

Universidad de Lima  
Escuela de Posgrado  
Maestría en Administración y Dirección de Negocios



# **PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN Y EXPANSIÓN DE LA MARCA PERUANA PROTEINFOOD EN MÉXICO**

Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Maestro en  
Administración y Dirección de Negocios

**Diego Junior Agurto Moran**

**Código: 20090020**

**Sandra Jeanette Vargas Zamora**

**Código: 20052230**

**Asesor**

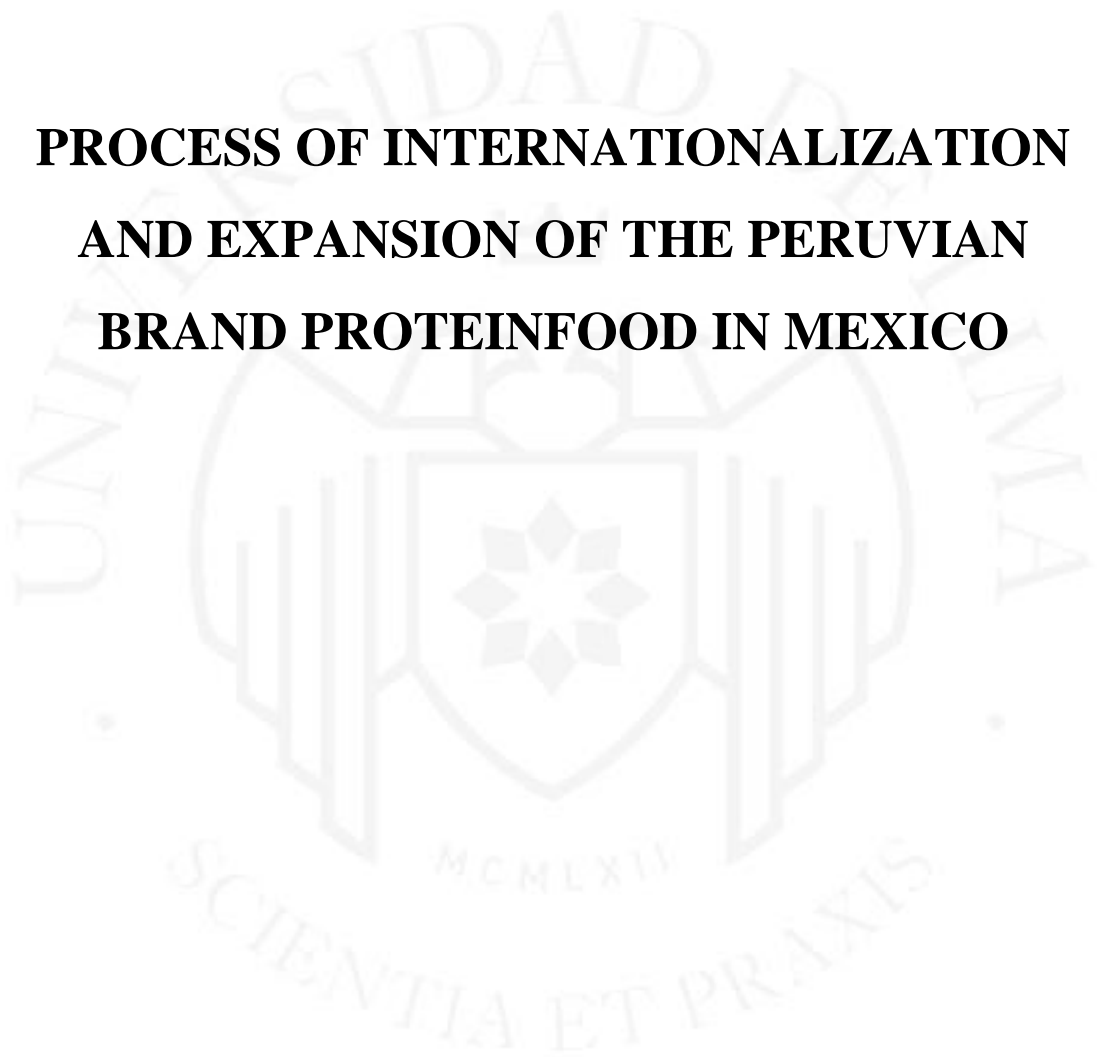
**Richard Fernández Vásquez**

Lima – Perú

Mayo de 2024



**PROCESS OF INTERNATIONALIZATION  
AND EXPANSION OF THE PERUVIAN  
BRAND PROTEIN FOOD IN MEXICO**



# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xiii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO .....</b>	<b>4</b>
1.1 Presentación de la empresa .....	4
1.2 Marco teórico y Mercado (benchmark y mejores prácticas empresariales).....	5
1.2.1 Motivación del proyecto .....	7
1.3 Percepción de la necesidad: análisis, problema y solución.....	9
1.4 Descripción de la idea y la oportunidad.....	10
1.5 Justificación del atractivo de la propuesta .....	12
1.6 Estrategia inicial y objetivos de alcance .....	13
1.7 Impacto comercial y responsabilidad social .....	16
<b>CAPÍTULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN ....</b>	<b>21</b>
2.1 Diseño y metodología de la investigación .....	21
2.2 Validación de hipótesis .....	21
2.3 Validación de la solución .....	22
2.4 Muestreo poblacional .....	22
2.4 Análisis de tendencias y patrones .....	23
2.5 CANVAS del modelo de negocio .....	24
2.5 Conclusiones .....	26
<b>CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>27</b>
3.1 Visión.....	27
3.2 Misión .....	27
3.3 Valores y ética.....	27
3.4 Cultura organizacional .....	28
3.5 Objetivos estratégicos .....	28
3.6 Análisis externo: político, legal, circunstancial, económico, geográfico, social, demográfico, cultural, tecnológico y ambiental (PESTEL).....	29
