

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



**PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR
UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS
PARA BEBÉS DE 6 A 24 MESES, EN BASE A
INSUMOS LIBRES DE SAL, ENDULZANTES
Y PRESERVANTES**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Maritza Sotelo Choque

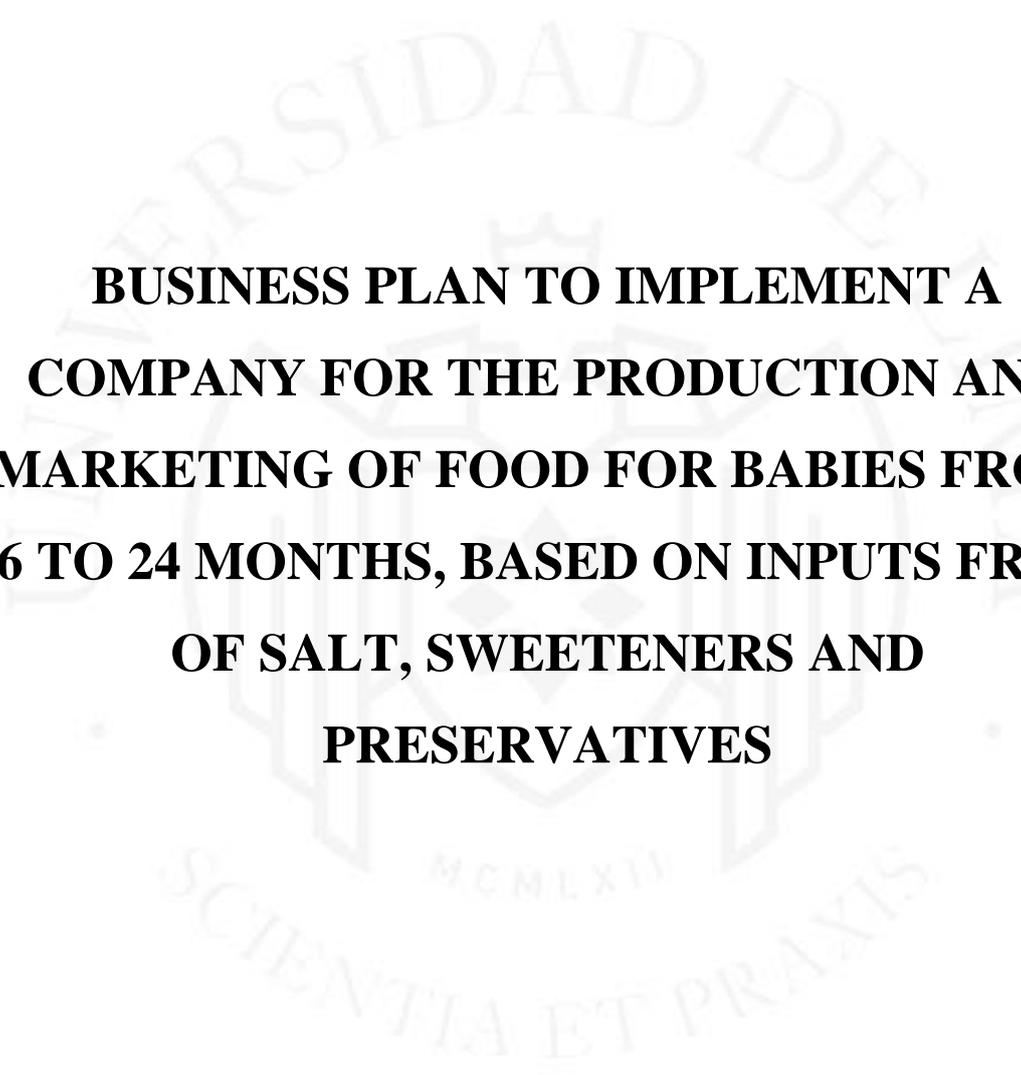
Código 20123131

Asesor

Isabel Cristina Noriega Alvitres

Lima – Perú

Agosto del 2024



**BUSINESS PLAN TO IMPLEMENT A
COMPANY FOR THE PRODUCTION AND
MARKETING OF FOOD FOR BABIES FROM
6 TO 24 MONTHS, BASED ON INPUTS FREE
OF SALT, SWEETENERS AND
PRESERVATIVES**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I: IDEA DE NEGOCIO.....	1
1.1 Estudio de los principales patrones de negocio	1
1.1.1 Tendencias actuales.....	2
1.1.2 Problemática.....	6
1.2 Definición de segmentos y desarrollo de la Propuesta de Valor.....	8
1.2.1 Definición del negocio	8
1.2.2 Lienzo de Propuesta de Valor	9
1.3 Desarrollo del Modelo de Negocio	10
1.3.1. Segmento de clientes	10
1.3.2. Problema	11
1.3.3. Propuesta de valor.....	11
1.3.4. Solución	11
1.3.5. Canales.....	12
1.3.6. Flujo de ingresos	12
1.3.7. Estructura de costos	12
1.3.8. Métricas claves	12
1.3.9. Ventaja especial	12
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	14
2.1. Historia y Antecedentes	14
2.2. Misión y Visión.....	17
2.2.1. Misión	17
2.2.2. Visión.....	17
CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL	18
3.1. Análisis del Entorno.....	18
3.1.1. Análisis del entorno general: PESTEL.....	18
3.2. Análisis de la Industria.....	22
3.2.1. Análisis del Microentorno: 5 Fuerzas Competitivas de Porter	22

3.3.	Análisis FODA.....	24
3.3.1.	Matriz FODA / FODA cruzada	25
3.3.2.	Base Estratégica del Plan de Negocios.....	26
CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO		28
4.1.	Población Objetivo	28
4.2.	Parámetros de la Investigación.....	29
4.2.1.	Objetivo de la investigación	29
4.3.	Etapas de la Investigación.....	36
4.4.	Análisis de la Demanda.....	38
4.5.	Proyección de la Demanda.....	44
4.6.	Análisis de la Oferta	48
CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING		52
5.1.	Estrategias Competitivas Genéricas.....	53
5.2.	Estrategia de Segmentación y Targeting.....	56
5.3.	Estrategia de Posicionamiento	60
5.3.1.	Marca, Logotipo y Slogan	69
5.4.	Estrategias Funcionales de Marketing (Marketing Mix)	72
CAPÍTULO VI: OPERACIONES Y GESTIÓN		77
6.1.	Estudio Técnico.....	77
6.1.1.	Diseño de procesos.....	77
6.1.2.	Planificación de dietas	78
6.1.3.	Compra de insumos.....	78
6.1.4.	Recepción de insumos.....	78
6.1.5.	Almacenamiento	79
6.1.6.	Producción	80
6.1.7.	Empaquetado.....	81
6.1.8.	Distribución.....	82
6.2.	Localización del proyecto	82
6.3.	Estructura Organizacional.....	87
6.4.	Tecnología y Sistemas	99
6.4.1.	Descripción de la infraestructura tecnológica.....	99
6.4.2.	Sistemas y Plataformas	101
6.4.2.	Desarrollo Tecnológico	104
CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO		107

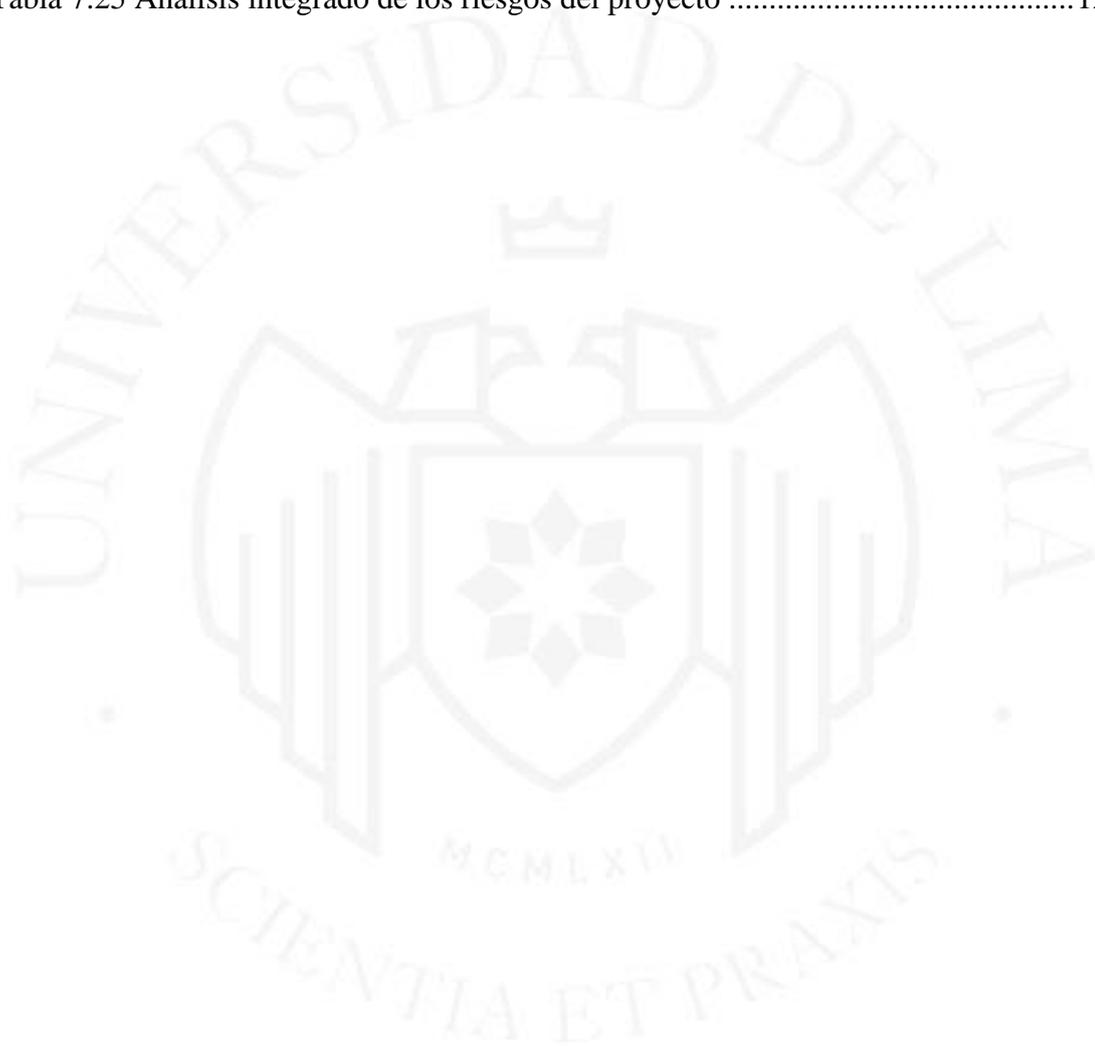
7.1.	Ingresos	107
7.1.1.	Precio de venta unitario.....	107
7.1.2.	Unidades vendidas / Servicios brindados	107
7.1.2.	Ventas totales	108
7.2.	Egresos	110
7.2.1.	Costo de Ventas	110
7.2.2.	Gastos de Administración	110
7.2.3.	Gastos de Ventas	111
7.2.4.	Punto de Equilibrio	111
7.3.	Inversión.....	113
7.3.1.	Activos fijos	113
7.3.2.	Activos intangibles.....	113
7.3.3.	Gastos preoperativos	114
7.3.4.	Cambio en el capital de trabajo.....	114
7.4.	Valor residual de los activos fijos	115
7.4.1.	Fuentes de financiamiento	116
7.4.2.	Financiamiento con deuda	116
7.4.3.	Flujo de Financiamiento Neto.....	116
7.5.	Estado de Resultados	117
7.5.1.	Flujo de Caja	118
7.6.	Costo de Oportunidad (COK)	119
7.6.1.	Costo de oportunidad del inversionista.....	119
7.6.2.	Costo de oportunidad del proyecto	119
7.7.	Análisis de la rentabilidad.....	119
7.7.1.	Valor Actual Neto (VAN).....	120
7.7.2.	Tasa Interna de Retorno (TIR)	120
7.8.	Estado de situación financiera.....	120
7.9.	Análisis integrado de los riesgos del proyecto.....	121
CAPÍTULO VIII: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL		123
8.1.	Implementación.....	123
8.1.1.	Plan de acción detallado.....	123
8.1.2.	Asignación de recursos	123
8.1.3.	Responsabilidades y cronograma.....	124

8.1.4. Comunicación interna	124
8.2. Evaluación.....	124
8.2.1. Establecimiento de criterios de evaluación.....	124
8.2.2. Monitoreo del progreso.....	125
8.2.2. Evaluación de la estrategia.....	125
8.3. Control	125
8.3.1. Acciones correctivas	125
8.3.2. Revisión de presupuesto	126
8.3.2. Revisión de riesgos	126
8.3.3. Adaptación del plan	126
CONCLUSIONES	127
RECOMENDACIONES	129
REFERENCIAS.....	130
BIBLIOGRAFÍA	134
ANEXOS.....	135

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Lienzo Business Canvas Model.....	13
Tabla 3.1 Matriz FODA / FODA cruzada	25
Tabla 3.2 Objetivos estratégicos	27
Tabla 4.1 Población según NSE en Lima Metropolitana 2024.....	30
Tabla 4.2 Hogares en Lima Metropolitana – NSE - 2024	31
Tabla 4.3 Porcentajes de la población en Lima Metropolitana, según zonas y nivel socioeconómicos 2024.....	32
Tabla 4.4 Mercado Objetivo según Zonas de Lima Metropolitana 2024	45
Tabla 4.5 Mercado Objetivo a partir del Mercado Potencial.....	46
Tabla 4.6 Demanda anual a partir del Mercado Meta.....	46
Tabla 4.7 Proyección de número de clientes	47
Tabla 4.8 Proyección de número de Ventas	48
Tabla 6.1 Listados de Utensilios de cocina.....	84
Tabla 7.1 Precio de venta unitario	107
Tabla 7.2 Unidades vendidas / Servicios brindados	108
Tabla 7.3 Ventas totales.....	108
Tabla 7.4 Costo de Ventas	110
Tabla 7.5 Gastos de Administración.....	110
Tabla 7.6 Gastos de Ventas.....	111
Tabla 7.7 Punto de Equilibrio	111
Tabla 7.8 Activos fijos.....	113
Tabla 7.9 Activos intangibles	113
Tabla 7.10 Gastos preoperativos.....	114
Tabla 7.11 Cambio en el capital de trabajo	114
Tabla 7.12 Cambio en el capital de trabajo	115
Tabla 7.13 Impuesto General a las Ventas (IGV).....	115
Tabla 7.14 Fuentes de financiamiento	116
Tabla 7.15 Financiamiento con deuda	116
Tabla 7.16 Flujo de Financiamiento Neto	116
Tabla 7.17 Estado de Resultados	117

Tabla 7.18 Flujo de caja económico	118
Tabla 7.19 Flujo de caja financiero	118
Tabla 7.20 Costo de oportunidad del inversionista.....	119
Tabla 7.21 Costo de oportunidad del proyecto	119
Tabla 7.22 Valor Actual Neto (VAN)	120
Tabla 7.23 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	120
Tabla 7.24 Estado de situación financiera	120
Tabla 7.25 Análisis integrado de los riesgos del proyecto	121



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Alimentos primordiales en la dieta de bebés de 6 a 23 meses	7
Figura 4.1 Frecuencia de adquisición de comidas preparadas	36
Figura 4.2 Tipo de envase preferido para recibir la comida del bebé.....	37
Figura 4.3 Disposición de pagar como máximo por el producto (sin considerar el delivery).....	37
Figura 4.4 Medio para enterarse del producto y sus promociones	38
Figura 4.5 Distribución del gasto según NSE en Lima Metropolitana al año 2024	43
Figura 4.6 Segmentación poblacional del Mercado.....	44
Figura 4.7 Segmentación de Demanda por Nivel Socioeconómicos 2024.....	45
Figura 4.8 Frecuencia de compra de los alimentos.....	47
Figura 4.9 Empresas – Competidoras Indirectas	49
Figura 4.10 Empresa Competidora Directa	50
Figura 5.1 Empaque	54
Figura 5.2 Pollo deshilachado con bolitas de quinua con alcachofa y vainita en bastones	64
Figura 5.3 Pollo con bolitas de coliflor, arroz y champiñones acompañado de zanahoria en brunoise.....	65
Figura 5.4 Bites de pavita con puré de espinaca y zanahoria en brunoise.....	65
Figura 5.5 Croquetas de pescado con puré de quinua con zapallo y bastones de vainita	66
Figura 5.6 Hamburguesa de sangrecita con guiso de trigo y brócoli.....	66
Figura 5.7 Cagua rellena de sangrecita con arroz blanco y bastones de vainita.....	67
Figura 5.8 Olluquito con carne y arroz blanco con trozos de beterraga	68
Figura 5.9 Lentejitas con pollo y arroz a la jardinera con trozos de beterraga.....	69
Figura 5.10 Logotipo	70
Figura 6.1 Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de alimentos	79
Figura 6.2 Proceso de producción.....	81
Figura 6.3 Matriz de micro localización	82
Figura 6.4 Plano del local de operaciones en “Babymenú”	83
Figura 6.5 Organigrama.....	93

Figura 6.6 Modelo Genérico de Organización.....96

Figura 6.7 Proceso de Constitución97



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta realizada.....	136
Anexo 2: Resultados de las encuestas.....	145



RESUMEN

El presente plan de negocio propone la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos complementarios naturales para bebés de 6 hasta 24 meses, en Lima Metropolitana. La propuesta busca satisfacer la creciente demanda de padres que desean opciones saludables, nutritivas y convenientes para la alimentación de sus hijos.

