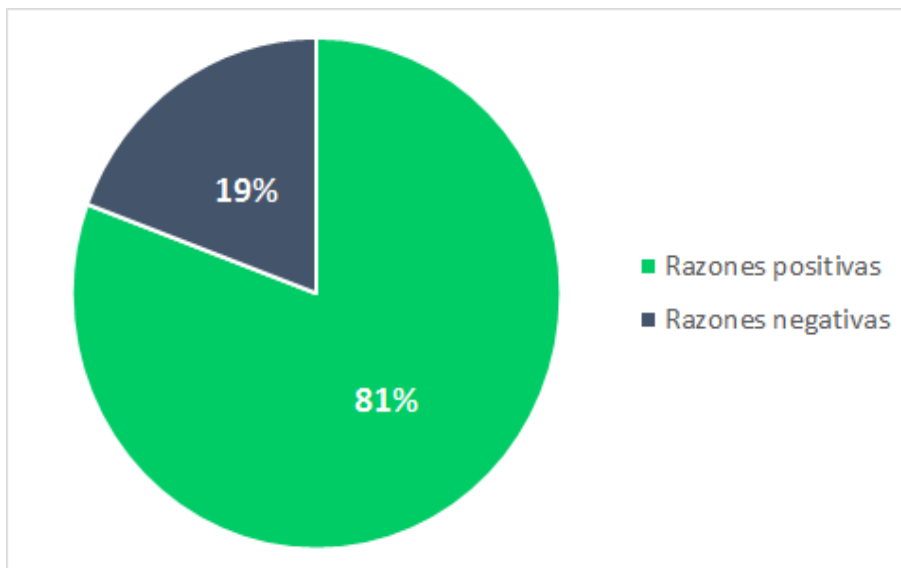
- Línea Dips

P7. ¿Cuál de estas expresiones describe mejor qué siente usted respecto a la compra de este producto?



Base: 153 encuestas

P8. ¿Cuál es su principal razón para decir eso?

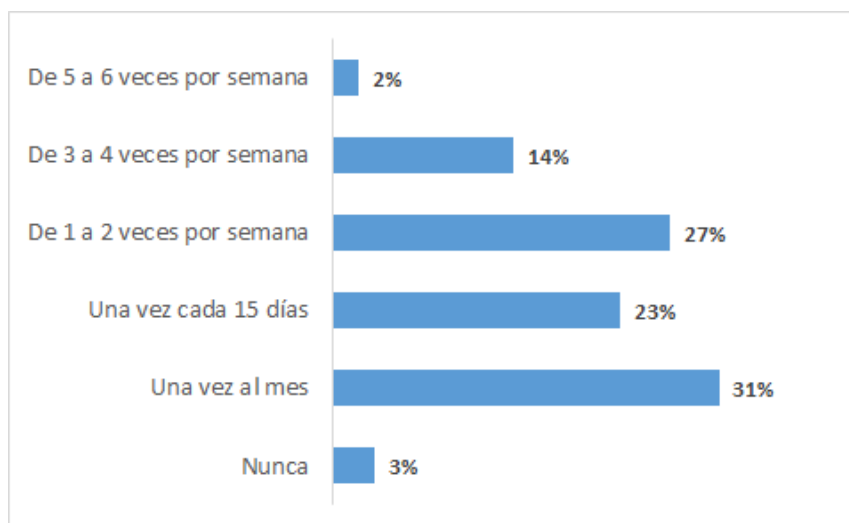


RAZONES POSITIVAS	
Practicidad / Facilidad	36

Consumo palta/guacamole habitualmente	22
Ahorro de tiempo	18
Novedoso/Innovador/Original	11
Me interesa la propuesta	10
Es natural / orgánico / no tiene preservantes	8
Es ideal para llevar a eventos sociales	7
Presentación buena / agradable	5
Se ve sabroso/apetitoso	5
Variedad de sabores	4
Se mantiene fresco	2
Es saludable	2
Utiliza insumos de calidad	2
Otras razones positivas	6
Total de menciones positivas	138

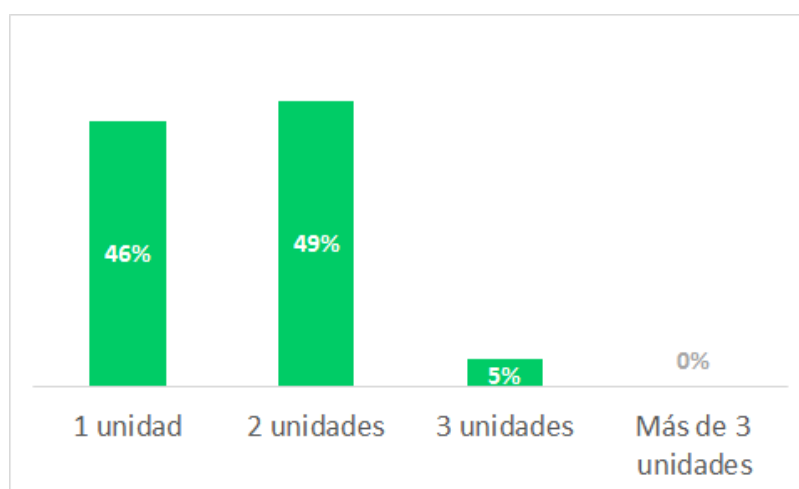
RAZONES NEGATIVAS	
Preferiría probar el sabor del producto	12
Prefiero prepararlo en casa	10
No me convence / No confío en el producto	6
No conozco el precio	2
Prefiero la palta sin elaboración	2
No me gusta alguno de los ingredientes del producto	2
No me gusta la presentación	1
No me interesa la propuesta	1
Otras razones negativas	12
Total de menciones negativas	48

P9. ¿Qué expresión describe mejor la frecuencia con la que usted cree que compraría este producto?