3.7 Análisis interno: competidores potenciales, clientes, proveedores, productos sustitutos, barreras de entrada (PORTER) .....	32

3.8	Análisis sectorial e identificación de riesgos y amenazas. Análisis FODA.....	39
3.9	Estrategia de éxito (FODA cruzado).....	40
<b>CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING.....</b>		<b>41</b>
4.1	Planteamiento de objetivos generales de marketing .....	41
4.2	Estrategias de marketing .....	47
4.2.1	Segmentación y Perfil del cliente.....	47
4.2.2	Posicionamiento y ventaja competitiva.....	49
4.3	Mercado objetivo .....	52
4.3.1	Tamaño de mercado .....	53
4.3.2	Mercado objetivo .....	54
4.3.3	Identificación de agentes (clientes, Usuarios, compradores, prescriptores, intermediarios, mayoristas, minoristas, comisionistas) .....	55
4.3.4	Potencial de crecimiento de mercado.....	56
4.3.5	Rivalidad competidora y potencial de ventas .....	57
4.4	Desarrollo y estrategia del marketing mix .....	58
4.4.1	Política de gestión del cliente.....	58
4.4.2	Estrategia de producto/servicio: Especificaciones, calidad, variabilidad y diversificación.....	60
4.4.3	Estrategia de precios: Análisis de costos y precios.....	61
4.4.4	Política comercial.....	63
4.4.5	Estrategia comunicacional y canal .....	66
4.4.6	Estrategia de distribución.....	68
4.5	Plan de ventas (Objetivos anuales, alcance de ofertas) y proyección de la demanda (crecimiento y desarrollo) .....	70
<b>CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES .....</b>		<b>72</b>
5.1	Políticas operacionales .....	72
5.1.1	Calidad .....	72
5.1.2	Procesos .....	73
5.1.3	Planificación de la operación .....	73
5.1.4	Inventarios.....	74
5.2	Equipos, actividades y procesos.....	74
5.2.1	Diseño y capacidad de instalaciones .....	74
5.3	Equipo de trabajo y apoyos .....	78
5.4	Gestión de proveedores, compras y stock.....	79