Propuesta de valor: Alimentos 100% naturales y orgánicos, libres de sal, azúcar y preservantes, elaborados por nutricionistas profesionales. Adaptados a las necesidades nutricionales específicas de bebés en rangos de 6-8 meses, 9-11 meses y 12-24 meses. Fáciles de preparar y servir en unos cuantos minutos. Mercado objetivo: Padres de familia de 25 a 45 años, pertenecientes a los NSE A y B, residentes en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.

Estrategia competitiva: Diferenciación basada en la calidad, naturalidad y valor nutricional de los productos. El proyecto se presenta como una oportunidad atractiva en un mercado en crecimiento, con un modelo de negocio sostenible y orientado a satisfacer una necesidad importante de los padres modernos.

El análisis financiero arrojó resultados alentadores que respaldan la viabilidad económica de este proyecto empresarial. Los indicadores clave revelan un Valor Actual Neto (VAN) económico de 154 405 soles y un VAN financiero de 145 446 soles. Asimismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) económica se sitúa en un 38%, mientras que la TIR financiera alcanza un 46%. Estos parámetros financieros confirman tanto la rentabilidad como la factibilidad de la iniciativa "Babymenú E.I.R.L."

Línea de investigación: 5200 - 31. a1

Palabras clave: alimentación infantil, niños sanos, comida natural, Plan de Negocio, tendencia saludable.

ABSTRACT

This business plan proposes the creation of a company dedicated to the production and marketing of natural complementary foods for babies from 6 to 24 months, in Metropolitan Lima. The proposal seeks to satisfy the growing demand of parents who want healthy, nutritious and convenient options for feeding their children.

Value proposition: 100% natural and organic foods, free of salt, sugar and preservatives, prepared by professional nutritionists. Adapted to the specific nutritional needs of babies in the ranges of 6-8 months, 9-11 months and 12-24 months. Easy to prepare and serve in a few minutes. Target market: Parents from 25 to 45 years old, belonging to SES A and B, residents in zones 6 and 7 of Metropolitan Lima.

Competitive strategy: Differentiation based on the quality, naturalness and nutritional value of the products. The project is presented as an attractive opportunity in a growing market, with a sustainable business model aimed at satisfying an important need of modern parents.

The financial analysis yielded encouraging results that support the economic viability of this business project. The key indicators reveal an economic Net Present Value (NPV) of 154,405 soles and a financial NPV of 145,446 soles. Likewise, the economic Internal Rate of Return (IRR) stands at 38%, while the financial IRR reaches 46%. These financial parameters confirm both the profitability and feasibility of the "Babymenú E.I.R.L." initiative.

Line of Research: 5200 - 31. a1

Keywords: infant nutrition, healthy children, natural food, Business Plan, healthy trend.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, los padres de familia enfrentan múltiples desafíos al momento de proporcionar una alimentación saludable y balanceada a sus hijos pequeños. El creciente desasosiego por la salud y el bienestar de los bebés, junto con la falta de tiempo para preparar comidas nutritivas, ha generado una demanda significativa por productos alimenticios que sean prácticos, seguros y de alta calidad. Este plan de negocio se centra en la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos complementarios para bebés desde los 6 hasta los 24 meses, elaborados con insumos libres de sal, endulzantes y preservantes.

La propuesta de valor de nuestra empresa se basa en ofrecer soluciones alimenticias que no solo cumplan con los más altos estándares nutricionales, sino que también sean convenientes para los padres modernos. Nuestros productos están diseñados para ser fáciles de preparar y consumir, permitiendo a los padres ahorrar tiempo sin comprometer la calidad de la alimentación de sus hijos. Además, al utilizar ingredientes orgánicos y naturales, garantizamos que cada comida contribuya al desarrollo saludable de los bebés.

El mercado objetivo de nuestra empresa se encuentra principalmente en Lima Metropolitana, en las zonas 6 y 7, donde reside una población de padres jóvenes y profesionales que valoran la salud y la nutrición de sus hijos. Estos padres buscan opciones alimenticias que sean seguras, nutritivas y libres de aditivos perjudiciales, y están dispuestos a invertir en productos que les brinden tranquilidad y confianza.

Nuestra misión es garantizar la alimentación más saludable y natural para los más pequeños de la familia, dedicándonos a la elaboración de platos orgánicos que cuidan cada ingrediente y proceso con el máximo esmero y dedicación. Aspiramos a ser líderes a nivel nacional en el mercado de alimentos orgánicos congelados para bebés, siendo reconocidos por nuestra dedicación en nutrir a los más pequeños desde sus primeros meses de vida.

Este plan de negocio detalla las estrategias y acciones necesarias para implementar y consolidar nuestra empresa en el mercado, abarcando desde el análisis del entorno y la definición de la propuesta de valor, hasta la explicación del modelo de negocio y la planificación de las operaciones. Con un enfoque en la calidad, la innovación

y la sostenibilidad, estamos comprometidos a ofrecer productos que no solo satisfagan las necesidades nutricionales de los bebés, sino que también faciliten la vida de los padres, contribuyendo al bienestar general de las familias peruanas.



CAPÍTULO I: IDEA DE NEGOCIO

En este primer capítulo, se detallan las distintas tendencias relacionadas al Plan de Negocio, como, por ejemplo, la tendencia del consumidor peruano hacia una alimentación más saludable, la alimentación en bebés hasta los 24 meses y las compras online.

Más adelante, se explicará cómo el presente Plan de Negocio busca ayudar en la problemática actual que enfrentan los padres de familias frente a la alimentación complementaria en el proceso de desarrollo de sus hijos.

Finalmente, se desarrollará el lienzo de la propuesta de valor con el fin de establecer las ventajas en competencia y el Business Model Canvas, en el cual se expondrá los aspectos claves del negocio.

1.1 Estudio de los principales patrones de negocio

La idea de negocio se proyecta a satisfacer la demanda de madres y padres del hogar que desean alimentar con comidas de alto valor nutricional a sus hijos de 6 a 24 meses de edad, teniendo como principal componente cultivos orgánicos, acompañado de proteínas como carne de pavita, pescado, etc. Precisar que estos alimentos se encuentran libres de sales, azúcares y preservantes, convirtiéndose así en alimentos beneficiosos para el buen desarrollo de los infantes.

La idea del negocio surge a partir de poder aligerar la necesidad que presentan muchos padres de familia al momento de preparar alimentos complementarios para sus hijos, ya que de por sí tienen que cumplir con proveerlos de nutrientes con alto valor; sin embargo, la carga laboral de los padres y el tener que cumplir con muchas obligaciones, hace que no dispongan con tiempo para poder realizar estas actividades.

A nuestro producto, lo que lo hace único y demarca respecto a otros, es que contará con la supervisión y preparación por parte de una profesional en Nutrición, con años de experiencia en la cocina. También señalar que, los platos de comida serán preparados con insumos 100% naturales y frescos, asegurando así altos valores nutricionales en cada uno de nuestros platos, los cuales serán consumidos por niños de 6 a 24 meses de edad.

Se proyecta como público objetivo a padres y madres de familia que viven en Lima Metropolitana, exclusivamente en los distritos que comprenden la Zona N°6 y la Zona N°7, los cuales serán detallados más adelante, de las clases socioeconómicas A y B, ya que, por lo general, son quienes cuentan con más ingresos monetarios para que puedan destinar estos costos en el hogar, finalmente se realiza una categorización de rango de 25 a 45 años de edad.

Se puede mencionar casos de estudio que refuerzan la importancia de este tipo de negocios:

En el Perú, la diversidad alimentaria fue ligeramente mayor en los niños que en las niñas, y se va incrementando conforme va aumentando la edad hasta los 23 meses. Es alarmante que solo 75,5% de los niños tengan una diversidad alimentaria mínima, porque este indicador está correlacionado con la adecuación calórica y proteica; por ende, se puede aseverar que la cuarta parte de los niños no estarían alcanzando los requerimientos calóricos ni proteicos, asimismo, no tendrían acceso a los alimentos y la dieta sería de una calidad baja. (Aramburu, 2014, p.6).

Sin embargo, existen discrepancias entre las prácticas alimentarias notificadas y las observadas, lo que pone de relieve la necesidad de contar con métodos de evaluación precisos para determinar los patrones de alimentación de los lactantes. (Piwoz, 1994). La ingesta de nutrientes en los niños peruanos de 6 a 35 meses muestra deficiencias en energía, proteínas, grasas, hierro, vitamina A y zinc, lo que indica la necesidad de mejorar las estrategias nutricionales. (Tarqui et al, 2016, p.220).

1.1.1 Tendencias actuales

Se sabe que con el pasar de los años, los grupos generacionales mantienen ciertas costumbres y formas de vida; el comportamiento del consumidor no es ajeno a ello, es por eso que en este punto se analizarán las distintas tendencias con relación a la alimentación.

1.1.1.1 Tendencias en Alimentación del Consumidor

En esta parte se abordarán los planes y hábitos que tienen los consumidores peruanos con respecto a la alimentación saludable.

En el estudio realizado por IPSOS de este año, “El consumidor al año 2024: preocupaciones, expectativas, actitudes, nuevas conductas y tendencias”, se puede encontrar que el 84% de compras realizadas por internet pertenecen al sector de alimentos, dichas compras se registran mediante páginas web, aplicaciones y redes sociales.

En este estudio también se menciona que, desde la pandemia, el servicio de delivery ha crecido a grandes rasgos, sumado a la necesidad que tiene el consumidor de obtener un servicio más fácil, inmediato y de rápida respuesta. (IPSOS, 2024)

1.1.1.2 Tendencias en Alimentación Saludable al 2024

La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha instaurado recomendaciones detalladas sobre la alimentación complementaria para bebés y niños pequeños desde los 6 hasta los 24 meses de edad. Luego, se muestran los principales lineamientos de la OMS sobre este tema:

- **Inicio en la alimentación complementaria**

- La OMS, institución de renombre, recomienda comenzar la alimentación complementaria a partir de los 6 meses de edad, sin dejar de lado la ingesta de la lactancia materna en los bebés hasta los 24 meses o más.

- Introducir alimentos complementarios demasiado pronto o demasiado tarde puede tener consecuencias negativas para la salud y el desarrollo del niño.

- **Principios de una alimentación complementaria óptima**

- Oportuna: Dar inicio a partir de los 6 meses, sosteniendo la lactancia materna.

- Adecuada: Alimentos ricos en nutrientes y apropiados para la edad.

- Inocua: Higiene en la preparación y manipulación de alimentos.

- Perceptiva: Responder a los indicios de hambre y signos de saciedad del niño.

- **Frecuencia y consistencia de las comidas**
 - A los 6-8 meses: 2-3 comidas al día, más lactancia materna a demanda.
 - A los 9-11 meses: 3-4 comidas al día, más 1-2 refrigerios nutritivos.
 - A los 12-23 meses: 3-4 comidas al día, más 1-2 refrigerios nutritivos.
 - Iniciar con comidas espesas y avanzar gradualmente a la consistencia familiar.
- **Alimentos recomendados**
 - Cereales, tubérculos, legumbres, frutas, verduras, alimentos de origen animal (carne / pescado / huevo / lácteos).
 - Evitar alimentos y bebidas azucaradas, saladas, grasas no saludables.
 - Continuar la lactancia materna después de los 6 meses.

La OMS enfatiza la importancia de proporcionar alimentos complementarios para un óptimo crecimiento y desarrollo integral del niño. Las recomendaciones se basan en evidencia científica y están diseñadas para prevenir la malnutrición y promoción de hábitos alimenticios saludables a partir de temprana edad.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha identificado varias tendencias y recomendaciones claves en cuanto a la alimentación saludable para el 2024. Estas tendencias están orientadas a mejorar la salud pública y a prevenir enfermedades no transmisibles (ENT) relacionadas con la dieta. En breve, se detallan las principales tendencias y recomendaciones:

1.1.1.2. Principales Tendencias en Alimentación Saludable

1. Reducción de Azúcares y Grasas Trans

La OMS recomienda limitar el consumo de azúcares libres por debajo del 10% de la ingesta de calorías totales, y recomienda una reducción a menos del 5% podría proporcionar beneficios relevantes para la salud. También se enfatiza la eliminación de “grasas trans” industriales en la dieta de los infantes.

2. Promoción de Dietas Basadas en Plantas

Se fomenta una dieta concentrada en frutas, verduras, legumbres, cereales y frutos secos. Estas dietas no solo son beneficiosas para la salud, sino que también son más sostenibles desde el punto de vista medioambiental. (OMS, 2023)

3. Alimentación en Establecimientos Públicos

La OMS impulsa a los gobiernos a promover la alimentación sana y saludable en establecimientos públicos como escuelas, hospitales y centros penitenciarios. Esto incluye la oferta de alimentos que mejoren la salud y la implementación de políticas para reducir el consumo de sodio, azúcares y grasas no saludables. (OMS, 2021)

4. Etiquetado Nutricional y Políticas de Precios

Se promueve el etiquetado frontal de advertencia nutricional (EFAN) y políticas de precios que incentiven el consumo de alimentos saludables. Estas medidas buscan facilitar a los consumidores la identificación de opciones más saludables y hacer que estas sean más accesibles económicamente. (OPS, 2024).

5. Educación y Concienciación

La OMS enfatiza la importancia de la educación nutricional y la concienciación sobre los beneficios de una dieta saludable. Esto incluye campañas de información y programas educativos para fomentar hábitos alimentarios saludables desde una edad temprana. (OMS, 2024) (Calañas-Continentes, 2005).

6. Innovación en la Producción de Alimentos

Se observa una tendencia hacia la producción de alimentos procesados con técnicas menos invasivas que preserven mejor sus nutrientes. También se está investigando la incorporación de nuevos compuestos bioactivos y la biodisponibilidad de estos nutrientes en el organismo. (Vidal, 2021).

7. Sostenibilidad y Seguridad Alimentaria

La OMS subraya la necesidad de garantizar que todos los ciudadanos cuenten con acceso a dietas salubres y sustentables. Esto implica políticas que promuevan la producción y la ingesta de alimentos nutritivos y seguros, y que aborden la inseguridad alimentaria. (OMS, 2024).

Recomendaciones Específicas

- Consumo de Frutas y Verduras: Al menos 400 gramos (cinco porciones) de frutas y verduras al día, excluyendo papas y otros tubérculos feculentos. (OMS, 2020).
- Proteínas: La ingesta de fuentes magras de proteínas como la carne de pescado, pollo, huevos, legumbres y queso. (UPCH, 2024)
- Hidratación: Fomentar el consumo regular de agua y limitar las bebidas azucaradas. (UPCH, 2024)
- Grasas: Reducir las grasas totales a menos del 30% de la ingesta calórica total, y preferir grasas insaturadas sobre las saturadas y trans.

Estas tendencias y recomendaciones reflejan un enfoque integral de la OMS para mejorar la salud global a través de la alimentación, abordando tanto la prevención de enfermedades como la promoción de dietas sostenibles y accesibles para todos.

1.1.2 Problemática

Las buenas praxis en la alimentación del lactante y el niño (a) pequeño (a) son indispensables para el completo nivel de desarrollo de la persona humana, contribuyen a mejorar la salud en la infancia y a evitar enfermedades en la etapa adulta. Es bien conocido que el período desde el nacimiento hasta los dos años de edad es de vital importancia para la evolución del crecimiento. Después que un niño supera los dos años de edad, es un tanto difícil revertir la falla de crecimiento ocurrida anteriormente. (Jiménez, 2019 - Guía nutricional)

La Organización Mundial de la Salud (OMS) y UNICEF recomiendan que la ingesta de leche materna sea el alimento exclusivo de los recién nacidos hasta los 6 meses de edad, y que hasta los 2 años se alimenten con una combinación de la leche materna con alimentos complementarios y nutritivos acorde a su edad.