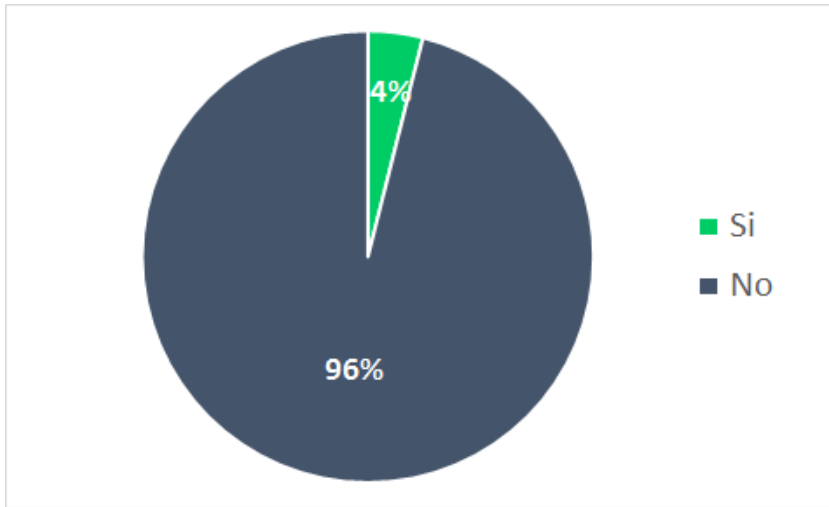
Base: 153 encuestas

P10. Cada vez que vaya a comprar, ¿Cuántas unidades de este producto compraría?



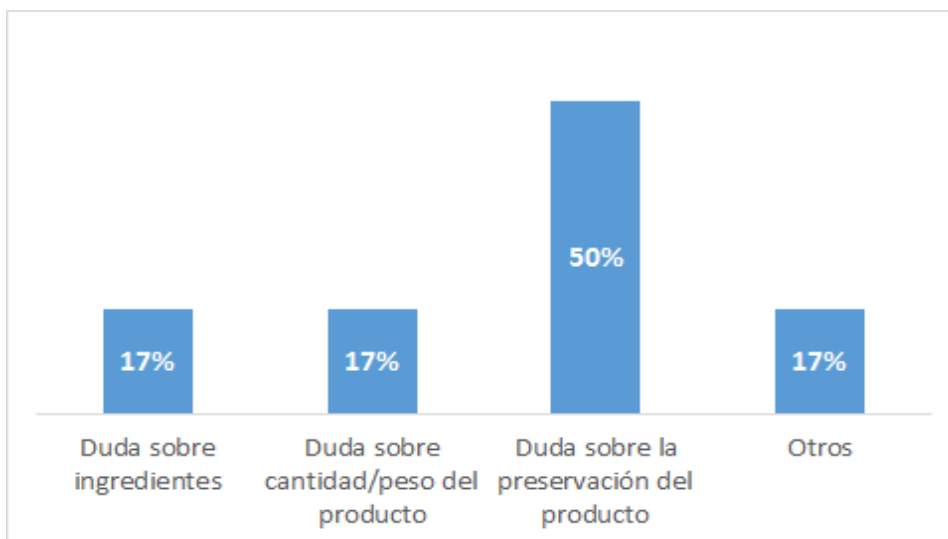
Base: 148 encuestas

P11. ¿Hubo algo en la descripción de este producto que le resultó a usted confuso o difícil de entender?



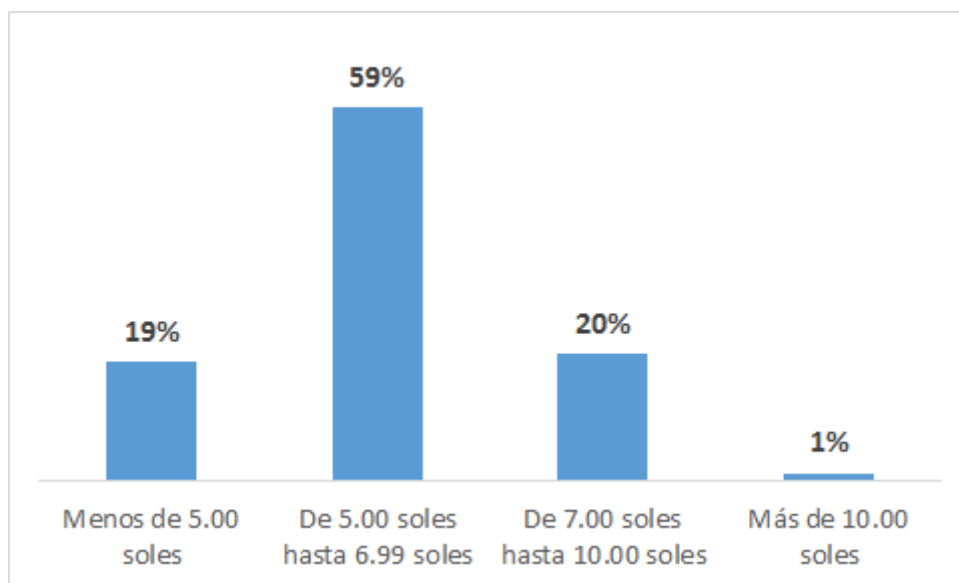
Base: 153 encuestas

P12. ¿Qué punto?