5.5	Tercerización o integración de procesos .....	79
5.6	Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor .....	80
5.7	Balance Scorecard: control de gestión por indicadores .....	82
<b>CAPITULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECUERSOS</b>		
	<b>HUMANOS.....</b>	<b>86</b>
6.1	Objetivos Organizacionales .....	86
6.1.1	Naturaleza de la Organización .....	86
6.1.2	Organigrama.....	87
6.1.3	Diseño estructural por proyectos.....	87
6.2	Diseño de puestos y responsabilidades .....	87
6.3	Políticas Organizacionales .....	88
6.4	Gestión del talento .....	89
6.4.1	Selección y contratación .....	89
6.4.2	Remuneración y desempeño .....	89
6.4.3	Empowerment y reconocimiento .....	91
6.5	Estructura de gastos de RRHH.....	94
<b>CAPÍTULO VII: CAPITULO FINANCIERO .....</b>		<b>95</b>
7.1	Plan de inversiones.....	95
7.2	Activos y depreciación.....	96
7.3	Capital de trabajo .....	96
7.4	Fuentes de financiamiento y amortización.....	98
7.5	Balances previsionales (Balance General).....	99
7.6	Cuentas de explotación previsionales (GGPP) .....	101
7.7	Proyección de ventas y flujo de tesorería (cash Flow).....	101
7.8	Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera.....	102
7.9	Políticas de aplicación de resultados.....	103
7.10	Indicadores de rentabilidad representativos (WACC, TIR, VAN, ROI, PAY BACK, PUNTO DE EQUILIBRIO).....	103
7.11	Análisis de riesgo y costo de oportunidad .....	108
7.12	Análisis por escenarios y gráficas .....	111
7.13	Principales riesgos del proyecto.....	112
7.14	Plan de contingencia y disolución.....	114
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>116</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>118</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Mercado potencial .....	15
Tabla 1.2 Proyección de ventas en 5 años .....	16
Tabla 1.3 Cantidad de clientes por año .....	18
Tabla 1.4 Valor de ticket promedio .....	18
Tabla 1.5 Promedio de descuentos en 5 años .....	18
Tabla 1.6 Total de ingresos netos .....	19
Tabla 2.1 Calculadora de muestra.....	23
Tabla 3.1 Matriz de Poder de negociación de los clientes.....	33
Tabla 3.2 Matriz de Poder de negociación con los Proveedores .....	34
Tabla 3.3 Matriz de rivalidad entre competidores .....	36
Tabla 3.4 Matriz de Productos sustitutos.....	37
Tabla 3.5 Matriz de amenaza de entrada de nuevos competidores.....	38
Tabla 3.6 Ponderación del índice del sector .....	38
Tabla 3.7 FODA .....	39
Tabla 3.8 FODA Cruzado.....	40
Tabla 4.1 Tamaño de mercado.....	53
Tabla 4.2 Mercado potencial .....	53
Tabla 4.3 Mercado efectivo .....	54
Tabla 4.4 Mercado disponible .....	55
Tabla 4.5 Tamaño del mercado.....	55
Tabla 4.6 PBI histórico del país de México.....	56
Tabla 4.7 Margen de contribución (en dólares).....	62
Tabla 4.8 Gastos corriente promedio trimestral de los mexicanos .....	63
Tabla 4.9 Descuento por compra online .....	70
Tabla 4.10 Proyección de ventas en cinco años.....	71
Tabla 6.1 Remuneración .....	90
Tabla 6.2 Presupuesto anual de capacitación en \$.....	93
Tabla 6.3 Presupuesto de gastos de recursos humanos.....	94
Tabla 7.1 Inversión .....	95
Tabla 7.2 Origen del financiamiento el dólar es USD.....	95