La alimentación complementaria ayuda a cubrir el requerimiento nutricional que necesita el bebé a partir del sexto mes de vida, ya que, a partir de este periodo, la cantidad de nutrientes necesarios es mayor a lo que aportaría la leche materna.

Dentro de la alimentación complementaria, no hay alimentos mejores que otros para empezar, aunque se sugiere ofrecer de manera prioritaria alimentos ricos en hierro y zinc; también, se recomienda la ingesta de los alimentos de uno en uno, con intervalos de

unos días, para verificar la tolerancia y aceptación, y no adicionarles sal, azúcar ni preservantes, para que el bebé se habitúe al sabor natural de cada alimento.

En las guías alimenticias para niños y niñas que cuentan por debajo de los 24 meses de edad, publicadas por el MINSA en el 2021, podemos encontrar el detalle de los alimentos a introducir en la dieta del bebé desde los 6 hasta los 23 meses.

Figura 1.1

Alimentos primordiales en la dieta de bebés de 6 a 23 meses

Alimentos		Edades (meses)		
Grupo	Subgrupo	6 - 8	9 - 11	12 - 23
Cereales / Tubérculos	Cereales	Aplastados	Acorde la preparación en casa	Acorde la preparación en casa
	Tubérculos y raíces	Aplastados/puré	Picados en trozos pequeños	En trozos pequeños
Menestras	Menestras	Aplastados/puré	Combinados con cereales	Según la preparación de

Menestras	Menestras	Aplastados/puré	Combinados con cereales	Según la preparación de casa
Frutas	Frutas	En papilla	Picados en trozos pequeños	En trozos pequeños
Verduras	Verduras	Aplastados/puré	Picados en trozos pequeños	En trozos pequeños
Lácteos / derivados	Leche entera	No ofrecer		Hervida o pasteurizada
	Quesos	Desmenuzado	Picados en trozos pequeños	En trozos pequeños
	Yogur natural	Sin adición de azúcar		

Carnes / pescados / huevos	Carne roja: aves, vísceras rojas, sangrecita	Triturado y/o molido y/o desmenuzado	Picados a trozos pequeños	En pequeños trozos
	Pescado	Desmenuzado	Picados en trozos pequeños	En pequeños trozos
	Huevo (aves)	Aplastado	Picados	En pequeños trozos
Azúcar	Sin agregar edulcorante, panela, miel, ni alimentos y bebidas con azúcares añadidos			
Grasas	Aceites	Utilizar aceite vegetal y mantequilla		
	Oleaginosas (Almendras, maní, nueces)	Machacados y molidos		

Nota. De “Guías alimentarias para niñas y niños menores de 2 años de edad” (MINSA, 2021)

Conforme los padres de familia se vuelven más lúcidos de las necesidades nutricionales de sus bebés, suelen buscar productos que apoyen el crecimiento de sus hijos a través de las primeras etapas de vida. Los padres que tienen poco tiempo y están preocupados por el crecimiento y la nutrición correcta de sus hijos, suelen ser más exigentes y están en búsqueda constante de información rápida y precisa sobre los productos de fácil acceso que cumplan con sus expectativas.

1.2 Definición de segmentos y desarrollo de la Propuesta de Valor

1.2.1 Definición del negocio

El presente plan de negocio plantea la instauración de una empresa especialista en la producción y comercialización de alimentos para bebés de 6 a 24 meses en base a insumos libres de sal, endulzantes y preservantes.

Esta idea de negocio busca brindar una solución práctica y de fácil acceso a los padres de familia que no cuentan con disponibilidad para la preparación de estos alimentos nutritivos y complementarios.

1.2.2 Lienzo de Propuesta de Valor

Sirve como una herramienta visual, diseñada estratégicamente para ayudar a alinear las necesidades y requerimientos en los usuarios, para alinearlos con las características de nuestro producto. El cual se divide generalmente en el perfil de cliente y el mapa de valor.

1.2.2.1. Perfil del cliente

- **Trabajos del cliente:** Los padres de familia buscan:
 1. Encontrar opciones saludables y nutritivas para sus bebés.
 2. Tener la seguridad que estas opciones sean libres de sal, azúcar, preservantes, alérgenos, etc.
 3. Opciones que los ayuden a ahorrar tiempo y esfuerzo.
 4. Opciones que se acomoden a las dietas específicas o preferencias de sus bebés.
- **Frustraciones:** Los padres de familia suelen:
 1. No encontrar muchas opciones saludables u orgánicas que se adecuen a las necesidades de sus bebés.
 2. Preocupación por la calidad y seguridad de los insumos utilizados en los productos.
 3. Sentir que pierden mucho tiempo al preparar las dietas para sus bebés
 4. Sentirse abrumados, ya que no saben si están cumpliendo con el requerimiento nutricional mínimo que su bebé necesita (esto usualmente ocurre en la etapa de 6 a 9 meses, ya que es la etapa de transición entre la leche materna y la alimentación complementaria)
- **Alegrías:** Los padres de familia se sienten alegres cuando:
 1. Saben que los ingredientes de las comidas para sus bebés cuentan con los parámetros nutricionales necesarios, además de saber que son productos orgánicos y libres de preservantes.
 2. Cuentan con orientación nutricional, para que puedan absolver cualquier duda o consulta.
 3. Pueden ordenar las comidas para sus bebés en cualquier momento, ya sea desde la web o desde su celular.

1.2.2.2. Mapa de valor

- **Aliviadores de frustraciones:** Los padres de familia encontrarán:
 1. Dietas hechas en base a insumos orgánicos, libres de sal, azúcar y preservantes.
 2. Buena alternativa que les ahorrará tiempo
 3. Proceso de producción que cuenta con un control de calidad riguroso
 4. Orientación nutricional
- **Creadores de alegría:**
 1. Asegurar insumos orgánicos de alta calidad
 2. Contar con orientación nutricional
 3. Tener un sistema de pedidos accesible, fácil y seguro
- **Productos y servicios:** Nos encargamos de producir y comercializar alimentos nutritivos para bebés desde los 6 hasta los 24 meses, dichos productos son elaborados por una nutricionista, la cual se encarga de seleccionar los insumos de alta calidad, adicionalmente, se encargará de orientar y absolver cualquier duda que los padres puedan tener sobre algún alimento en específico.

1.3 Desarrollo del Modelo de Negocio

A continuación, se desarrollará el *Business Model Canvas*, el cual cuenta con 9 bloques:

1.3.1. Segmento de clientes

El Plan de Negocio está dirigido al segmento de mercado que se encuentre entre los 25 y 45 años de edad, la denominada generación *millennials*, además de que sean residentes en la ciudad de Lima Metropolitana, específicamente en la Zona 6 y 7, las cuales engloban los distritos de Lince, Magdalena, Jesús María, Pueblo Libre, San Miguel, Miraflores, San Borja, La Molina, San Isidro y Surco, pertenecientes a los Niveles Socioeconómicos A y B.

Las características principales que presentan las personas de los segmentos en mención son:

- Realizan sus compras por Ecommerce: Gran porcentaje de los millennials, revisan y realizan la compra de sus servicios mediante plataformas digitales.
- Apego a la tecnología: Frecuentan diversas actividades mediante modalidad virtual, entre los que destacan tutoriales, podcast, entre otros.
- Bienestar: El segmento generacional: millennials, están preocupados en gran medida por resguardar el bienestar propio y el de sus familiares, por ende, buscan alternativas para mantenerse sanos y saludables, mediante la práctica de ejercicios con alta frecuencia y migrando hacia una alimentación salubre.
- Pasatiempos: Esta generación cuenta con diversos pasatiempos, entre los principales, escuchar música, ver películas, usar redes sociales, con alta frecuencia.
- Preocupación por el medio ambiente: Los millennials tienen cierto grado de interés por cuidar y mantener el planeta limpio. También, cabe precisar que estas personas, quienes incursionan en defensa del medioambiente, se orientan con marcas que generan incidencia positiva en la sociedad, mediante la operatividad de productos y servicios, que sean ecoamigables.

1.3.2. Problema

- Baja disponibilidad en la agenda de actividades cotidianas de los padres de familia para realizar los quehaceres en el hogar (seleccionar y elaborar comidas nutritivas).
- Productos libres de azúcar, sal y preservantes.
- Productos sencillos de transportar y calentar.

1.3.3. Propuesta de valor

- Brindar alimentos saludables, además del alto contenido nutricional, que sean libres de sal, endulzantes, preservantes y de fácil preparación, para bebés de 6 a 24 meses.

1.3.4. Solución

- Elaboración de alimentos para bebés, hechos a base de productos libres de sal, endulzantes y preservantes.
- Listos para servir en 5 min.
- De fácil transporte.

1.3.5. Canales

- Web, Redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok)

1.3.6. Flujo de ingresos

- Ventas por página web
- Ventas por redes

1.3.7. Estructura de costos

- Inversión: Equipos, Mobiliarios, Menaje de cocina, Gastos notariales o registrales, página web.
- Costos fijos: Salarios, Servicios básicos, Instalaciones, vehículo de transporte, gastos de marketing y redes sociales, etc.

1.3.8. Métricas claves

- Incremento de clientes
- Tasa de conversión
- Volumen de devoluciones o reclamos

1.3.9. Ventaja especial

- Alimentos elaborados por nutricionistas que se adaptan a las necesidades nutricionales de bebés de 6 a 24 meses.

Lienzo Business Canvas Model

Se ha elaborado el Lienzo del Modelo de Negocio Canvas, con el objetivo de identificar los puntos más relevantes y estratégicos del negocio.

Esta herramienta es realmente de gran valor, puesto que además de tener mapeado a grandes rasgos cada componente del Plan de Negocio, también nos permite poder saber cuál va alineado a nuestro objetivo, permitiendo apuntar hacia la excelencia en la prestación de nuestros servicios.

Tabla 1.1

Lienzo Business Canvas Model

Problema	Solución	Propuesta de valor	Ventaja Especial	Segmento del cliente
 <ul style="list-style-type: none"> - Poca disponibilidad de tiempo de los padres para las actividades del hogar (seleccionar y elaborar alimentos nutritivos) - Productos libres de azúcar, sal y preservantes - Productos sencillos de transportar y calentar. 	 <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de alimentos para bebés, hechos a base de productos libres de sal, azúcar y preservantes - Listos para servir en 5 min - Fáciles de llevar <p>Métricas Clave</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Incremento de clientes. - Tasa de conversión. - NPS - Volumen de devoluciones o reclamos. 	<p>Brindar alimentos saludables y de fácil preparación, para bebés de 6 a 24 meses.</p>	 <p>Alimentos elaborados por nutricionistas que se adaptan a las necesidades nutricionales de bebés de 6 a 24 meses.</p> <p>Canales</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Web - Restaurante - Redes sociales 	 <p>Padres de familia con poco tiempo para elaborar los alimentos complementarios de sus bebés.</p> <p>Padres de familia entre los 25 y 45, que residen en Lima Metropolitana zona 6 y zona 7 de los niveles socio económicos A y B.</p>
<p>Estructura de costos</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Inversión: Equipos, Mobiliarios, Menaje de cocina, Gastos notariales o registrales, página web - Costos fijos: Salarios, Servicios básicos, Instalaciones, vehículo de transporte, gastos de marketing y redes sociales, etc. 			<p>Flujo de ingresos</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Ventas por página web - Ventas por redes 	

Nota: Adaptado de Metodología Business Canvas Model “Plantilla para el lienzo del modelo de negocio”. En Generación de Modelos de Negocio, Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2021). Barcelona.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

2.1.Historia y Antecedentes

La historia de este plan de negocio surge en un momento muy especial y personal. Mi sobrino, que había alcanzado los 6 meses de edad, estaba a punto de empezar a explorar el mundo de los alimentos sólidos; sin embargo, lo que parecía ser un momento alegre, también trajo consigo un desafío inesperado para mi hermana: la preocupación constante por planificar, preparar y ofrecer comidas nutritivas todos los días.

Día tras días, mi hermana se enfrentaba a la ardua tarea de crear platos balanceados que cumplieran con los requisitos nutricionales específicos para bebés en crecimiento; a pesar de su dedicación y amor por su hijo, la falta de tiempo y estrés por planificar estos platos se estaba convirtiendo en una carga muy pesada.

Observando la situación y comprendiendo la necesidad real que enfrentaba, decidí conversar con mi mamá, una nutricionista con una vasta experiencia en el campo de la alimentación infantil, juntas analizamos las dificultades que enfrentaba mi hermana y discutimos cómo podríamos aliviar esta carga, no solo para ella sino también para otras familias en situaciones similares.

La idea que surgió fue simple pero innovadora: crear una empresa dedicada a ofrecer comidas preparadas, adaptadas a las necesidades nutricionales específicas desde los seis hasta los veinticuatro meses. Queríamos desarrollar un conjunto de platos que no solo fueran nutritivos y sabrosos, sino también fáciles de transportar y prácticos de calentar, permitiendo a los padres ofrecer comidas de calidad sin complicaciones.

Antecedentes

A modo de poner en evidencia casos de Planes de Negocio, casos de estudio planeados y proyectados, por diversos autores, en la temática de la producción de alimentos para bebés, alimentos sanos, libres de endulzantes, saborizantes y preservantes. Se hacen referencia algunos casos, a continuación:

Mendoza, A. en el 2018 en España, realizó un estudio de viabilidad de negocio de papillas ecológicas:

Este plan se centró en la elaboración de papillas para bebés utilizando productos orgánicos de huertos y granjas ecológicas, sin sales, azúcares añadidos ni aditivos. El proceso de elaboración se diseñó para mitigar el riesgo del nivel de contaminación alimentaria. El plan incluía tres tipos de consistencia (cremosa, chunky y crispy) para adaptarse a diferentes etapas del desarrollo del bebé.

Duran, Espinoza, Hurtados y Yataco, 2021, en su “Plan de negocios de papilla enriquecida con cereales andinos”, desarrollaron a través de “Alimentos Procesados S.A.” (ALPROSA) para ingresar al mercado de consumo masivo de Lima con cereales infantiles. El proyecto se enfocó en el segmento medio típico (NSE B2, C1, C2) y utilizó una estrategia de producto aumentado en un mercado nuevo. El plan consideró los hábitos de compra del segmento objetivo y analizó los riesgos potenciales, como la entrada de grandes competidores.

More, 2020. En su “Plan de negocio para comercialización de compota peruana para bebés y niños”:

Este proyecto se centró en el lanzamiento de una compota dulce para niños y bebés elaborada a base de camote peruano en sus variedades naranja, morado y blanco. El plan incluyó un análisis estratégico del modelo de negocio, una investigación de mercado para valorar la oferta y la demanda, y una evaluación de la viabilidad financiera del proyecto.

Díaz et al. 2021. En su Plan de Negocio de ESAN: “Plan de Negocio de una empresa en la elaboración de dietas cotidianas para infantes, en base a alimentos complementarios naturales y orgánicos, haciendo uso de los medios digitales”, se enfocaron en la instauración de una organización focalizada en la elaboración de alimentos para bebés en sus primeros años, basados en productos orgánicos de suministros con licencia, a través de un sistema de delivery.

- Aumento en las preferencias por compras online en Perú.
- Marco regulatorio: Resolución del Ministerio Público N°967-2020 que aprueba las "Guías alimenticias para niños y niñas menores de 24 meses de edad".
- Énfasis en la ingesta de alimentos naturales y con un procesamiento mínimo.

Tuvieron como propuesta, ofrecer dietas cotidianas para bebés a domicilio, también utilizar productos frescos y orgánicos. Así como, adaptar los alimentos a los requerimientos nutricionales según la edad del bebé, y, por último, la solución para padres con poco tiempo para preparar alimentos complementarios.

León y Vento, en su Plan de Negocio Kangaroo's Food (2015):

En este plan se centraron en la producción de papillas para la nutrición complementaria de infantes entre 6 a 12 meses de edad. Falta de opciones de papillas prácticas y nutritivas en el mercado peruano.

- Aumento en la preocupación por la salud y nutrición infantil.
- Dos líneas de productos: papillas con granos andinos y papillas 100% orgánicas.
- Respaldo de especialistas en pediatría y nutrición.
- Estrategia de diferenciación y personalización.
- Inversión inicial de S/. 378,245.89 nuevos soles.

Gamarra, Fernández y Calderón, 2018, en su “Plan de negocios para elaboración y comercio de compotas naturales”, se encargaron de evaluar la viabilidad de desarrollar y comercializar una compota compuesta por frutas naturales y quinua, para infantes de entre 6 meses y 24 meses en Lima.

- Bajo número de alternativas naturales de alimentos complementarios para infantes en el mercado peruano.
- Preferencia de los consumidores por marcas como Heinz y Gerber, que usan azúcar añadida y almidón.