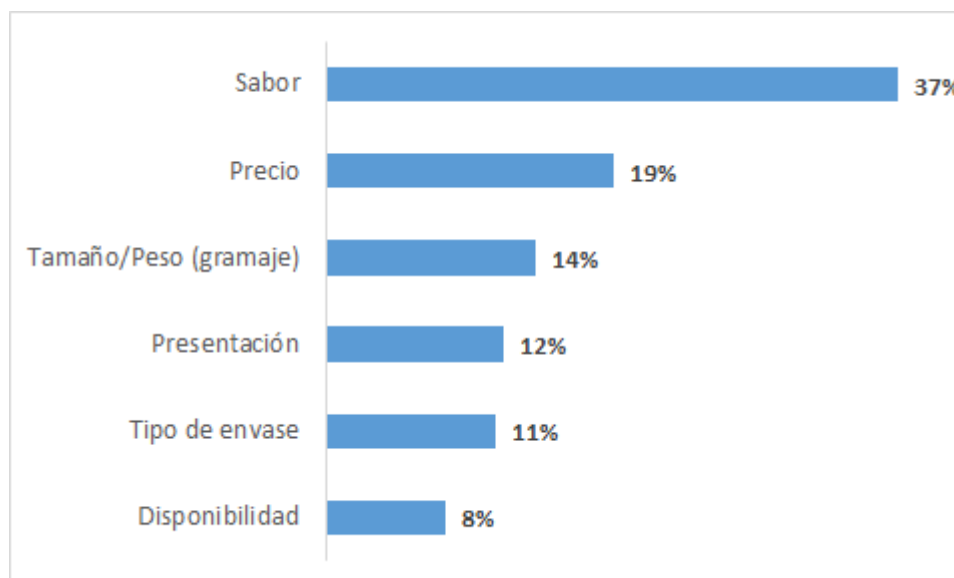
Base: 6 encuestas

P13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un envase de 250grs de este producto?



Base: 153 encuestas

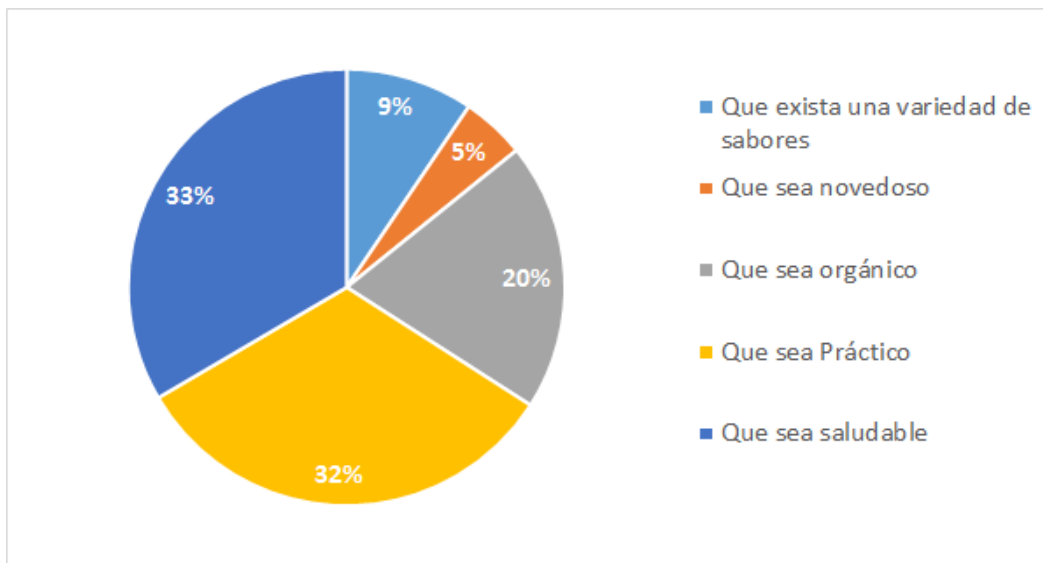
P14. ¿Cuáles de los siguientes atributos considera que serían los más importantes para usted al momento de comprar una salsa guacamole?



momento de comprar una salsa guacamole?

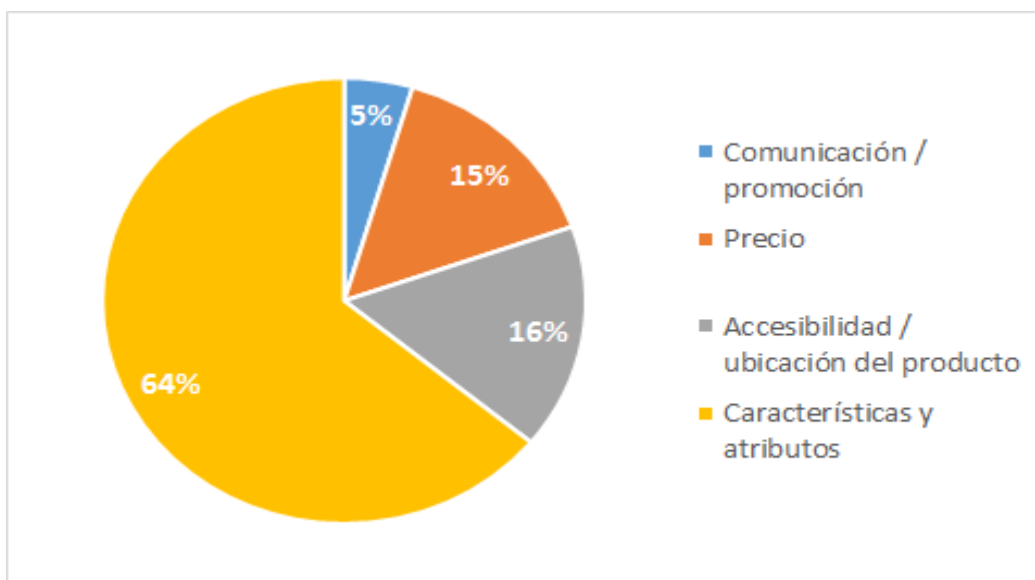
Base: 389 menciones

P15. ¿Cuáles de las siguientes beneficios serían los más importantes para usted al momento de comprar una salsa guacamole?



comp
rar
una
salsa
guaca
mole?