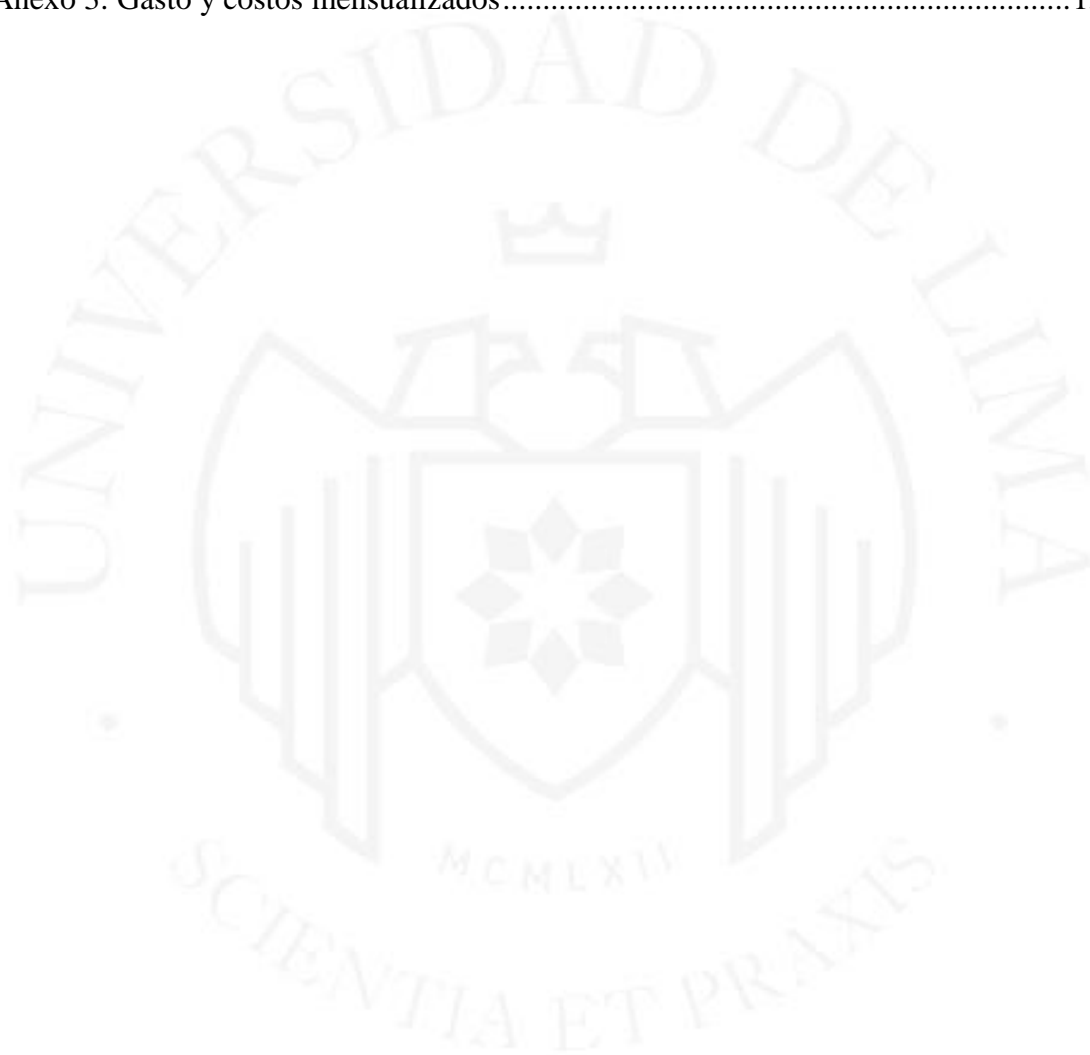
Tabla 7.3 Activo fijo y depreciación .....	96
Tabla 7.4 Intangibles y Capital de trabajo MXN.....	97
Tabla 7.5 Ciclo de conversión del efectivo.....	98
Tabla 7.6 Financiamiento y amortización.....	98
Tabla 7.7 Balance general expresado en \$.....	100
Tabla 7.8 Ganancia y pérdida .....	101
Tabla 7.9 Flujo de caja escenario conservador .....	102
Tabla 7.10 VAN y TIR escenario conservador.....	103
Tabla 7.11 WACC .....	104
Tabla 7.12 COK.....	105
Tabla 7.13 Periodo de recuperación financiero .....	106
Tabla 7.14 ROI .....	106
Tabla 7.15 Punto de equilibrio.....	107
Tabla 7.16 Ventas vs. Costo variable .....	109
Tabla 7.17 TIR vs. Cantidad vendida .....	109
Tabla 7.18 Costo de oportunidad.....	110
Tabla 7.19 Rentabilidad neta .....	111
Tabla 7.20 Comparación entre escenarios VANE - TIRE.....	111
Tabla 7.21 Plan de contingencia .....	114

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Logo de la empresa.....	4
Figura 1.2 Población con sobrepeso por grupos de edad y sexo-2021 .....	6
Figura 1.3 Unidades económicas de los servicios de preparación de alimentos 2018 – 2021 (valores absolutos .....	12
Figura 2.1 Canvas del modelo de negocio .....	25
Figura 4.1 Estrategia de Marketing.....	42
Figura 4.2 Posicionamiento en el mercado .....	42
Figura 4.3 Alianzas Deportivas .....	44
Figura 4.4 Fidelización de clientes .....	44
Figura 4.5 Presentaciones del producto .....	45
Figura 4.6 Recompensa por consumidor frecuente .....	46
Figura 4.7 Segmento .....	49
Figura 4.8 Crecimiento de mercado.....	56
Figura 4.9 Política Comercial .....	64
Figura 4.10 Producto tradicional .....	65
Figura 4.11 Campaña de Promoción en gimnasios.....	66
Figura 4.12 Estrategia de distribución .....	69
Figura 5.1 Proceso de control de calidad.....	73
Figura 5.2 Diseño de instalaciones .....	78
Figura 5.3 Registro del cliente.....	80
Figura 5.4 Proceso de compra.....	81
Figura 5.5 Cadena de valor Aplicación Play Store.....	82
Figura 5.6 Balance ScoreCard .....	85
Figura 6.1 Organigrama.....	87
Figura 6.2 Campaña de capacitación .....	94
Figura 7.1 Punto de equilibrio anual.....	108
Figura 7.2 Depósitos a plazo fijo .....	110
Figura 7.3 VAN y TIR.....	112