Plantearon como propuesta, compotas naturales sin aditivos artificiales, también un enfoque en componentes naturales, vitaminas y aporte nutricional y la evaluación económica del proyecto por un periodo de 5 años.

- Estos casos presentados, ofrecen valiosos antecedentes para nuestro Plan de Negocio, ya que abordan aspectos clave como:
- Análisis del mercado y la competencia.
- Uso de ingredientes naturales y orgánicos.

- Enfoque en la nutrición infantil.
- Estrategias de diferenciación del producto.
- Evaluación de viabilidad financiera.
- Consideración de tendencias en alimentación saludable.

Los Planes de Negocio, mostrados anteriormente, reflejan una tendencia creciente en Perú hacia la producción de alimentos saludables y naturales para bebés, respondiendo a la demanda de padres preocupados por la nutrición infantil y que buscan opciones prácticas y de calidad. Los planes se adaptan a las regulaciones vigentes y aprovechan la creciente preferencia por las compras online y el servicio de delivery.

2.2. Misión y Visión

2.2.1. Misión

Nuestra razón de ser, es garantizar la alimentación más saludable y natural para los más pequeños de la familia. Nos dedicamos a la elaboración de platos orgánicos para bebés, cuidando cada ingrediente y proceso con el máximo esmero y dedicación.

2.2.2. Visión

Ser líderes a nivel nacional en el mercado de alimentos orgánicos congelados para bebés, siendo reconocidos por nuestra dedicación en nutrir a los más pequeños desde sus primeros meses de vida. Nos esforzamos por ser la elección confiable y práctica de los padres, quienes buscan una alimentación sana y nutritiva para sus hijos, ofreciendo productos de la más alta calidad.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL

En el apartado del análisis situacional, primero se abordará el análisis del entorno, mediante la herramienta PESTEL, la cual está compuesta de factores de suma importancia para identificar los escenarios y puntos clave del negocio. Luego se tiene la segunda parte, que es abordada mediante el análisis del microentorno con las cinco fuerzas competitivas de Porter.

3.1. Análisis del Entorno

En la implementación de nuestro Plan de Negocio, toca desarrollar el análisis del entorno general, este será realizado mediante el análisis de factores PESTEL, el cual engloba el ámbito político, factor económico, factor social, ámbito tecnológico, ambiental y legal del entorno mismo.

3.1.1. Análisis del entorno general: PESTEL

3.1.1.1. Factores Políticos:

Estrategias del gobierno central para la mejora en la nutrición: Actualmente, varias entidades gubernamentales han puesto en marcha diferentes programas e iniciativas con el propósito de fomentar una alimentación nutritiva y equilibrada. Un ejemplo destacado es la labor del Ministerio de Salud (MINSA), que ha implementado la Estrategia Sanitaria "Alimentación y Nutrición Saludable". Esta estrategia engloba una serie de medidas y actividades diseñadas para reducir la incidencia de enfermedades en madres y niños, así como para combatir las carencias nutricionales en la población. El enfoque integral de esta iniciativa busca mejorar la salud y el bienestar de los peruanos a través de una nutrición adecuada y hábitos alimenticios saludables.

Código de la protección / defensa al Consumidor: El Poder Ejecutivo busca salvaguardar tanto la salud como la seguridad del público consumidor mediante normas pertinentes y actualizadas. En esa línea, se cuenta con diversas normativas que se encargan de la regulación, la producción y negociación de servicios y productos. Queda a supervisión de organismos como la Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios

(ASPEC) y el Instituto Nacional De Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, por sus siglas (INDECOPI), se realice el correcto cumplimiento de las normas y la debida regulación en dichos casos.

3.1.1.2. Factores Económicos

Oportunidad en invertir ante la crisis financiera: Nuestro país se encuentra entre las naciones de Latinoamérica, con mayores índices del crecimiento económico ha obtenido y también ha experimentado la menor tasa de inflación acumulada, dichos factores son propicios para convertirse en un país atractivo, a percepción de los inversionistas y capitales extranjeros. Se reafirma la solidez macroeconómica del Perú, al cierre del 2023, se cumplieron 26 años consecutivos de contar con una tasa de inflación con un solo dígito.

Las Reservas Internacionales equivalen al 29.4% del PIB, un control sobre el déficit fiscal (promedio de 3.4% del PIB en los últimos 5 años), una deuda pública que no excedió el 33% del PIB al cierre del 2023, nivel muy por debajo de la media del resto de países emergentes en el mundo (65.0%) aún más comparados con los de la región (69.4%). Finalmente, al cierre del año 2023 se tuvo un superávit récord de la balanza comercial, con más de USD 14.3 mil millones de dólares.

Financiamiento para MYPES y PYMES: En el contexto actual, las micro y pequeñas empresas gozan de mayores oportunidades para acceder a diversas alternativas de financiamiento, incluyendo entidades bancarias, cajas de ahorro y otras instituciones financieras. Asimismo, es importante destacar que el Estado peruano ha implementado políticas de apoyo para impulsar el crecimiento y desarrollo de las microempresas, las pequeñas y las empresas medianas (MIPYMES). Una de las medidas más significativas es la facilitación del acceso al crédito mediante la reducción de la carga tributaria, específicamente a través de la disminución del Impuesto a la Renta para este segmento empresarial.

Mercado de productos orgánicos: El sector de alimentos orgánicos experimentó un notable crecimiento en el primer mes de 2024. Las ventas internacionales de estos productos alcanzaron la suma de 57,5 millones de dólares estadounidenses, lo que representa un incremento significativo del 24,2% en comparación con el mismo período del año anterior. Esta cifra supera considerablemente los 46,3 millones de dólares registrados en enero de 2023, evidenciando una tendencia positiva en el mercado.

En cuanto a la composición de estas exportaciones, se observó una diversificación en las presentaciones de los productos orgánicos. Los alimentos frescos lideraron el ranking con ventas por 30,9 millones de dólares, seguidos por los productos en grano que generaron ingresos de 14,6 millones. Además, se destacaron otras categorías como los alimentos congelados (3,4 millones de dólares), los productos deshidratados (1,4 millones) y las harinas orgánicas (1,2 millones).

3.1.1.3. Factores Sociales:

Salud como preocupación prioritaria en Lima: De acuerdo con un reciente estudio de IPSOS realizado hasta marzo de 2024, se observa una creciente tendencia hacia el cuidado de la salud y el bienestar en Perú. Los datos revelan que casi la mitad de la población peruana (48%) considera la nutrición como el factor más crucial para mantener una buena salud. Paralelamente, el 50% de los ciudadanos se involucra en alguna forma de ejercicio físico, destacando actividades como caminatas, jogging y asistencia a gimnasios.

Una creciente demanda de productos ecológicos: Según IPSOS, a marzo del 2024, el 48% de los ciudadanos en el Perú, considera que la nutrición es el aspecto más importante para tener un buen cuidado de la salud y el bienestar. Un 50% realiza algún tipo de actividad física, entre las que resaltan salir a caminar, salir a correr e ir al gimnasio. De esto se infiere que existe una alta demanda de servicios y productos relacionados con la salud. Las marcas que incentivan un estilo de vida sano tienen una alta aceptación entre los consumidores.

Cambios sociodemográficos: A nivel general, se ha puesto en evidencia un aumento en el nivel de ingresos per cápita, en el nivel de urbanización y en la cantidad de mujeres laboradoras, lo que ha generado un despunte en demandar materias primas de elevado valor y en la ingesta de productos procesados, así como alimentos preparados. (FAO, 2024).

3.1.1.4. Factores Tecnológicos:

Desarrollo en la industria de tecnología: Hoy en día, la industria en tecnología ha avanzado, dando pase a una optimización en los procesos. Los acuerdos en Tratados de

Libre Comercio con algunos países han dado acceso al ingreso de equipamientos con tecnología de punta, si bien esto permite una producción mayor, además asegura inocuidad en el producto. Tomando en cuenta que los cambios sociodemográficos tienen un avance acelerado, se proyecta que la tecnología permita una mayor competitividad, así contribuya a la salud y al bienestar de la población, se optimice la sostenibilidad, se cumpla con las normativas oficiales y se asegure la inocuidad en el producto. (FAO, 2023)

Mayor facilidad de comunicación y difusión: Las principales redes sociales han pasado a ser una considerable alternativa de marketing para las empresas y negocios, en general, ya que permite seguir el proceso productivo sin ninguna limitación geográfica. En la era digital actual, el auge de los smartphones con conectividad a internet ha propiciado que un número creciente de personas esté constantemente en línea, accediendo a información virtual de manera continua.

Cursos virtuales: En el ámbito educativo, la Corporativa Interamericana de Inversiones (CII), la cual forma parte del Grupo del BID, Banco Interamericano de Desarrollo, ha desarrollado soluciones tecnológicas innovadoras para la formación y, en algunos casos, el financiamiento de las PYMES. Un ejemplo destacado es *ConnectAmericas*, un portal que funciona como una red social empresarial, conectando emprendedores, clientes y proveedores.

3.1.1.5. Factores Ecológico -Ambiental

Protección al ambiente: En cuanto al aspecto ecológico-ambiental, se observa una tendencia hacia la protección del entorno. El empleo de envases reciclables y la preferencia por productos orgánicos son manifestaciones de esta conciencia ambiental. Los consumidores actuales valoran las empresas que demuestran responsabilidad ecológica. Los productos orgánicos además de ofrecer beneficios para la salud humana también contribuyen al equilibrio ecológico, preservando la fertilidad del suelo y reduciendo el impacto de plagas.

3.1.1.6. Factores Legales

Licencias: Respecto al marco legal, el portal CRECEMYPE, iniciativa del Ministerio de la Producción, proporciona información detallada sobre los requisitos y procedimientos para establecer micro y medianas empresas en Perú. Entre los trámites esenciales se encuentran la obtención del RUC en la SUNAT, la inscripción en el REMYPE, y la adquisición de permisos específicos según el sector. Para empresas del rubro alimenticio, DIGESA es la entidad encargada de otorgar el registro sanitario necesario.

Certificaciones de inocuidad: La creciente preocupación por la calidad e inocuidad de los alimentos ha llevado a la implementación de estándares más rigurosos. Certificaciones como el Análisis de Puntos Críticos de Control (HACCP) y la ISO 22000 son particularmente relevantes en este contexto.

Certificaciones de productos orgánicos: En cuanto a la certificación de productos orgánicos, esta no solo asegura el cumplimiento normativo, sino que también añade valor a la marca. A nivel internacional, se presencian diversas entidades certificadoras, mientras que, en Perú, el SENASA, como autoridad nacional del Ministerio de Agricultura, supervisa la producción orgánica. Adicionalmente, empresas privadas como SGS Perú y Control Unión Perú también ofrecen servicios de certificación en este ámbito.

3.2. Análisis de la Industria

En el análisis de nuestra propuesta de negocio, se detalla el enfoque del Microentorno, esta perspectiva, dará paso a estudiar las consideraciones que se requieren en todo Plan de Negocio, también se reforzará este capítulo con la herramienta del Modelo de la Cinco Fuerzas de Porter.

3.2.1. Análisis del Microentorno: 5 Fuerzas Competitivas de Porter

La propuesta de negocio consiste en poder ofrecer platos de comida, los cuales contienen alimentos sanos y saludables para bebés desde los 6 hasta los 24 meses de edad, cuyos padres de familia, por lo general, no disponen de tiempo para la preparación de estos platos.

Se realiza el análisis microentorno con el apoyo de las 5 fuerzas de Michael Porter, lo cual nos permitirá cimentar las bases para definir estrategias que posteriormente potenciarán las fortalezas y oportunidades del Plan de Negocio.

- 1) **Poder de Negociación de los clientes: Alto.** La alta disponibilidad de productos sustitutos y la opción de preparar alimentos en casa, otorgan a los consumidores un poder de negociación considerable en el mercado de alimentación complementaria para bebés, sumado a esto hay que considerar que los consumidores son más sensibles a los precios y a la calidad de los productos, lo que lleva a una mayor innovación y a una mejora constante del mercado.
- 2) **Poder de negociación de los proveedores: Bajo.** Hoy en día, en el mercado peruano, existe una gran cantidad de empresas comercializadoras de productos orgánicos, es decir, se puede contar con diversos proveedores certificados. La necesidad de destacarse en un mercado saturado lleva a los proveedores a invertir más en innovación y calidad. Cabe resaltar, que la existencia de facilitadores como el SENASA, ayuda a la entrada de nuevos proveedores en el mercado, Para el presente plan de negocio, se contará con proveedores certificados tanto para los insumos (Mercado Mayorista de Lima) como para los empaques ecológicos (Epack)
- 3) **Amenaza de nuevos competidores: Medio.**

Barreras en la entrada:

- Es necesario una cifra considerable de inversión inicial, de la cual gran parte será destinada a la compra de insumos, para nuestro caso, la inversión en el local será nula, puesto que es local propio. Es importante señalar ello, ya que otras empresas difícilmente podrán encontrarse en esta situación.
- Alto número de proveedores nacionales de cultivos saludables y carnes frescas.
- Pese a no ofrecer exactamente los mismos platos de comida, en el mercado existe una empresa con cierto tiempo en operación y ha venido ganando aceptación entre los consumidores.

Barreras en la salida:

- Capital total invertido moderado, además se incurre en pocos activos fijos, ya que el local de operaciones será propiedad de la inversionista. Por el contrario, en empresas competidoras puede que les afecte en gran medida.
- Niveles bajos en el inventario, esto debido a que la producción será conforme a la demanda que se vaya presentando en nuestras operaciones.
- Para el caso de los inventarios, estos serán de cierto modo accesibles para los interesados, pudiendo llegar a reventa.

4) Amenaza de productos sustitutos: Alta. Según se ha revisado en el mercado peruano, hay solo una empresa dedicada exclusivamente al tipo de servicio presentado por este Plan de Negocio, es decir es la única en el mercado nacional que se asemeja o tiene una propuesta de valor similar, el de comercializar platos de comida para bebés de 6 a 24 meses, con alto contenido nutricional, para mantener niños fuertes y sanos, así asegurar un óptimo desarrollo, lo cual es bastante inspirador y retador a la vez, el poder surgir y ser líderes en el servicio. Por otro lado, cabe destacar que existen diversas empresas que producen y comercializan alimentos complementarios para bebés, como, por ejemplo: cereales, compotas, snacks, etc. Este tipo de alimentos se pueden encontrar en farmacias, supermercados, etc.

5) Rivalidad entre los competidores existentes: Hasta el momento se puede decir que el más reconocido en este tipo de servicio es Yomi, esto es lógico al ser el único en el mercado, sin embargo, sus productos no son iguales al que nosotros elaboramos. Teniendo en cuenta, que dichos productos no cuentan con la verificación de un profesional en Nutrición, por tanto, carecen de garantía en el sustento nutricional.

3.3. Análisis FODA

Se realiza con frecuencia este tipo de análisis para identificar y potenciar las Fortalezas y Oportunidades con las que se cuenta hasta el momento en el Negocio, mientras que, por

el lado de las Amenazas y Debilidades, se las identifica, con el objetivo de reducir las al máximo, con el fin de generar mayor eficiencia en la productividad.

3.3.1. Matriz FODA / FODA cruzada

Tabla 3.1

Matriz FODA / FODA cruzada

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis FODA	F1:	Envase práctico, balanceado y nutritivo para la alimentación del bebé.	D1: Baja publicidad acerca del producto.
	F2:	Facilidad al usar.	D2: Poco conocimiento acerca del interés de los usuarios.
	F3:	Personal de nutrición calificado que avale el producto.	
	F4:	Conocimientos actualizados, investigación.	D3: Mayor costo operativo
OPORTUNIDADES		FORTALEZAS/OPORTUNIDADES	DEBILIDADES/OPORTUNIDADES
F1:	Creciente demanda en el cuidado de la salud.	Apoyarse del incremento en la demanda de productos Saludables.	Marcar la diferencia del producto para evitar la imitación.
F2:	El consumidor demanda productos salubres y de calidad.	Brindar practicidad del producto cumpliendo estándares de calidad e inocuidad del producto.	
F3:	Mayor población de la clase media.	Información a la vanguardia que cubra los intereses del consumidor con mayor conocimiento en la nutrición.	
F4:	Mayor conocimiento acerca de la importancia en aspecto nutricional.	Posicionamiento en el mercado con publicidad.	
AMENAZAS		FORTALEZAS/ AMENAZAS	DEBILIDADES / AMENAZAS
D1:	Aparición de un posible rival.	Ofrecer al público distintas formas de presentación para tener mayor acogida.	Variar el producto para que no caiga en un producto desfasado tan pronto.
D2:	Quizás el producto no tenga mucho alcance.	Aprovechar el contar con hallazgos actualizados en investigaciones para que el cliente confíe en el producto.	