Base: 317 menciones



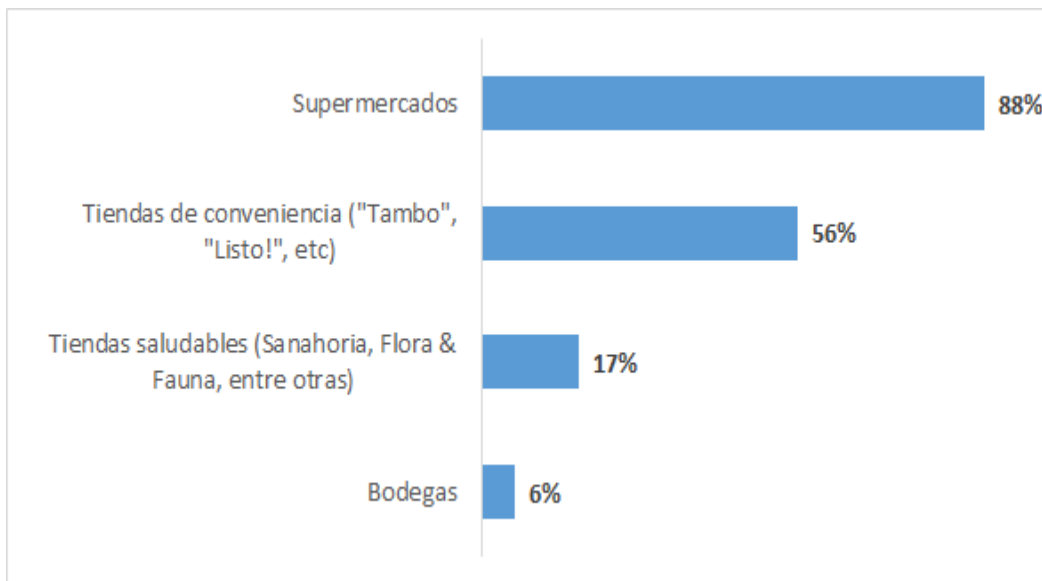
P16.
¿Qué
lo

159

motivaría principalmente a comprar este nuevo producto?

Base: 153 encuestas

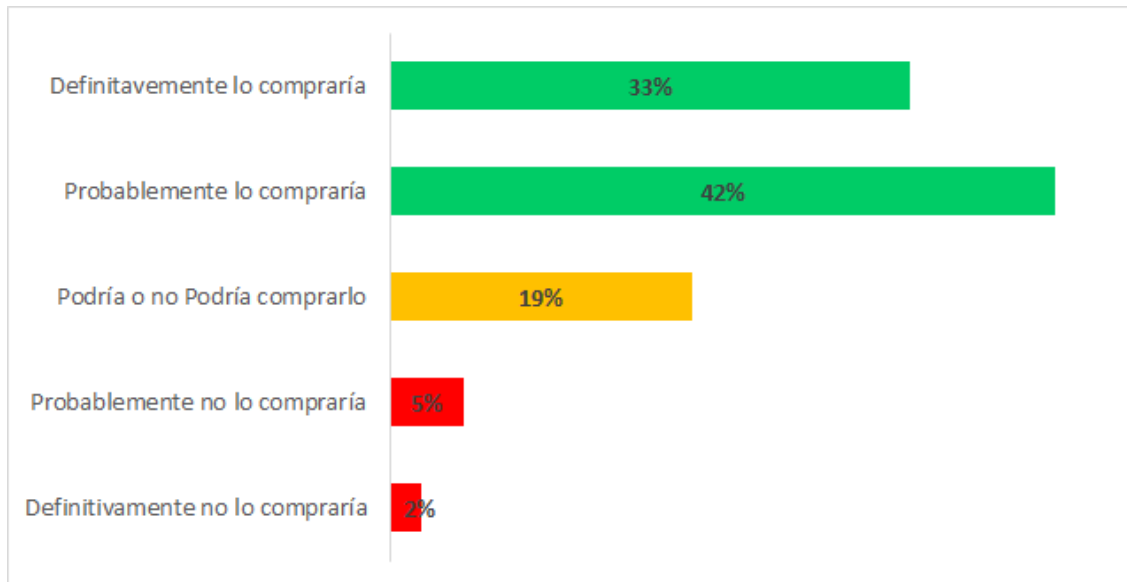
P17. ¿Dónde preferiría encontrar el producto?