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario El cuestionario fue ejecutado en el periodo de octubre a diciembre del 2021.....	126
Anexo 2: Simulador de cronograma de pago.....	133
Anexo 3: Gasto y costos mensualizados.....	134



## RESUMEN

Protein Food S.A. es una empresa mexicana enfocada en la comida saludable con el nombre comercial de “ProteinFood” y recoge la propuesta de valor de ProteinFood (Perú) como parte de un joint venture con un socio mexicano, lo que resulta un instrumento internacional valioso para dichas inversiones en la CDMX.

Protein Food se dedica a la venta de productos 100 % fitness bajo en grasas y azúcares a base de proteínas como galletas, barras, queques, postres proteicos con menos de 60 calorías, *bubbles waffles* en versión light y con *fudge* proteína, Fitpizza (pizza a base de avena), bebidas, batidos, entre otros, y está dirigida al segmento premium.

La idea de crear ProteinFood en México es un proyecto ambicioso que se viene analizando desde el año 2018 que forma parte de la visión de oportunidades para lograr la internacionalización en la CDMX, producto de la observación y seguimiento de la tendencia del consumo de alimentos saludables en el mercado mexicano, vía Joint Venture, realizando acuerdos entre más empresas que deseen impulsar el mismo proyecto y lograr los mismos objetivos.

La investigación presenta un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y corte transversal. La población de estudio estuvo conformada por los ciudadanos que viven en la Ciudad de México y que presentan como características fundamentales el pertenecer a un rango de edad de 15 a 64 años y formar parte del nivel socioeconómico A y B. Tomando en cuenta el mercado potencial, se determinó una muestra de 385 personas, las cuales respondieron a una encuesta conformada por 15 preguntas. Asimismo, se desarrolló estrategias de marketing que favorecieron el incremento de las ventas y la satisfacción de los clientes, logrando concluir que el plan de negocio con ubicación específica en la ciudad de México es viable y rentable, con un VANE de \$29,148, TIRE 54%, VANF \$18 695 y TIRF 32%.

**Palabras clave:** Mexican company, healthy food, Protein Food, low-fat products.

## ABSTRACT

Protein Food S.A. is a Mexican company focused on healthy food under the trade name "Protein Food" and picks up the value proposition of ProteinFood (Peru) as part of a joint venture with a Mexican partner, which is a valuable international instrument for such investments in CDMX.

Protein Food is dedicated to the sale of 100% low-fat and low-sugar protein-based fitness products such as cookies, bars, cakes, protein desserts with less than 60 calories, bubble waffles in light version and with protein fudge, Fitpizza (oat-based pizza), beverages, shakes, among others, and is aimed at the premium segment.

The idea of creating ProteinFood in Mexico is an ambitious project that has been analyzed since 2018, which is part of the vision of opportunities to achieve internationalization in the CDMX, product of the observation and monitoring of the trend of healthy food consumption in the Mexican market, via Joint Venture, making agreements between more companies wishing to promote the same project and achieve the same objectives.

The research presents a quantitative, non-experimental, cross-sectional design. The study population consisted of citizens living in Mexico City and whose main characteristics were that they belonged to an age range of 15 to 64 years and belonged to socioeconomic levels A and B. Taking into account the potential market, a sample of 385 people was determined, who responded to a survey consisting of 15 questions. Likewise, marketing strategies were developed that favored the increase in sales and customer satisfaction, concluding that the business plan with a specific location in Mexico City is viable and profitable, with VANE \$29,148, TIRE 54%, VANF \$18 695 and TIRF 32%.

**Keywords:** Mexican company, healthy food, Protein Food, low-fat products.

## Tesis

### ORIGINALITY REPORT

<b>12%</b>	<b>11%</b>	<b>1%</b>	<b>6%</b>
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

### PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Internet Source	<b>4%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.ulima.edu.pe</b> Internet Source	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Universidad de Lima</b> Student Paper	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>www.inegi.org.mx</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>www.coursehero.com</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to Universidad TecMilenio</b> Student Paper	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>repositorio.usil.edu.pe</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<b>qdoc.tips</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>