(continúa)

(continuación)

D3: Copia fiel de nuestro producto.	Implantar un control en calidad al producto antes de su lanzamiento.	Patentar nuestra marca con las características principales, así evitar el plagio de nuestro producto.
--	--	---

3.3.2. Base Estratégica del Plan de Negocios

Visión

Ser líderes a nivel nacional en el mercado de alimentos orgánicos congelados para bebés, siendo reconocidos por nuestra dedicación en nutrir a los más pequeños desde sus primeros meses de vida. Nos esforzamos por ser la elección confiable y práctica de los padres que buscan una alimentación saludable para sus hijos, ofreciendo productos de la más alta calidad.

Misión

Nuestra razón de ser, es garantizar la alimentación más saludable y natural para los más pequeños de la familia. Nos dedicamos a la elaboración de platos orgánicos para bebés, cuidando cada ingrediente y proceso con el máximo esmero y dedicación.

Valores

- **Honestidad:** La empresa fomenta y propicia confianza tanto a sus colaboradores como a sus clientes.
- **Responsabilidad:** También nos preocupamos por alcanzar nuestros objetivos trazados, midiendo los tiempos y el impacto que se llegue a generar, a nivel social, ambiental y económico.
- **Confianza:** Mediante este valor nos acercamos cada vez más a nuestros clientes, para que puedan sentir la garantía de no perder credibilidad. Consideramos tener como principal objetivo preservar el estado de salud de los bebés.

Objetivos estratégicos

Luego de ver cada una de las etapas anteriores, se procede a realizar un mapeo a nuestros objetivos estratégicos en un corto mediano y largo plazo. Esto con el fin de retornos como empresa e ir orientados hacia la excelencia.

Tabla 3.2

Objetivos estratégicos

	Objetivos estratégicos	Indicador	Herramienta
Corto Plazo (Año 1)	Lograr que nuestros colaboradores se encuentren satisfechos con su empleo y sus funciones.	Ratio control: Personal satisfecho/personal total	Encuesta de satisfacción interna.
	Lograr que los clientes se encuentren satisfechos con la calidad de nuestros productos.	Ratio de control: Usuarios satisfechos con calidad/# de clientes encuestados	Encuesta de satisfacción al Cliente.
Mediano Plazo (Año 2)	Posicionar a “Babymenú” como la alternativa más saludable para la alimentación que complementa de los bebés de 6 hasta los 24 meses.	Ratio: Encuestados que mencionan la marca/total de encuestados	Encuesta (método de recordación asistida)
Largo Plazo (Año 3)	Alcanzar una rentabilidad anual mayor o igual a 30%.	Margen EBIT por encima del 20%	Estados de situación financiera

CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Este apartado se centra en ofrecer una descripción detallada del panorama actual en el sector de los alimentos complementarios. Inicialmente, se lleva a cabo un examen exhaustivo del mercado desde la perspectiva de la demanda, analizando las características demográficas de los habitantes y núcleos familiares en el área metropolitana de Lima. Posteriormente, se profundiza en el estudio de los factores demográficos, con el propósito de identificar correlaciones que puedan revelar oportunidades de negocio. Para concluir, se realiza una evaluación del mercado desde el punto de vista de la oferta, señalando las compañías más destacadas que proporcionan una mayor variedad de alimentos complementarios en el ámbito local.

4.1. Población Objetivo

La población objetivo para nuestro plan de negocio de alimentos complementarios para bebés se puntualiza como el conjunto de personas que tienen las características demográficas, comportamentales y socioeconómicas que los hacen más propensos a necesitar y adquirir nuestros productos. En este caso, se trata principalmente de padres, madres y cuidadores de bebés a partir de los 6 meses hasta 2 años de edad, que buscan opciones de alimentación saludable y segura para sus hijos.

4.1.1. Características Demográficas

Para identificar y segmentar nuestra población objetivo, hemos considerado las siguientes características demográficas:

- Padres de familia que residan en Lima Metropolitana.
- Población que viva exclusivamente en la zona 6 y la zona 7 de Lima Metropolitana.
- Población que pertenezcan al Nivel Socioeconómico A y B.

4.1.2. Comportamiento y Necesidades

Los padres y cuidadores de nuestra población objetivo tienen comportamientos y necesidades específicas que influyen en su decisión de compra:

- Preocupación por la salud y nutrición: Buscan productos que aseguren un crecimiento y desarrollo adecuados para sus bebés.

- Preferencia por alimentos naturales y orgánicos: Prefieren opciones que no contengan aditivos ni conservantes artificiales.
- Conveniencia y facilidad de uso: Valoran productos que sean fáciles de preparar y administrar, dado el ritmo de vida acelerado en áreas urbanas.
- Confianza en la marca: Prefieren marcas que ofrezcan transparencia en sus procesos de producción y que tengan buenas referencias en el mercado.

4.2. Parámetros de la Investigación

4.2.1. Objetivo de la investigación

4.2.1.1. Objetivo general

La finalidad del estudio de mercado es comprender los patrones de consumo, las características del consumidor y confirmar la viabilidad de implementar un emprendimiento dedicado a la comercialización de programas alimenticios estructurados para infantes (entre 6 y 24 meses) en los distritos correspondientes a las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.

4.2.1.2. Objetivos secundarios

- Analizar las tendencias y patrones de consumo en el mercado objetivo.
- Determinar las características y ventajas más apreciadas del modelo empresarial propuesto.
- Comprobar la viabilidad y aceptación de la idea de negocio.
- Estimar el volumen de demanda potencial del segmento de clientes al que se dirige el plan de negocio.
- Evaluar la disposición a pagar y las expectativas de precio del público objetivo para el servicio ofrecido.

Determinación del mercado potencial

Antes de mencionar, como se procedió a calcular nuestro mercado potencial, es importante poner en contexto la situación y características que presentan, la población

que se encuentra dentro de los segmentos en Lima Metropolitana, según los Niveles Socio Económicos establecidos, esta información fue extraída del APEIM, 2023.

A partir de ellos, se puede mencionar que, los hogares en Lima Metropolitana se destacan por las siguientes características:

En Lima Metropolitana, los estratos socioeconómicos A y B constituyen el 23.8% de los hogares, distribuidos en 2.9% y 20.9% respectivamente. Esta proporción significativa representa una valiosa oportunidad para desarrollar emprendimientos dirigidos a este segmento de la población.

En cuanto a la distribución del gasto, los hogares de los sectores A y B destinan el 24% y 34% de sus ingresos, respectivamente, a la adquisición de alimentos. Estos porcentajes moderados sugieren que estas familias no priorizan necesariamente los precios bajos al momento de realizar sus compras.

Es notable que en el sector A, el 35.5% de los hogares no cuenta con servicio doméstico, mientras que en el sector B esta cifra asciende al 62%. Estos datos revelan que la mayoría de estas familias no disponen de personal de apoyo para las tareas del hogar, recayendo esta responsabilidad principalmente en las amas de casa. Considerando además las obligaciones laborales y el cuidado de los hijos, se configura una rutina diaria demandante.

Este escenario presenta una oportunidad de negocio interesante: el desarrollo de productos innovadores que dejen acceder a las madres en la familia y amas de casa (en ocasiones) optimizar su tiempo y reducir la carga de sus actividades cotidianas.

Ahora bien, para poder encontrar nuestro mercado potencial, se inició partiendo del número total de habitantes en Lima Metropolitana, el cual según datos de (APEIM, 2024), asciende a la cifra de 10 292 000 habitantes, a cierre del año 2023.

Población de Lima Metropolitana

De acuerdo a datos de APEIM (2023), cifras obtenidas a través de la Encuesta Nacional de Hogares realizada por INEI, la población asciende a 10 millones 292 mil habitantes.

Tabla 4.1

Población según NSE en Lima Metropolitana 2024

NSE	Porcentaje	Población
A	2.9 %	298 468

(continúa)

(continuación)

B	20.9 %	2 151 028
C	48.0 %	4 940 160
D	22.0 %	2 264 240
E	6.2%	638 104
Total	100 %	10 292 000

Nota. Adaptado de Reporte Anual de APEIM (2024)

Según cifras obtenidas de APEIM (2024), los habitantes pertenecientes a un nivel socioeconómico particular se distribuyen según zonas, conformada por un grupo de distritos, tal como se presenta a continuación.

En la tabla siguiente, se muestra la distribución de hogares en Lima Metropolitana, según nivel socioeconómico.

Tabla 4.2

Hogares en Lima Metropolitana – NSE - 2024

NSE	Porcentaje	Hogares
A	2,90%	93,608
B	20,90%	674,626
C	48%	1 549,381
D	22,00%	710,133
E	6,20%	200,128
Total	100,00%	3 227,878

Nota. Adaptado de Reporte Anual de APEIM (2024)

Para el caso del Plan de Negocio de alimentos para bebés, se va a considerar a las zonas 6 y 7, para la clase A y B, ya que son los segmentos que cuentan con mayores ingresos, por lo tanto, destinan una mayor cantidad de dinero en su alimentación, además por lo que se puede observar que, la zona 6 y zona 7, son los que justamente tienen un porcentaje considerable, respecto a las demás zonas, en lo que se refiere a nivel de ingresos.

Cifras de hogares de Lima Metropolitana

Continuando el procedimiento de calcular nuestra demanda potencial, luego de haber identificado a los NSE A y B, los cuales serán los segmentos involucrados para brindar nuestros productos, también se ha identificado filtrar por Zonas, en este caso las zonas involucradas, son los distritos que pertenecen a las Zona 6 y Zona 7 de Lima Metropolitana.

Tabla 4.3

Porcentajes de la población en Lima Metropolitana, según zonas y nivel socioeconómicos 2024

Zona	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total						
Zona 1	100%	0,00%	11,40%	49,80%	29,30%	9,40%
Zona 2	100%	1,00%	20,90%	58,70%	18,40%	1,10%
Zona 3	100%	0,10%	14,70%	47,60%	27,50%	10,10%
Zona 4	100%	2,30%	21,60%	55,10%	17,80%	3,30%
Zona 5	100%	1,30%	21,60%	47,70%	23,40%	6,00%
Zona 6	100%	14,60%	56,90%	21,90%	4,70%	1,90%
Zona 7	100%	28,70%	47,20%	21,40%	2,80%	0,00%
Zona 8	100%	2,70%	23,60%	53,80%	15,40%	4,50%
Zona 9	100%	0,00%	15,30%	46,90%	26,70%	11,10%
Zona 10	100%	0,80%	16,50%	49,10%	27,30%	6,30%

Nota. Adaptado a partir de datos extraídos del Reporte Anual de APEIM (2024)

Según datos de APEIM (2024) obtenidos a partir de la Encuesta Nacional de Hogares elaborado por INEI, Lima Metropolitana contiene 3'227,878 hogares. Solo para poner en contexto la información en la tabla que se evidencia más adelante, los hogares de Lima Metropolitana que tienen una mayor predominancia respecto a las demás son los que pertenecen al NSE C (más predominante) con un 48%, en tanto que, el NSE D representa un 22% del total.

Cálculo de la muestra

La estimación se realizó tomando como base la demografía de los distritos pertenecientes a la Zona 6 y Zona 7, en Lima Metropolitana, áreas que albergan la mayor concentración de habitantes de los niveles socioeconómicos A y B. Para proyectar el crecimiento poblacional, se empleó una tasa de incremento anual del 0.99% para Perú, conforme a la información proporcionada por la Agencia de Inteligencia Central (CIA) en el año 2023.

Tal como se puede apreciar en la Tabla 4.2 Hogares en Lima Metropolitana, el 23,8% (768 235 ciudadanos), pertenecen al NSE A y NSE B. Al centrarnos en la zona 6 y zona 7, que representan el 12,12% (93125 ciudadanos) de esta población, se decidió intervenir el rango de edad de 25 a 45 años, dicho rango representa un 32.624% según el informe de CPI, 2024. Por lo tanto, nuestra estimación de población objetivo (N) es de 30381 personas, cifra que será crucial para el cálculo de la muestra representativa.

Con respecto al error de estimación (e), se consideró en 3.83%, cabe resaltar que el error de estimación en la fórmula para calcular el tamaño de muestra representativa en estudios de tesis y planes de negocio no tiene restricciones absolutas, pero sí existen algunas consideraciones y recomendaciones importantes:

Rangos recomendados:

En general, se recomienda que el error de estimación (también llamado margen de error) se mantenga entre los siguientes rangos:

Descripción	Rango
Mínimo recomendado	1% - 3%
Rango típico	3% - 6%
Máximo aceptable	8% - 10%

La mayoría de los investigadores suelen utilizar un error de estimación entre el 3% y el 6% con un nivel de confianza del 95%.

Consideraciones importantes:

Consideraciones	Descripción
No hay límites estrictos	No existe un porcentaje mínimo o máximo absoluto establecido. El error de estimación adecuado dependerá del tipo de estudio y los objetivos de la investigación.
Relación con el tamaño de muestra	Cuanto menor sea el error de estimación, mayor será el tamaño de muestra requerido. Esto implica mayores costos y tiempo de investigación.
Precisión vs. recursos	Se debe buscar un equilibrio entre la precisión deseada (menor error) y los recursos disponibles para el estudio.

Tipo de investigación	Estudios más rigurosos como ensayos médicos suelen requerir errores de estimación más bajos en comparación con estudios de mercado o comportamiento del consumidor.
Nivel de confianza	El error de estimación está relacionado con el nivel de confianza elegido. Usualmente se utiliza un 95% de confianza. (1.96)
Variabilidad de la población	En poblaciones más homogéneas se pueden aceptar errores de estimación mayores.

Luego de revisar la teoría estadística, esta también recomienda justificar la elección, es decir considera relevante fundamentar por qué se eligió determinado error de estimación, para el cálculo de la muestra.

Por lo cual se ha considerado pertinente, establecer un 3,83% como valor para nuestro termino error, porque si bien está por debajo del típico 5%, como se consideran en el gran número de estudios. Esto debido a que nuestro Plan de Negocio aborda y está dirigido a la alimentación de bebés en sus primeros años de vida, es un tanto delicado, podríamos indicar que se apega más al lado del área de salud que al área social.

La fórmula utilizada para el calcular nuestra muestra fue:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la Población objetivo

Z: Parámetro Estadístico estandarizado

e: Error de estimacion máximo aceptado

p: Término de Probabilidad de ocurrencia del evento

q: Término de Probabilidad de NO ocurrencia del evento

De tal manera, insertando los valores propios, en la formula estandarizada, tenemos:

$$n = \frac{30381 * 1.96^2 * 0.95 * 0.05}{0.0383^2 * (30381 - 1) + 1.96^2 * 0.95 * 0.05}$$
$$n = \frac{5543.8033}{44.5641182 + 0.182476}$$
$$n = 123.89 \cong 124$$

Al obtener el tamaño de 124 personas, según la segmentación y luego mediante la fórmula estandarizada y con los parámetros necesarios, se procedió a realizar las encuestas, en distintos parques de Lima frecuentados por padres de familia, y se obtuvieron los siguientes resultados (Anexo 2).

Detalles de la encuesta

La encuesta fue realizada de manera presencial, esto con el fin de tener un contacto directo con los padres de familia, para lo cual se acudió a parques de Lima Metropolitana donde se brindan talleres de estimulación al aire libre para bebés de 6 a 24 meses.

La elección de los parques fue de forma aleatoria y se seleccionaron al azar 3 parques: Campo de Marte (Jesús María), Parque María Reiche (Miraflores) y Parque Chabuca Granda (Surco). En cada uno de estos parques se brindan talleres de estimulación para grupos conformados de 6 a 9 bebés, considerando que por cada bebé asisten 2 personas (mamá, papá u otros).

Estos talleres se realizan todos los sábados y domingos en 3 rangos de horarios, de 10 am a 11 am, de 11am a 12pm y de 12pm a 1pm, y son dirigidos por 2 psicólogas y/o profesoras de inicial; aquí se trabaja la estimulación temprana, dinámicas de motricidad, juegos, exploración, arte y temáticas de fechas importantes (día de la madre, padre, del niño, etc.).

Las encuestas fueron realizadas en dos fines de semanas (2 sábados y 2 domingos), cabe resaltar que por cada parque se logró encontrar de 2 a 3 empresas que brindan estos talleres por rango de meses; es decir, los de 10 a 11am son para bebés de 6 a 12 meses, de 11 a 12pm son para bebés de 12 a 18 meses y los de 12 a 1pm de 18 a 24 meses.

Antes de abordar a las personas, se realizó una breve explicación de las encuestas a las profesoras a cargo del taller y posteriormente a los padres de familias y/o cuidadores. Luego de realizar la encuesta a 124 personas, quienes a su vez cumplen con nuestras segmentaciones especificadas en el capítulo anterior. Estas se realizaron mediante un cuestionario de preguntas, las cuales consideramos clave, para que puedan darnos perspectivas y mejor enfoque respecto a nuestro público objetivo.