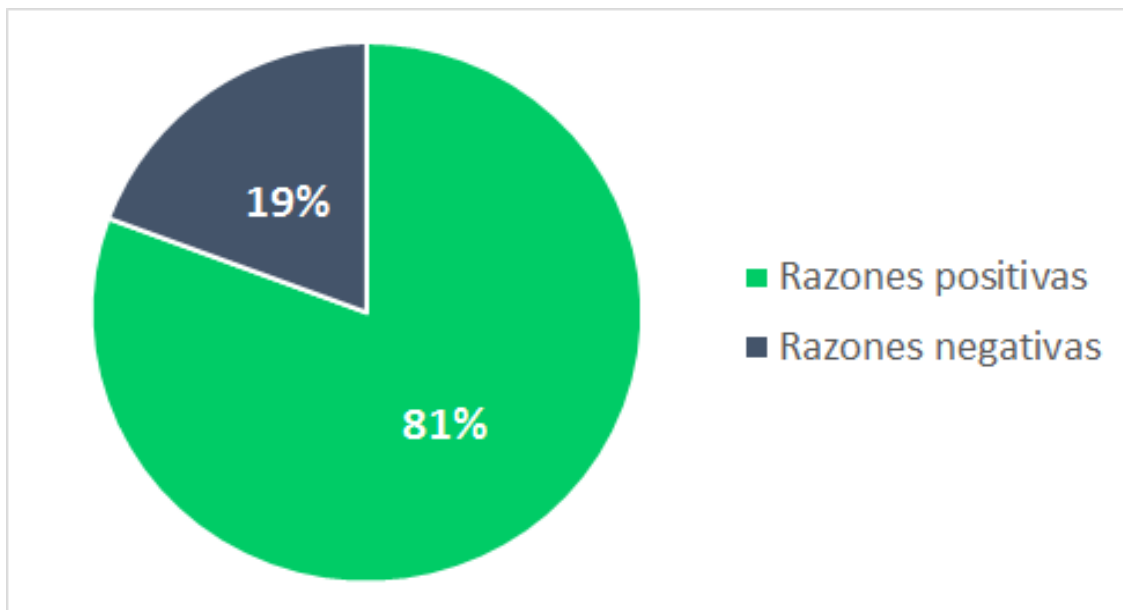
Base: 255 menciones

- Línea Grab&Go

P18. ¿Cuál de estas expresiones describe mejor qué siente usted respecto a la compra de este producto?



Base: 153 encuestas



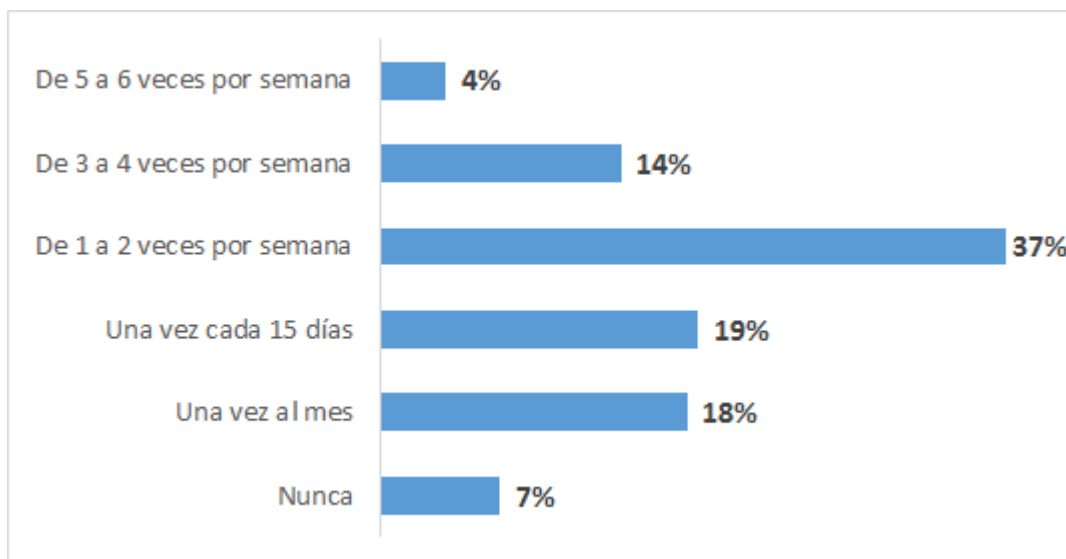
P19. ¿Cuál es su principal razón para decir eso?

RAZONES POSITIVAS	
Practicidad / Facilidad	39
Es un excelente snack	19
Presentación buena / agradable	18
Novedoso/Innovador/Original	17
Me interesa la propuesta	15
Se ve sabroso/apetitoso	11
Es saludable	6
Ahorro de tiempo	5
Consumo palta/guacamole habitualmente	4
Es ideal para llevar a eventos sociales	4
Es natural / orgánico / no tiene preservantes	3
Variedad de sabores	1
Otras razones positivas	4
Total de menciones positivas	146

RAZONES NEGATIVAS	
Preferiría probar el sabor del producto	9
No me interesa la propuesta	4
No me gusta alguno de los ingredientes del producto	4
No me gusta la presentación	3
Falta variedad	3
Parece poco natural	2
No conozco el precio	1
No es muy práctico	1
Me preocupa la duración del producto	1

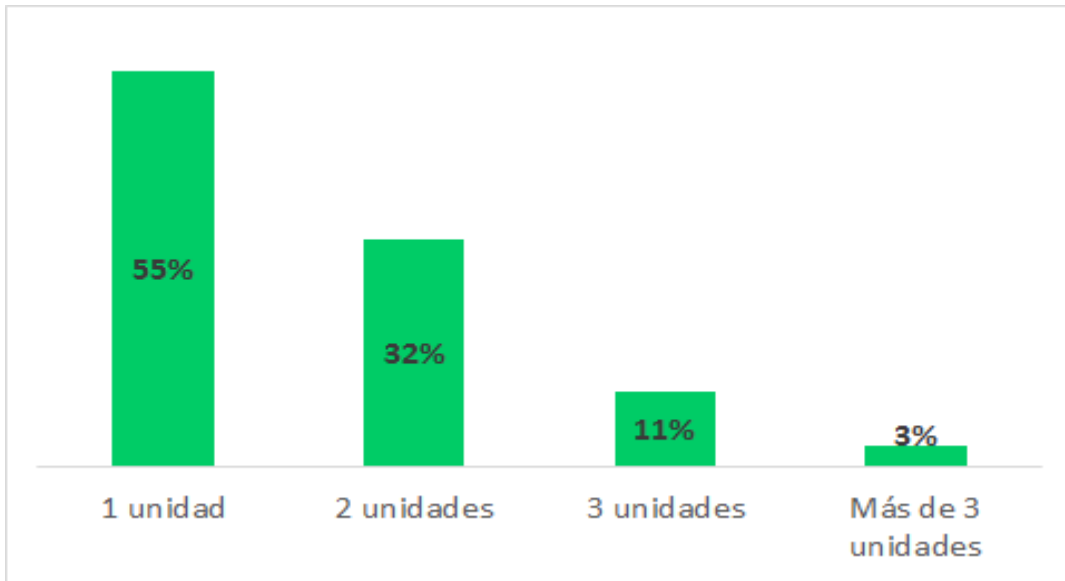
Otras razones negativas	7
Total de menciones negativas	35

P20. ¿Qué expresión describe mejor la frecuencia con la que usted cree que compraría este producto?