10	doi.org Internet Source	<1 %
11	Submitted to Universidad Anahuac México Sur Student Paper	<1 %
12	Submitted to Universidad Tecnológica del Perú Student Paper	<1 %
13	repository.unab.edu.co Internet Source	<1 %
14	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Student Paper	<1 %
15	Submitted to ITESM: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Student Paper	<1 %
16	renati.sunedu.gob.pe Internet Source	<1 %
17	Submitted to Centro Europeo de Postgrado - CEUPE Student Paper	<1 %
18	issuu.com Internet Source	<1 %
19	repositorio.esan.edu.pe Internet Source	<1 %





20	repositorioacademico.upc.edu.pe Internet Source	<1 %
21	ensanut.insp.mx Internet Source	<1 %
22	www.mexicosocial.org Internet Source	<1 %
23	Submitted to Universidad Mariano Gálvez de Guatemala Student Paper	<1 %
24	ru.iiec.unam.mx Internet Source	<1 %
25	vdocumento.com Internet Source	<1 %
26	catalonica.bnc.cat Internet Source	<1 %
27	moam.info Internet Source	<1 %
28	tr-ex.me Internet Source	<1 %
29	pdfcoffee.com Internet Source	<1 %
30	repositorio.uide.edu.ec Internet Source	<1 %
31	repository.uniminuto.edu	
	Internet Source	<1 %



32	Submitted to UNIBA Student Paper	<1 %
33	dokumen.pub Internet Source	<1 %
34	repository.upb.edu.co Internet Source	<1 %
35	laizquierdadiario.com.mx Internet Source	<1 %
36	www.clubensayos.com Internet Source	<1 %
37	www.theibfr.com Internet Source	<1 %
38	Submitted to Centro Universitario San Insidro Student Paper	<1 %
39	e-catalog.nlb.by Internet Source	<1 %
40	repositorio.unprg.edu.pe Internet Source	<1 %
41	www.dspace.espol.edu.ec Internet Source	<1 %
42	legal.legis.com.co Internet Source	<1 %



43	repositorio.uti.edu.ec Internet Source	<1 %
44	Submitted to Indian Institute of Management Student Paper	<1 %
45	Submitted to Universidad Técnica de Machala Student Paper	<1 %
46	Adrián Sotelo Valencia, David Stiles Sparks. "Global Labour in the Fourth Industrial Revolution", Brill, 2023 Publication	<1 %
47	Submitted to EP NBS S.A.C. Student Paper	<1 %
48	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Student Paper	<1 %
49	dspace.udla.edu.ec Internet Source	<1 %
50	empleodehoy.blogspot.com Internet Source	<1 %
51	repositorio.uma.edu.pe Internet Source	<1 %
52	theibfr.com Internet Source	<1 %
53	Submitted to ueb Student Paper	<1 %



54	<a href="http://www.cnn.com">www.cnn.com</a> Internet Source	<1 %
55	<a href="http://www.imss.gob.mx">www.imss.gob.mx</a> Internet Source	<1 %
56	<a href="http://fr.slideshare.net">fr.slideshare.net</a> Internet Source	<1 %
57	<a href="http://prezi.com">prezi.com</a> Internet Source	<1 %
58	<a href="http://repositorio.espe.edu.ec">repositorio.espe.edu.ec</a> Internet Source	<1 %
59	<a href="http://repositorio.utp.edu.pe">repositorio.utp.edu.pe</a> Internet Source	<1 %
60	<a href="http://repositorio.uwiener.edu.pe">repositorio.uwiener.edu.pe</a> Internet Source	<1 %
61	<a href="http://spanish.china.org.cn">spanish.china.org.cn</a> Internet Source	<1 %
62	<a href="http://www.bestday.com.mx">www.bestday.com.mx</a> Internet Source	<1 %
63	<a href="http://www.consumotic.mx">www.consumotic.mx</a> Internet Source	<1 %
64	<a href="http://americasmi.com">americasmi.com</a> Internet Source	<1 %
65	<a href="http://cuandotodossaben.blogspot.com">cuandotodossaben.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %





66	doc.morningstar.com Internet Source	<1 %
67	prevail.com Internet Source	<1 %
68	repositorio.uroosevelt.edu.pe Internet Source	<1 %
69	tesis.ipn.mx Internet Source	<1 %
70	www.behelper.com Internet Source	<1 %
71	www.elindependientenoticias.com Internet Source	<1 %
72	www.gaxong.gt Internet Source	<1 %
73	www.ine.gov.bo Internet Source	<1 %
74	www.msmanuals.com Internet Source	<1 %
75	www.profesorenlinea.cl Internet Source	<1 %

Exclude quotes Off

Exclude matches < 10 words

Exclude bibliography On