4.3. Etapas de la Investigación

Como segunda etapa de la investigación, tenemos que, luego se presentarán los resultados de la investigación (encuesta) y se desarrollará el análisis respectivo, de cada uno de estos.

Luego de haber realizado nuestras encuestas, algunos de los resultados que nos serán de mayor importancia en términos de producción, precio, empaque, medio de publicidad, frecuencia de consumo, se presentan a continuación, con sus respectivos análisis:

Figura 4.1

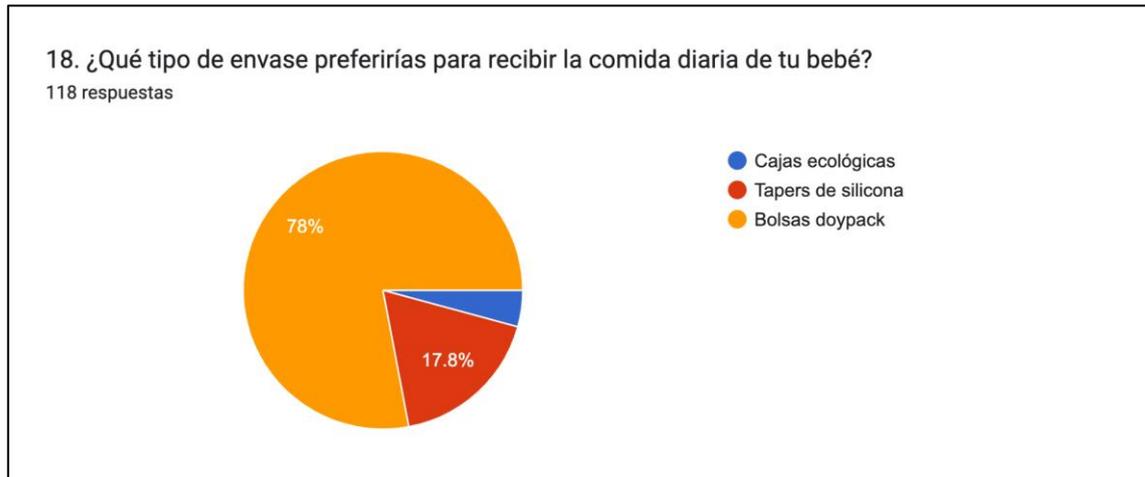
Frecuencia de adquisición de comidas preparadas



Luego de realizar nuestra encuesta, notamos en los resultados que nuestros potenciales clientes, frente a la pregunta ¿con qué frecuencia adquiriría nuestras comidas preparadas para alimentar a sus bebés?, mayoritariamente con un 61,3 % preferirían adquirir 3 veces a la semana. Notar que, existe un 26,9% que estarían dispuestos a adquirir solo los fines de semana. Esto servirá para conocer cuáles son las preferencias particulares de nuestros potenciales clientes, y así no llegar a una sobre producción de nuestros platillos, para no obtener pérdidas en cuanto a rentabilidad, dentro del negocio.

Figura 4.2

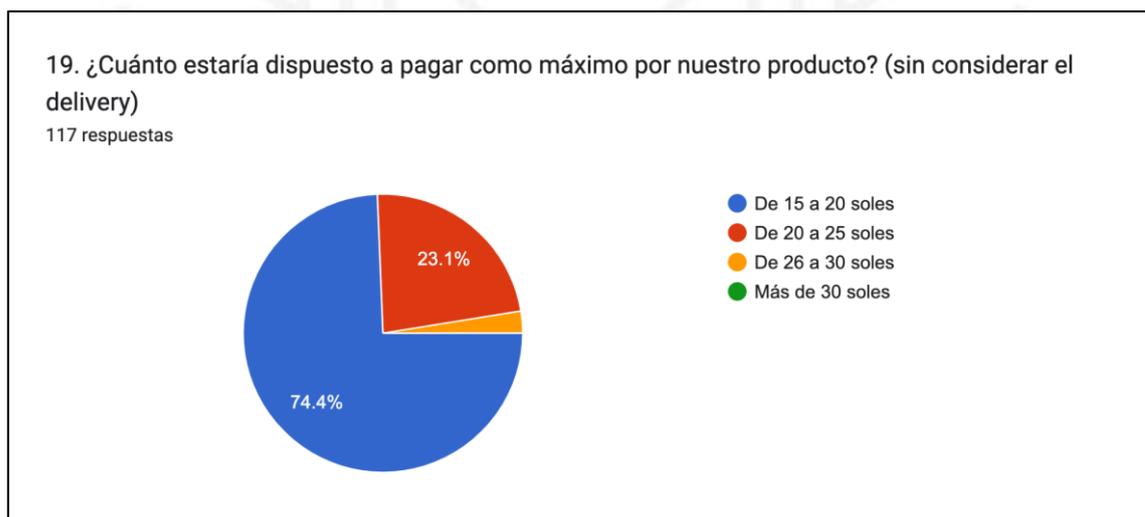
Tipo de envase preferido para recibir la comida del bebé



Luego de realizar nuestra encuesta, notamos en los resultados que nuestros potenciales clientes, frente a la pregunta ¿en qué tipo de envase prefieren recibir la comida (alimento de bebés)?, mayoritariamente con un 78 % preferirían que se les entregue con bolsas *doypack*. Notar que, existe un 17,8% que estarían dispuestos a recibir en *tapers* de silicona. Esto servirá para conocer cuáles son las preferencias particulares de nuestros potenciales clientes, y así mantenerlos a gusto.

Figura 4.3

Disposición de pagar como máximo por el producto (sin considerar el delivery)

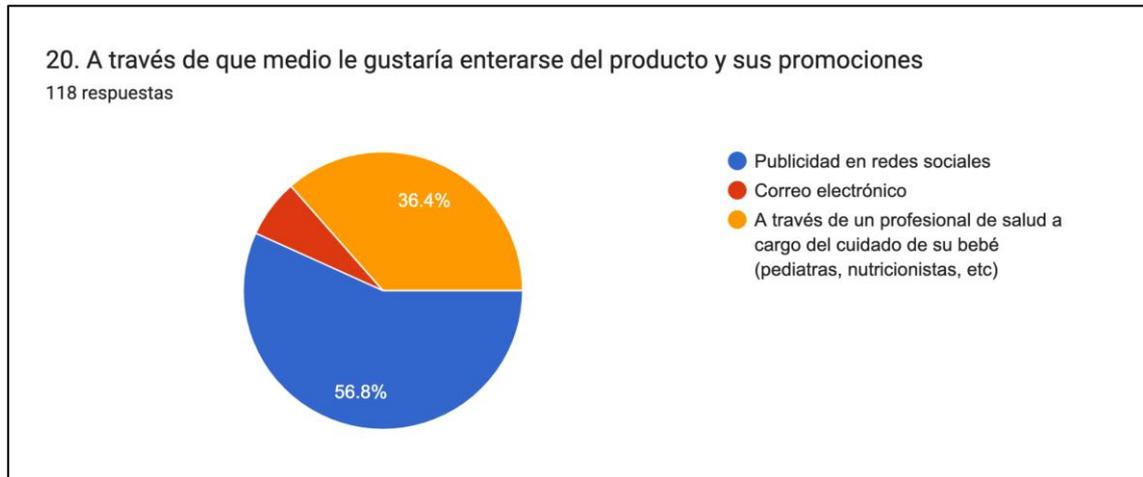


Luego de realizar nuestra encuesta, notamos en los resultados que nuestros potenciales clientes, frente a la pregunta de cuánto estarían dispuestos a pagar por nuestro producto (sin delivery), mayoritariamente con un 74,4 % preferirían pagar de entre 15 a

20 soles, por nuestro producto alimenticio. Notar que, existe un 23,1% que estarían dispuesto a pagar entre 20 a 25 soles. Esto servirá como estrategia para más adelante quizás aumentar el precio de nuestros alimentos, cumpliendo con mayores requisitos y exigencia de calidad por parte de nuestros consumidores.

Figura 4.4

Medio para enterarse del producto y sus promociones



Al realizar la pregunta del por qué medio les gustaría, a los potenciales clientes, sobre nuestro producto y sus promociones, obtuvimos que más de la mitad de los encuestados, un 56,8%, prefieren enterarse por publicidades en las redes sociales. Como segundo porcentaje con mayor cantidad, del 36,4 %, es la opción de poder enterarse del producto y nuestras promociones, mediante un especialista en salud a cargo del cuidado de su bebé, ya sean pediatras o nutricionistas.

4.4. Análisis de la Demanda

4.4.1. Segmentación demográfica

La Encuesta Nacional de Hogares (ENAH), ejecutada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) hacia el año 2023, proporciona una estimación de la distribución de los niveles socioeconómicos del Perú, así como indicadores de pobreza a nivel nacional. Esta encuesta abarcó una muestra representativa de 32,188 hogares en todo el país.

Es importante destacar que el nivel socioeconómico (NSE) de un individuo no se determina exclusivamente por sus ingresos. Según los estudios realizados por la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM) en 2023, el NSE se define por una combinación de variables. El informe de APEIM sobre los Niveles Socioeconómicos en Lima Metropolitana y Callao revela que cada estrato socioeconómico presenta características distintivas.

Perfil NSE A. Presenta características distintivas en cuanto a su distribución geográfica y estilo de vida. Este grupo poblacional se encuentra principalmente en la Zona 7, en la capital, que abarca distritos como La Molina, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, distrito de Miraflores y San Isidro. Las residencias de este sector suelen albergar un único núcleo familiar, con un promedio de cuatro integrantes por hogar.

El cabeza de familia típico en este segmento tiene alrededor de 50 años, y es común que tanto él como sus progenitores sean oriundos de Lima. Solo una pequeña fracción, aproximadamente el 9%, cuenta con padres de origen extranjero. En cuanto a la formación académica, la gran mayoría ha completado estudios universitarios, y un tercio de ellos ha obtenido además un título de maestría.

En el ámbito laboral, se observa una diversidad de ocupaciones. Un cuarto de este grupo está compuesto por empresarios, mientras que el 35% ocupa puestos de nivel medio y alto en relación de dependencia. El ingreso familiar mensual promedio asciende a 13,008 soles, lo que les permite acceder a ciertos lujos como contar con personal de servicio doméstico y poseer vehículo propio.

En lo referente a la atención médica, este sector muestra una marcada preferencia por consultorios privados y clínicas particulares. Sus hábitos de consumo también reflejan su nivel socioeconómico: para la adquisición de alimentos, suelen frecuentar supermercados, con una clara inclinación hacia la cadena Wong. En cuanto a indumentaria, las tiendas departamentales como Saga y Ripley son sus destinos predilectos.

Perfil NSE B. Presenta características particulares en cuanto a su distribución geográfica y estilo de vida. Este segmento poblacional se concentra principalmente en dos áreas de Lima: la zona 6, que comprende distritos como San Miguel, Pueblo Libre,

Jesús María, Lince y Magdalena, y la zona 7, que incluye Santiago de Surco, San Borja, La Molina, Miraflores y San Isidro.

En cuanto a la composición familiar, el jefe de hogar típico en este nivel tiene una edad promedio de 45 años. Es notable que tres cuartas partes de estos jefes de hogar son varones, y más del 60% son nativos de Lima. En el ámbito laboral, se observa que más de la mitad de este grupo trabaja en relación de dependencia. Entre aquellos que optan por el trabajo independiente, un tercio lo hace en el sector formal de la economía.

El aspecto económico de este segmento se caracteriza por un ingreso familiar mensual promedio de 6,754 soles. Esta capacidad adquisitiva se refleja en sus viviendas, que suelen contar con cinco ambientes y dos baños. Aunque estas residencias son espaciosas y cuentan con acabados de calidad, no llegan a ser consideradas lujosas.

Los hábitos de consumo de este grupo también son distintivos. Para la adquisición de alimentos, muestran una preferencia por los establecimientos de autoservicio. En cuanto a la compra de ropa, las tiendas por departamento son su opción predilecta.

Este perfil socioeconómico refleja un nivel de vida confortable, con acceso a servicios y comodidades, aunque sin llegar a los niveles de lujo asociados con el segmento NSE A.

Perfil NSE C. Presenta una distribución geográfica particular, concentrándose principalmente en diversas zonas de Lima Metropolitana y el Callao. Este segmento poblacional se encuentra mayormente en la Zona 2, involucra a distritos como Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres, y la Zona 4, que comprende a Cercado de Lima, La Victoria, Rímac, Breña, Comas, Ate, San Luis, Santa Anita, Surquillo, Barranco, Chorrillos, Callao, Bellavista y La Perla.

Las viviendas de este nivel suelen albergar un único núcleo familiar, con un promedio de cinco integrantes por hogar. Los jefes de familia, en su mayoría hombres (79%), tienen una edad promedio de 50 años, siendo aproximadamente la mitad de ellos nacidos en Lima.

En cuanto a la formación académica, alrededor del 30% de los jefes de hogar han cursado estudios técnicos o universitarios incompletos, mientras que un tercio ha finalizado una carrera universitaria. El ingreso familiar mensual promedio varía según la subdivisión del nivel C: 3,737 soles para el NSE C general, 4,004 soles para el NSE C1 (bajo superior) y 3,269 soles para el NSE C2 (bajo típico).

Las residencias de este sector suelen contar con cuatro o cinco ambientes, incluyendo baño en el interior de las instalaciones, y en casos, cuentan con más de dos baños. En lo referente a la atención médica, aproximadamente el 75% de esta población cuenta con algún tipo de seguro, siendo EsSalud el proveedor más común.

Los hábitos de consumo de este grupo reflejan una combinación de prácticas tradicionales y modernas: el 80% realiza sus compras en mercados, aunque algunos también frecuentan supermercados. Esta diversidad en los patrones de consumo es consistente con la subdivisión del nivel C en tres categorías: C (bajo), C1 (bajo superior) y C2 (bajo típico), reflejando la heterogeneidad dentro de este segmento socioeconómico.

Perfil NSE D. Se observa una mayor concentración en tres zonas específicas: la Zona 1, que abarca distritos como Puente Piedra, Carabaylo y Comas; la Zona 3, representada por San Juan de Lurigancho; y la Zona 10, que incluye Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua y Ventanilla.

En cuanto a las características del jefe de hogar, la edad promedio es de 48 años, siendo en su mayoría hombres (76%). Es notable que aproximadamente dos tercios de estos jefes de familia son migrantes del interior del país.

El aspecto económico de este segmento se caracteriza por un ingreso familiar mensual promedio de 2,477 soles. En lo que respecta a la vivienda, el 58% de las familias poseen una casa propia, ya sea por compra o por asentamiento informal. Las residencias típicas cuentan con tres o cuatro habitaciones, y la mayoría dispone de baño dentro de la vivienda.

En cuanto a servicios básicos, casi la totalidad de los hogares tienen acceso a electricidad, mientras que el 85% cuenta con sistema de desagüe. Sin embargo, es importante señalar que este grupo poblacional generalmente no tiene acceso a servicios de salud privados.

Los hábitos de consumo de este sector son distintivos. Para la adquisición de víveres, la mayoría opta por mercados locales cercanos a sus domicilios. En lo que respecta a la compra de ropa, se observa una preferencia por el emporio comercial de Gamarra, aunque también frecuentan mercados locales y el mercado central municipal.

Este perfil socioeconómico refleja un nivel de vida modesto, pero con acceso a servicios básicos, mostrando patrones de consumo y vivienda característicos de un sector urbano en desarrollo.

Perfil NSE E. Concentrándose principalmente en tres zonas específicas: la zona 9, que abarca distritos como Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín y Pachacamac; la zona 3, representada por San Juan de Lurigancho; y la zona 1, que incluye Puente Piedra, Carabayllo y Comas.

Las viviendas de este sector suelen albergar un promedio de cinco personas. El perfil del jefe de hogar se caracteriza por ser predominantemente masculino, con una edad promedio de 40 años, mientras que la ama de casa tiene en promedio 36 años. Es notable que solo el 30% de los jefes de familia son oriundos de Lima.

En el ámbito laboral, la mayoría se dedica a actividades independientes en el sector informal. El aspecto económico de este segmento se caracteriza por un ingreso familiar mensual promedio de 2,039 soles.