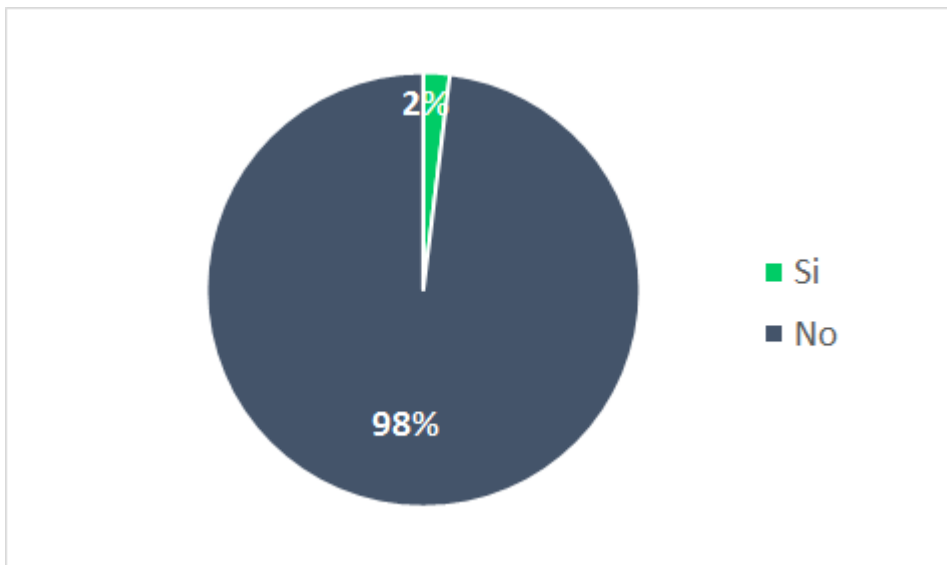
Base: 153 encuestas

P21. Cada vez que vaya a comprar, ¿Cuántas unidades de este producto compraría?



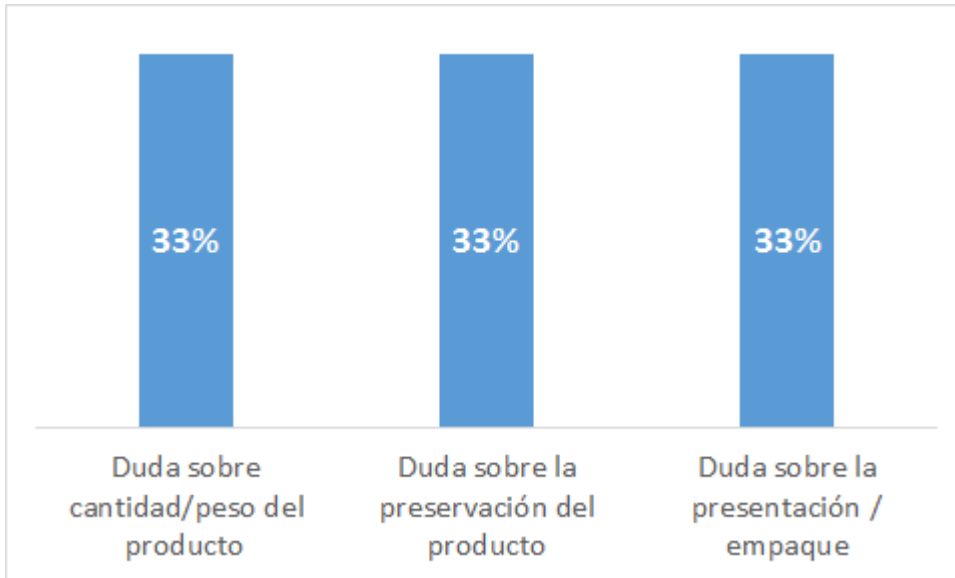
Base: 142 encuestas

P22. ¿Hubo algo en la descripción de este producto que le resultó a usted confuso o difícil de entender?



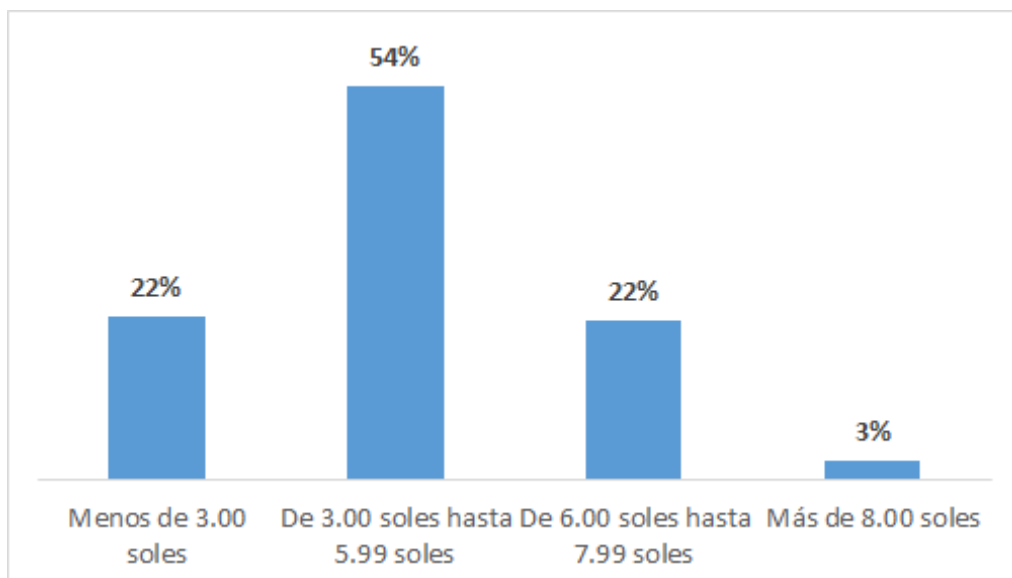
Base: 153 encuestas

P23. ¿Qué punto?