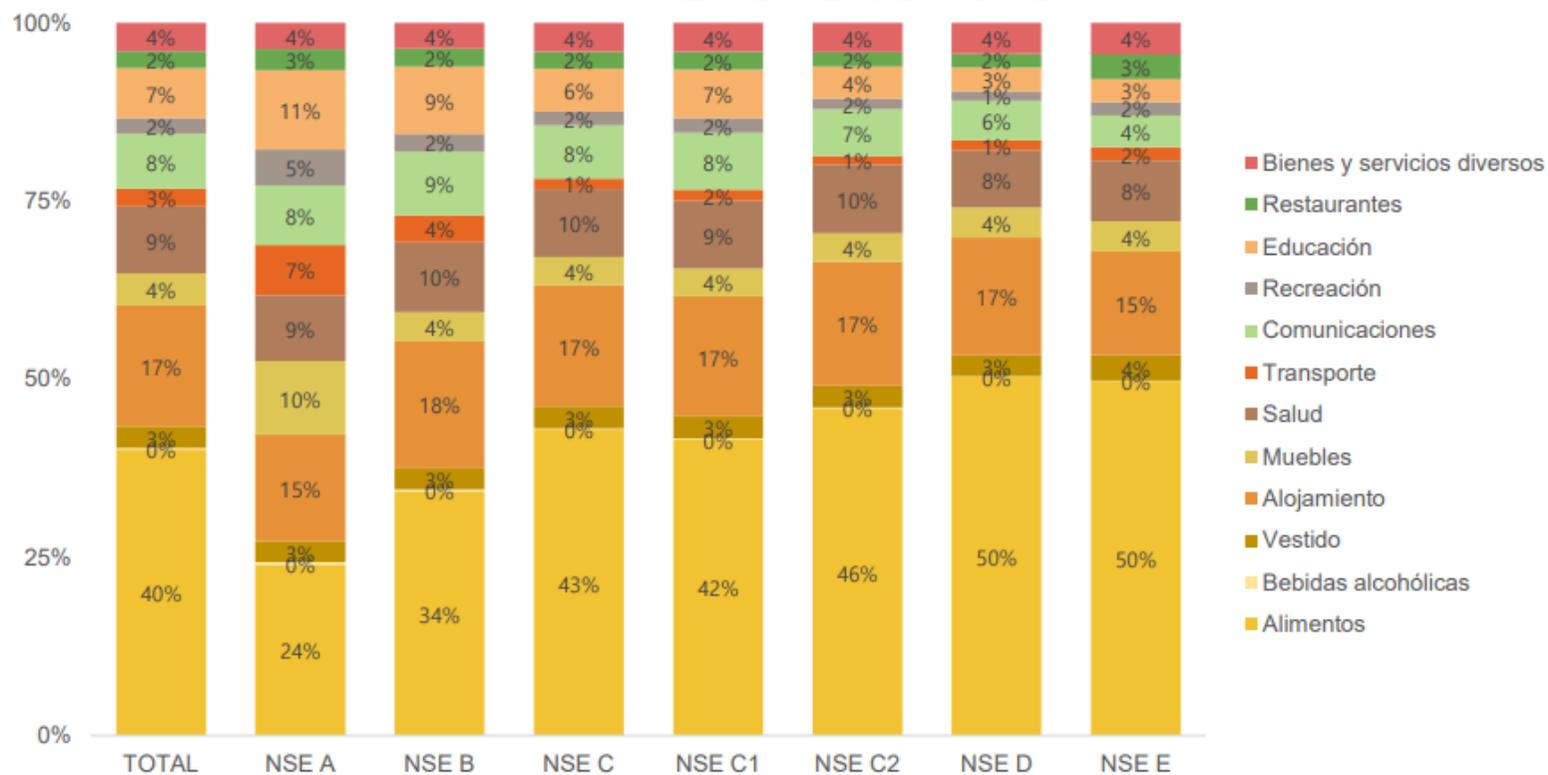
En cuanto a la vivienda, el 70% de las familias poseen casa propia, siendo la mayoría de estas adquiridas mediante asentamiento informal. Solo el 30% de estas residencias cuentan con baño dentro de la vivienda.

Los hábitos de consumo de este grupo son distintivos. Para la adquisición de víveres, optan por mercados locales cercanos a sus domicilios. En lo que respecta a la compra de ropa, se observa una diversidad de opciones: frecuentan el emporio comercial de Gamarra, ferias de ropa, mercados de segunda mano y el mercado municipal, aprovechando las ofertas y descuentos disponibles.

Este perfil socioeconómico refleja un nivel de vida modesto, con patrones de consumo y vivienda característicos de un sector urbano en desarrollo, donde la informalidad y la búsqueda de opciones económicas son predominantes.

Figura 4.5

Distribución de los gastos de ingresos según NSE en Lima Metropolitana al año 2024



Nota: De “Niveles Socioeconómicos 2023-2024” elaborado por APEIM, 2023. Data ENAHO, 2023.

4.5. Proyección de la Demanda

Para alcanzar una comunicación efectiva y dirigida al público deseado, se ha desarrollado una estrategia de segmentación de mercado. Esta herramienta fundamental permite orientar de manera precisa las iniciativas de marketing y publicidad, asegurando que lleguen e impacten al grupo objetivo.

La segmentación realizada abarca diversos criterios, incluyendo aspectos geográficos, características demográficas (como edad, nivel socioeconómico, generación y estructura familiar), factores psicográficos y patrones de comportamiento. Este enfoque multidimensional proporciona una visión integral del consumidor.

Al implementar esta segmentación, se obtiene una definición más clara y acotada del mercado meta.

Figura 4.6

Segmentación poblacional del Mercado

Variable		Especificación
Geográfica	Distritos Seleccionados	Zona 6 Y Zona 7 de Lima Metropolitana
Conductual	Generación Millenials	-Ciudadanos que utilizan la tecnología, cotidianamente.
Psicográfica	Niveles De Vida	-Ciudadanos que presentan niveles de vida Saludable.
Demográfica	-Edad -NSE -Familia	25 – 45 años A Y B Padres de Familia, con Bebés de 6 a 24 meses de edad.

Estimación de la demanda

Para realizar una estimación en la demanda y luego poder desarrollar una proyección de la misma, se han realizado filtros con preguntas clave de la encuesta (a 124 personas, según nuestra muestra calculada anteriormente).

Al apreciar que la segmentación de la población de Lima Metropolitana está por Nivel Socio Económico, se optó por considerar exclusivamente a los NSE A y B. Esto tiene su justificación en que son los ciudadanos quienes más dinero perciben como ingresos, por ende, son los que mayor dinero destinan a su alimentación en el hogar. (APEIM, 2024). Tener en cuenta que, según un estudio de APEIM, los distritos que

involucra la zona 6 y a la Zona 7 de la ciudad capitalina, son los distritos donde se aglomera los habitantes de los NSE A y NSE B.

Figura 4.7

Segmentación de Demanda por Nivel Socioeconómicos 2024

SEGMENTACIÓN	Personas 2024	
Hogares Población de Lima Metropolitana	100%	3.227.878
A	2,90%	93608
B	20,90%	674627
C	48,00%	1549381
D	22,00%	710133
E	6,20%	200128

Luego de analizar los niveles socioeconómicos, que el 23,8% del total de la población de Lima Metropolitana (NSE A y B), serán los tomados en cuenta para continuar con la segmentación de nuestra demanda y poder proyectar el número de nuestros clientes.

Continuando con la segmentación, de la tabla anterior, se tenía que el 23,8% (768 235 ciudadanos), son los que pertenecen a NSE A y al NSE B. Por tanto, la zona 6 y zona 7, hacen un total de 12,12% (93125 ciudadanos), mediante métodos numéricos de proporción.

Tabla 4.4

Mercado Objetivo según Zonas de Lima Metropolitana 2024

Zonas LIMA	768235	
ZONA 1 Y 2	19,27%	148026
ZONA 3 Y 4	16,95%	130225
ZONA 5 Y 6	15,90%	122168
ZONA 7 Y 8	13,56%	104180
ZONA 9 Y 10	32,44%	249208

Luego de haber obtenido, el total de ciudadanos filtrados por NSE A y NSE B, luego por zona 6 y zona 7, el cual ascendía a la cifra de 93125, se procedió a intervenir el rango de edad de estas personas, se consideró adecuado plantear de 25 a 45 años, dicho rango representa un 32,624% según el informe de CPI, 2024. Aproximándonos de esta manera a la suma de 30381 personas, el cual vendría a ser nuestro mercado potencial, como bien se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 4.5*Mercado Objetivo a partir del Mercado Potencial*

Mercado Potencial	30381
¿Utiliza frecuentemente alimentos con sal, endulzantes y/o preservantes en la dieta de su bebé?	91,9%
Mercado Disponible	27920
¿Ud. estaría dispuesto en adquirir nuestras comidas preparadas para su bebé?	96%
Mercado efectivo	26804
¿Con qué frecuencia su hijo consume alimentos, preparados en casa?	73,4%
Mercado objetivo	19674
Participación en el mercado	20%
Mercado Meta	3935
Tasa de crecimiento del sector (%)	6,76%

De acuerdo con *Market Data Forecast*, institución norteamericana encargada de realizar proyecciones de demanda y crecimiento en los distintos sectores y rubros de negocios a nivel global, estima que, para América Latina, el crecimiento de los sectores enfocados en la producción de alimentos para bebés para el periodo de 2025-2029 es de 6,76% de crecimiento anual. Por tanto, se decidió adecuado colocar dicha tasa de crecimiento en el sector, para nuestras estimaciones, debido a que nos encontramos en el mismo rubro.

Tabla 4.6*Demanda anual a partir del Mercado Meta*

Mercado Meta	3935
Participación de mercado	20%
Tasa de Crecimiento del sector	6,76%
Demanda al año	3935
Demanda mensual	328
Demanda diaria	11
Tasa de crecimiento del sector (%)	6,76%

En la tabla anterior, luego de haber filtrado con preguntas selectas para poder identificar a nuestro mercado disponible, luego con el mismo procedimiento llegar a nuestro mercado efectivo, seguidamente evaluar nuestro mercado objetivo, alcanzamos a identificar nuestro mercado meta el cual asciende a la cifra de 3935, potencial número de clientes.

Proyección del número de clientes

Para poder mapear e identificar cuáles son nuestro número de clientes en promedio para lo cual hallamos de manera simple, mediante división entre 12, para calcular a nivel mensual, luego una división entre 30 para calcular la demanda diaria, y así sucesivamente para los demás años. Cabe resaltar, que la diferencia notoria en cantidades de año tras año, es por el factor de la tasa de crecimiento aplicada, la cual se comentó anteriormente, esta tasa es de 6,76%, según *Market Data Forecast*.

Tabla 4.7

Proyección de número de clientes

PROYECCION DE CLIENTES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda al día	10,93	11,67	12,46	13,30	14,20
Demanda al mes	327,90	350,06	373,73	398,99	425,96
Demanda al año	3934,77	4200,76	4484,73	4787,90	5111,56

Proyección de las Ventas

Finalmente, para realizar nuestra proyección del número de ventas totales que podamos alcanzar a nivel diario, mensual y anualmente, para los primeros 5 años, se realizó con la ponderación debida respecto la frecuencia con la que los encuestados preferirían comprar los platillos para sus bebés, el 37,9 % indicaron que estarían dispuestos a comprar 3 veces a la semana, en tanto que, el 52,4 % indicaron comprarían 2 veces a la semana, mientras que el 9,7% comprarían de manera diaria durante la semana.

Figura 4.8

Frecuencia de compra de los alimentos



Tabla 4.8*Proyección de número de Ventas*

PROYECCION DE VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas al día	59,86	63,91	68,23	72,84	77,76
Ventas al mes	1795,83	1917,23	2046,83	2185,20	2332,91
Ventas al año	21549,93	23006,71	24561,96	26222,35	27994,98

Finalmente, como se muestra en la tabla anterior, nuestras proyecciones del número de ventas totales de los platillos con los que contara el Plan de Negocio Babymenú son, 21550 para el año 1, 23 006 para el segundo año, 24 562 para el año 3, para el cuarto año 26 222, y consecuentemente, para el año 5, se proyecta una venta total de 27 995 platillos.

4.6. Análisis de la Oferta

Básicamente, al abordar este acápite, se considera realizar un análisis de la competencia frente a las empresas y negocios que ya operan en el mercado local, para cual se ha subdividido en empresas que vendrían a ser nuestras competidoras indirectas y en el caso de competidora directa, solo se encontró a la empresa que realiza el servicio mediante delivery Yomi. Seguidamente, se muestra la comparativa entre los productos que ofertan, cantidades, precios y características de cada uno de sus productos, esto con el fin de tener un panorama general frente a las “empresas rivales” del medio local.

La tabla que se muestra a continuación nos refleja dichos criterios identificados, para poder resaltar nuestras características, los precios y sobre todo la variedad.

Figura 4.9*Empresas – Competidoras Indirectas*

Competencia Indirecta	Oferta	Precio
Enfabebé	Ofrece una variedad de productos Enfagrow, Enfamil y Nutramigen diseñados para bebés.	Enfagrow: Sabor natural – 4.4 kg – S/. 349.00
Nestlé	A través de su línea Nestum, ofrece cereales infantiles diseñados exclusivamente para bebés desde los 6 meses.	Cereal NESTUM Arroz – 350 gr. – S/. 14.50
Gerber	Comercializa una amplia gama de alimentos para bebés, incluyendo papillas y snacks.	Gerber NutriPuffs Banana 42 gr. – S/. 19.30
Kigli	Produce papillas licuadas y en trocitos con ingredientes naturales para bebés.	Puff de lentejas con camote 15 gr. – Min 62 unid – S/. 150.00
Smileat	Ofrece alimentos infantiles 100% ecológicos, libres de alérgenos comunes.	Holle Formula Orgánica (6-12 meses) DHA/ARA S/. 115.00
Kid Organics	Elabora cereales y papillas con "superalimentos" 100% orgánicos como quinua, kiwicha y cañihua.	Kigli Puffs Beterraga, Brócoli y Camote (48 Unds x 15 grs.) S/. 146.90

Como se ha mostrado, estas organizaciones que brindan productos un tanto similares al nuestro, ofertan distintas características, desde líneas exclusivamente “tipo de alimento”, papilas, cereales, snacks y suplementos, para que los clientes opten por adicionar en la dieta de sus bebés desde los 6 meses de edad.

Algo a destacar del análisis comparativo, es que estas organizaciones, en su mayoría son multinacionales, es decir mantiene un posicionamiento “fuerte” en el mercado desde hace algunos años, sin embargo, a modo de contraste con nuestros productos, es que su oferta viene a ser algo elevado en cuanto al precio, a excepción de Gerber y Nestum, quienes cuentan con precios aproximados al nuestro, no obstante, dichos productos, son papillas frutadas y cereales, respectivamente. Es decir, no cuentan con un mix de alimentos en una dieta balanceada, como los contiene nuestros platillos de alimentos en Babymenu.

Figura 4.10

Empresa Competidora Directa

Competencia Directa	YOMI	BABYMENU
<p>Oferta</p>	<p>Yomi se especializa en la venta de comidas preparadas para bebés y niños pequeños. Los alimentos parecen estar diseñados pensando en las necesidades nutricionales de los niños pequeños. Ofrecen opciones sin sal, lo cual es importante para la alimentación infantil. Incorporan sabores tradicionales peruanos, como la chicha morada, adaptados a preparaciones para niños.</p>	<p>Babymenu se encarga de la preparación y comercialización de alimentos nutritivos que contribuyan al correcto crecimiento y fortalecimiento de los bebés. Se ofrece 8 variedades de platillos divididos en 3 rangos de los meses de edad, los cuales preservando que no contenga sales, endulzantes, ni saborizantes en el contenido de los platillos de comida.</p>
<p>Producto</p>	 <p>Lomito al jugo - sin sal</p> <p>Mac sin Cheese - sin sal</p>	

En cuanto a empresas o negocios que se considere “rival directa” Se observa que frente a nuestra propuesta de Babymenú, en el mercado local se encuentra la empresa “Yomi”, la cual se ha identificado y analizado en ciertos aspectos, para realizar una comparativa con nuestros productos en Babymenú.

Similitudes:

- Tienen un centro de operaciones interno y no cuentan con local de venta.
- Tienen una carta similar en cuanto a dieta balanceada.
- Precios aproximadamente iguales, según el tipo de platillo.
- Utilizan publicidad como medio de difusión, al igual que realizará Babymenú.

Diferencias:

- Ofreceremos una mayor variedad, en cuanto a tipo de comidas.
- Ofertaremos platillos con una mayor cantidad en gramaje, que la empresa competidora.
- Presentaremos una innovadora idea de subdividir los platillos en 3 rangos de edades, de 6 -8 meses, 9 – 11 meses y de 12 a 24 meses de edad.

Luego de realizar el análisis exhaustivo en cuanto a empresas que actúan como competidoras directas e indirectas, se tiene un panorama más claro de cómo emplear algunas otras innovaciones para poder estar en constante competencia, frente al mercado y sus competidoras, ya que, si no se innova, no se crece, y si una empresa no crece, “muere” en términos de rentabilidad.