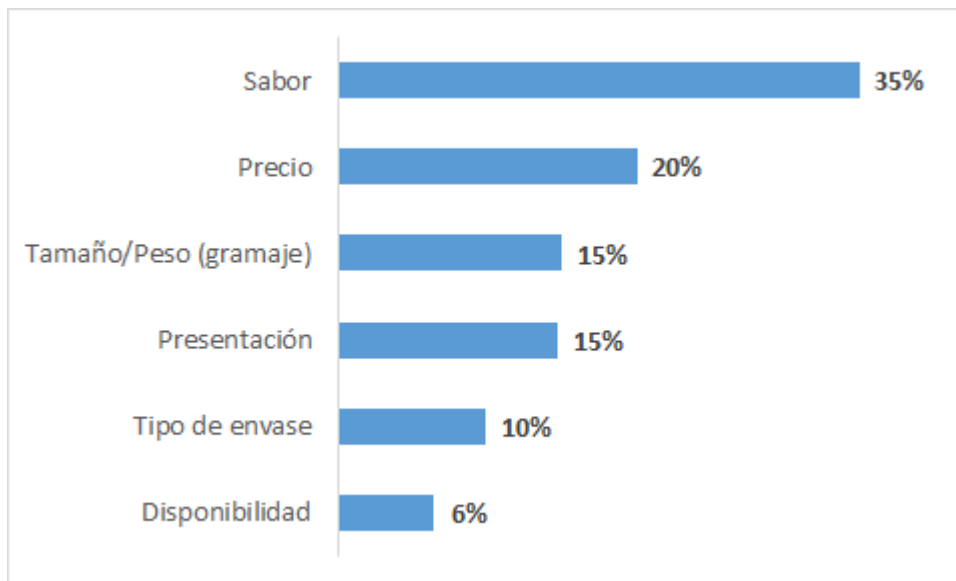
Base: 3 encuestas

P24. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto de esta presentación “Grab & Go”?



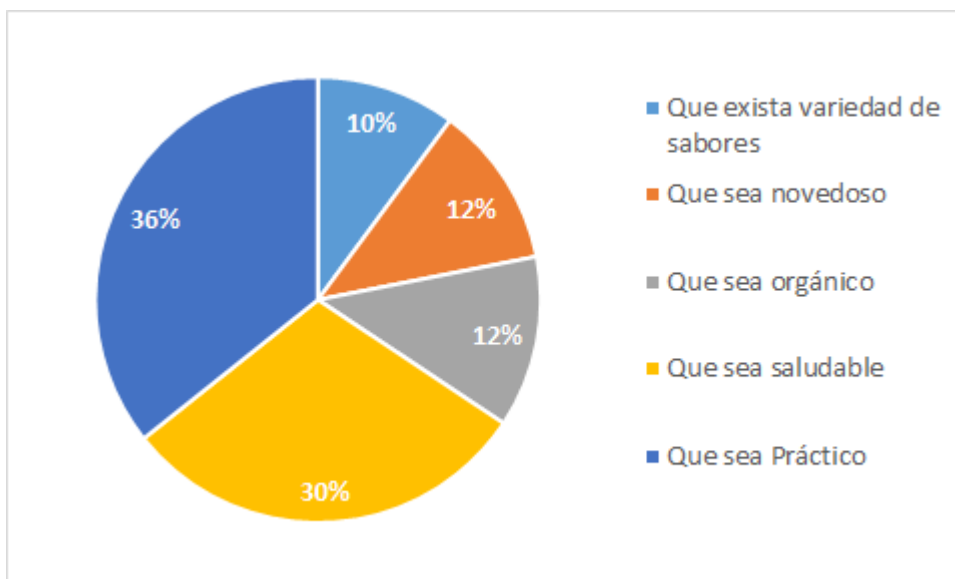
Base: 153 encuestas

P25. ¿Cuáles de los siguientes atributos considera que serían los más importantes para usted al momento de elegir esta presentación (“Grab & Go”)?



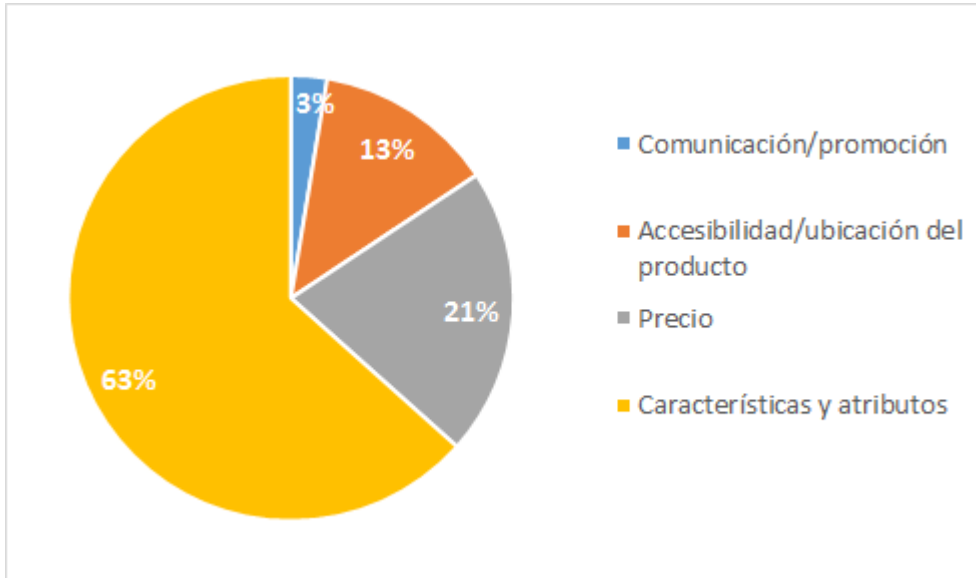
Base: 378 menciones

P26. ¿Cuáles de los siguientes beneficios serían los más importantes para usted al momento de comprar una salsa guacamole?

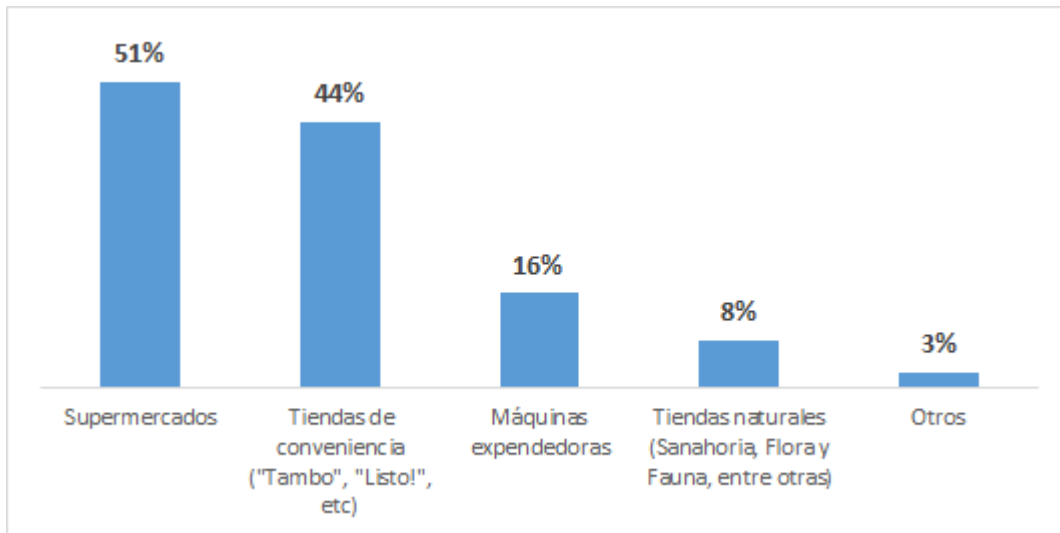


Base: 297 menciones

P27. ¿Qué lo motivaría principalmente a comprar este nuevo producto?



Base: 153 encuestas



P28. ¿Dónde preferiría encontrar el producto?

Base: 277 menciones

Anexo 11 – Fotos de terrenos de producción de paltas



Foto: Árbol de palta Hass



Foto: Árbol de palta Hass

Anexo 12 – Carta del Restaurante “La 73 de Barranco”



ENTRADAS	ALITAS CAPÓN Con salsa oriental	SANGUCHES	HAMBURGUESA LA73 Bife y entraña, tocino, cebolla confitada y pepinillo
	DUMPLINGS De langostinos y cerdo		SANGUCHÓN DE PAVO A la antigua con tártara y criolla
	CHOCLO Y QUESO Con mantequilla especiada y queso frito	ENSALADAS Y BOWLS	BOWL DE LANGOSTINOS
	EL TARTAR Con cremoso de palta y tostas de ajonjolí		BOWL DE SALMÓN
	CEVICHE CLÁSICO O CARRETILLERO Receta clásica o Con calamar crocante y crema de ají amarillo		FURAY BOWL
	PULPO PLANCHA Jugo de olivas y prensado de papa amarilla		FALAFEL Croqueta de garbanzos, tomates, lechugas mix, col, zanahoria y queso fresco
	SALMÓN En tartar, palta, rocoto		PECHUGA A LA PARRILLA Mix de lechugas, tomate, cebolla, vinagreta tonne y hojuelas de papas
	LOS WANTANES De champiñones y queso		
PAN DE MELLIS Oliva extra virgen y reducción de vino tinto			

F FONDOS	CORDERO A baja temperatura, arroz alochado y encurtido
	CHAUFA CHARSIU Arroz frito, langostinos y cerdo glaseado
	LOMO QUINOTO Con queso azul y membrillo confitado
	ASADO Y RAVIOLES rellenos de choclo
	POLLO Y ESPARRAGOS Enrollados en salsa blanca oriental y arroz frito
	PASTA NEGRA Spaguetti de tinta de calamar y langostinos en su jugo
	SALMÓN Quinoa negra, palta, cherry, queso fresco y vinagreta citrus
	LOMO SALTADO CLÁSICO Papas amarillas y arroz con choclo
	PAELLA CHOLA Pollo, pulpo y langostino con azafrán y ají panca

P POSTRES	ENSALADA DE FRUTAS y helado de frutos rojos
	CREME BRULEE Crema de vainilla, caramelo crocante y fresas
	PIE DE LIMÓN A nuestro estilo
	LOS CHURROS Rellenos de manjar blanco, sopa de chocolate
	TORTA Chocolate y manjar de avellanas
	ALFAJOR De manjar blanco
	TRUFA De chocolate

Anexo 13 – Imágenes mostradas en los Focus Groups

- Línea Dips



- Línea Grab&Go



TRADICIONAL



PICANTE