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

El abordar este capítulo es de suma relevancia, para toda empresa o negocio a iniciar, el uso de las herramientas que se puedan identificar en el proceso, serán de gran apoyo para poder alcanzar una mayor probabilidad de éxito sobre nuestros objetivos definidos.

- **Investigación de Mercado:** Se ha realizado un conjunto de estudios de mercado (encuestas y entrevistas) para entender mejor las preferencias y comportamientos de compra de los padres de familia. Se utilizaron cuestionarios para recopilar datos relevantes.
- **Segmentación del Mercado:** Se hizo la división de nuestra población objetivo en segmentos, de acuerdo a las zonas y los niveles socioeconómicos, en tanto que los padres de familia mantienen una preferencia por productos orgánicos. Esto nos permitirá personalizar nuestras estrategias de marketing para cada segmento.
- **Canales de Comunicación:** Utilizaremos canales de comunicación adecuados para nuestra población objetivo, como redes sociales, blogs de maternidad, y foros de padres. Además, colaboraremos con pediatras y nutricionistas para recomendar nuestros productos.
- **Educación y Conciencia:** Desarrollaremos campañas educativas sobre la importancia de la alimentación complementaria adecuada y los beneficios de nuestros productos. Esto incluirá talleres, webinars, y contenido informativo en nuestras plataformas digitales.
- **Evaluación y Ajuste Continuo:** Revisaremos y ajustaremos regularmente nuestras estrategias de marketing basándonos en los resultados obtenidos y en los cambios en el comportamiento del mercado. Esto nos permitirá mantenernos relevantes y efectivos en nuestras acciones.

5.1. Estrategias Competitivas Genéricas

Para la empresa de comida complementaria para bebés desde los 6 meses hasta los 24 meses, se propone implementar una estrategia de diferenciación. Esta estrategia se enfocará en ofrecer productos de alta calidad, con ingredientes orgánicos y nutritivos, que cumplan con las necesidades específicas de los bebés en esta etapa de desarrollo. Además, se buscará crear una imagen de marca asociada a la confianza, seguridad y bienestar de los niños.

Objetivos Comerciales

Los objetivos comerciales para nuestro Plan de Negocio, se centran en:

- **Calidad y Seguridad:** Garantizar que todos los productos cumplan con los más altos estándares de calidad y seguridad alimentaria.
- **Innovación:** Desarrollar nuevos productos que satisfagan las necesidades nutricionales de los bebés y las expectativas de los padres.
- **Sostenibilidad:** Implementar prácticas sostenibles en la producción y el envasado de los alimentos.
- **Expansión de Mercado:** Ampliar la presencia en mercados locales e internacionales.
- **Educación al Consumidor:** Informar a los padres sobre la importancia de la nutrición en los primeros años de vida y cómo los productos pueden contribuir a un desarrollo saludable.

Estrategias Competitivas Genéricas, según Michael Porter

Liderazgo en Costos

La estrategia de liderazgo en costos se centra en ser el productor de alimentos complementarios más eficiente en términos de costos. Esto implica:

- **Producción a Gran Escala:** Aprovechar las economías de escala para reducir los costos de producción.
- **Optimización de Procesos:** Implementar tecnología y procesos que aumenten la eficiencia y reduzcan el desperdicio.

- **Negociación con Proveedores:** Establecer acuerdos favorables con proveedores para obtener materias primas a precios más bajos.
- **Automatización:** Invertir en automatización para reducir los costos laborales y mejorar la consistencia del producto.

Diferenciación

La estrategia de diferenciación busca ofrecer productos únicos que se destaquen en el mercado. Para los alimentos de complemento para infantes, esto puede incluir:

- **Ingredientes Orgánicos y Naturales:** Utilizar ingredientes de alta calidad, orgánicos y sin aditivos.
- **Innovación en Sabores y Texturas:** Desarrollar productos con sabores y texturas que sean atractivos tanto para los bebés como para los padres.
- **Fortificación Nutricional:** Enriquecer los productos con vitaminas y minerales esenciales para el desarrollo infantil.
- **Marca y Empaque Atractivo:** Crear una marca fuerte y un empaque atractivo que resuene con los valores de los padres modernos.

Figura 5.1
Empaque



Se utilizarán bolsas de papel kraft color blanco (material reciclable y biodegradable)
Su color blanco añade elegancia a la presentación del producto y el asa twist resalta la calidad del diseño.



Caja de cartón blanca (material reciclable y biodegradable)



Bolsas de grado gastronómico sin BPA (selladas al vacío).

Si bien el empleo de bolsas de plástico selladas al vacío pudiera parecer contradictorio con una imagen natural, su utilización en alimentos para bebés puede justificarse por razones de seguridad, conservación y practicidad. La clave está en comunicar efectivamente estos beneficios y trabajar continuamente en soluciones más sostenibles que mantengan los estándares de calidad y seguridad necesarios para los alimentos infantiles.

Enfoque

Como estrategia de enfoque implica concentración en un segmento específico del mercado. En nuestro caso, esto podría significar:

- **Segmentación por Edad:** Ofrecer productos específicos para diferentes etapas del desarrollo infantil (6-8 meses, 9-11 meses y 12-24 meses).
- **Segmentación Geográfica:** Adaptar los productos a las preferencias y necesidades de diferentes regiones.
- **Segmentación por Necesidades Nutricionales:** Desarrollar productos para bebés con necesidades dietéticas especiales, como alergias o intolerancias alimentarias.

Enfoque en Costos

El enfoque en costos es una combinación de las estrategias de liderazgo en costos y enfoque. Se trata de ser el proveedor más eficiente en un segmento específico del mercado. Para lograr esto:

- **Producción Eficiente para Nichos:** Optimizar la producción para segmentos específicos, como alimentos para bebés con alergias.
- **Reducción de Costos en Segmentos Específicos:** Implementar estrategias de reducción de costos que sean aplicables a nichos específicos del mercado.
- **Personalización y Escalabilidad:** Ofrecer productos personalizados a precios competitivos, aprovechando la escalabilidad de la producción en nichos específicos.

Implementar estas estrategias competitivas genéricas de Michael Porter permitirá a nuestra empresa posicionarse de manera efectiva en el mercado local, diferenciándose de los competidores y capturando una mayor cuota de mercado.

5.2.Estrategia de Segmentación y Targeting

Identificación de Segmentos de Mercado

La identificación de segmentos de mercado es un paso crucial en el desarrollo de un plan de negocio para la elaboración de alimentos complementarios naturales para bebés. Este

proceso implica dividir el mercado total en grupos más pequeños y homogéneos que comparten características similares. Para este tipo de productos, los segmentos de mercado pueden identificarse en base a:

1. Edad del Bebé:

- Bebés de 6 m. a 8 m.
- Bebés de 9 m. a 11 m.
- Bebés de 12 m. a 24 m.

2. Preferencias de los Padres

- Padres que prefieren alimentos orgánicos y naturales.
- Padres que buscan conveniencia y facilidad de preparación.
- Padres preocupados por la sostenibilidad y el impacto ambiental.

3. Necesidades Nutricionales:

- Bebés con necesidades dietéticas especiales (alergias, intolerancias).
- Bebés que requieren fortificación adicional (hierro, calcio, vitaminas).

4. Geografía:

- Mercados urbanos vs. rurales.
- Regiones con diferentes hábitos alimenticios y preferencias culturales.

Evaluación de Segmentos de Mercado

Una vez identificados los segmentos de mercado, es necesario evaluarlos para determinar su viabilidad y atractivo. Los criterios de evaluación incluyen:

1. Tamaño del Segmento:

- Evaluar el número de potenciales consumidores en cada segmento.
- Analizar las tasas de natalidad y crecimiento demográfico en las áreas objetivo.

2. Crecimiento del Segmento:

- Proyectar el crecimiento futuro del segmento.

- Identificar tendencias en la demanda de alimentos naturales y orgánicos para bebés.

3. Accesibilidad:

- Determinar la facilidad con la que se puede llegar a cada segmento a través de canales de distribución y marketing.
- Evaluar la infraestructura logística y la disponibilidad de puntos de venta.

4. Rentabilidad:

- Analizar los márgenes de beneficio potenciales en cada segmento.
- Evaluar los costos asociados con la producción y distribución para cada grupo.

5. Compatibilidad con los Objetivos de la Empresa:

- Asegurar que los segmentos seleccionados estén alineados con la misión y visión de la empresa.
- Evaluar la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades específicas de cada segmento.

Selección de Segmentos de Mercado Meta

Después de evaluar los segmentos de mercado, se seleccionan aquellos que ofrecen las mejores oportunidades para la empresa. Los segmentos del mercado Meta para los alimentos complementarios naturales para bebés pueden incluir:

1. Bebés de 6 a 8 meses con Padres que Prefieren Alimentos Orgánicos:

- Este segmento valora la calidad y la pureza de los ingredientes.
- Los padres están dispuestos a pagar un precio premium por productos naturales y orgánicos.

2. Bebés de 9 a 11 meses con Padres que Prefieren Alimentos Selectos:

- Este segmento valora el contenido proteico y vitamínico de los ingredientes.
- Los padres están presto a comprar con un precio no mínimo, con la condición de obtener un producto selecto y de calidad.

3. Bebés de 12 a 24 meses con Necesidades Dietéticas Especiales:

- Este segmento requiere productos específicos que cumplan con restricciones dietéticas.
- Los padres buscan productos seguros y confiables que no contengan alérgenos comunes.

4. Padres Urbanos que Buscan Conveniencia y Sostenibilidad:

- Este segmento valora la facilidad de preparación y el impacto ambiental de los productos.
- Los padres están interesados en empaques sostenibles y prácticas de producción ecológicas.

Desarrollo de Estrategias de Marketing para Cada Segmento

Para cada segmento de mercado meta, se deben desarrollar estrategias de marketing específicas que aborden sus necesidades y preferencias únicas. A continuación, se detallan las estrategias para cada segmento seleccionado:

Bebés de 6 a 12 Meses con Padres que Prefieren Alimentos Orgánicos

- **Producto:** Ofrecer una línea de alimentos complementarios orgánicos certificados, sin aditivos ni conservantes.
- **Precio:** Establecer precios premium que reflejen la calidad y pureza de los ingredientes.
- **Plaza:** Distribuir los productos en tiendas especializadas en alimentos orgánicos y naturales, así como en plataformas de comercio electrónico.
- **Promoción:** Utilizar campañas de marketing digital y redes sociales para educar a los padres sobre los beneficios de los alimentos orgánicos. Colaborar con influencers y bloggers de maternidad para aumentar la visibilidad.

Bebés de 12 a 24 Meses con Necesidades Dietéticas Especiales

- **Producto:** Desarrollar productos específicos para bebés con alergias e intolerancias, asegurando que sean seguros y nutritivos.

- Precio: Ofrecer precios competitivos que reflejen el valor añadido de los productos especializados.
- Plaza: Distribuir en farmacias, tiendas de productos naturales y plataformas en línea que se especialicen en productos para necesidades dietéticas especiales.
- Promoción: Realizar campañas informativas en redes sociales y blogs especializados en salud infantil. Participar en ferias y eventos de salud para padres.

Padres Urbanos que Buscan Conveniencia y Sostenibilidad

- Producto: Crear productos que sean fáciles de preparar y empaquetados en materiales sostenibles.
- Precio: Establecer precios accesibles que atraigan a padres preocupados por la sostenibilidad.
- Plaza: Distribuir en supermercados urbanos, tiendas de conveniencia y plataformas de comercio electrónico.
- Promoción: Implementar campañas de marketing que destaquen la conveniencia y el compromiso con el medio ambiente. Utilizar publicidad en redes sociales y colaboraciones con organizaciones ecológicas.

Estas estrategias de marketing permitirán a la empresa posicionarse de manera efectiva en el mercado de platos de comidas complementarias naturales para bebés, satisfaciendo las necesidades específicas de cada segmento y capturando una mayor cuota de mercado.

5.3.Estrategia de Posicionamiento

Identificación de los Clientes Objetivo

Para un plan de negocio de elaboración de alimentos complementarios naturales para bebés desde los 6 meses hasta los 24 meses, en el mercado nacional del Perú, específicamente en Lima, los clientes objetivo pueden segmentarse en:

1. Padres de Bebés de 6 a 12 Meses:

- Padres primerizos que buscan productos seguros y naturales para la introducción de alimentos sólidos.

- Padres interesados en productos orgánicos y sin aditivos.

2. Padres de Bebés de 12 a 24 Meses:

- Padres que buscan alimentos que apoyen el desarrollo y crecimiento continuo de sus hijos.
- Padres que prefieren productos prácticos y fáciles de preparar.

3. Padres con Preferencias Específicas:

- Padres que buscan alimentos sin alérgenos comunes debido a intolerancias o alergias alimentarias.
- Padres preocupados por la sostenibilidad y el impacto ambiental de los productos que compran.

4. Geografía:

- Padres en áreas urbanas de Lima con acceso a tiendas especializadas y plataformas de comercio electrónico.
- Padres en áreas rurales que valoran la disponibilidad de productos naturales y locales.

Análisis de Competidores

El análisis de competidores en el mercado de alimentos complementarios naturales para bebés en Lima incluye:

1. Gerber:

- Amplia gama de productos, incluyendo compotas y purés.
- Fuerte presencia en el mercado y alta confianza de los consumidores.

2. Nestlé (Baby and Me):

- Productos fortificados y fáciles de preparar.
- Enfoque en la calidad y seguridad alimentaria.

3. Beech-Nut:

- Enfoque en alimentos naturales y orgánicos.

- Sin aditivos ni conservantes, lo que atrae a padres preocupados por la pureza de los ingredientes.

Identificación de Atributos Clave

Los atributos clave que destacamos en los alimentos complementarios naturales para bebés incluyen:

1. Naturalidad y Pureza:

- Ingredientes orgánicos y naturales sin aditivos ni conservantes.

2. Valor Nutricional:

- Fortificación con vitaminas y minerales esenciales como hierro, calcio, y vitamina A.

3. Seguridad Alimentaria:

- Cumplimiento con las normativas de seguridad alimentaria y estándares de calidad.

4. Sostenibilidad:

- Uso de empaques sostenibles y prácticas de producción ecológicas.

5. Conveniencia:

- Productos fáciles de preparar y consumir, adecuados para padres ocupados.

Desarrollo de una Propuesta de Valor Única (PVU)

La Propuesta en Valor Única, para los alimentos complementarios naturales para bebés debe resaltar:

"Nutrición Natural y Segura para el Crecimiento Saludable de tu Bebé":

- Ofrecemos alimentos complementarios elaborados con ingredientes 100% naturales y orgánicos, sin aditivos ni conservantes, garantizando la pureza y seguridad que tu bebé necesita.
- Nuestros productos están fortificados con los nutrientes esenciales para apoyar el desarrollo óptimo de tu bebé desde los 6 meses hasta los 24 meses.

- Comprometidos con la sostenibilidad, utilizamos empaques ecológicos y prácticas de producción responsables.

Definición de Posicionamiento

El posicionamiento de la organización en el mercado debe ser claro y distintivo:

- "La opción más natural y nutritiva para la complementación alimenticia de tu bebé":
- Posicionarse como la marca líder en alimentos complementarios naturales y orgánicos, destacando la calidad y seguridad de los productos.
- Enfatizar el compromiso con la sostenibilidad y la salud infantil, diferenciándose de competidores que utilizan aditivos y conservantes.

Comunicación Coherente

Para asegurar una comunicación coherente y efectiva, se deben seguir estos pasos:

1. Mensajes Clave:

- "Alimentos 100% naturales y orgánicos para el desarrollo saludable de tu bebé."
- "Fortificados con nutrientes esenciales para apoyar el crecimiento y desarrollo."
- "Comprometidos con la sostenibilidad y la salud de tu familia."

2. Canales de Comunicación:

- Redes Sociales: Utilizar plataformas como *TikTok*, Instagram y Facebook para compartir contenido educativo y promocional.
- Sitio Web: Crear un sitio web informativo y fácil de navegar, con detalles sobre los productos, sus beneficios y la filosofía de la empresa.
- Colaboraciones: Trabajar con *influencers* y *bloggers* de maternidad para aumentar la visibilidad y credibilidad de la marca.

3. Materiales Promocionales:

Etiquetas y Empaques: Diseñar etiquetas atractivas que resalten los beneficios nutricionales y la naturalidad de los productos.

Publicidad: Implementar campañas publicitarias en medios digitales y tradicionales, enfocadas en los atributos clave y la propuesta de valor única.

Estas estrategias permitirán a la empresa posicionarse de manera efectiva en el mercado local del rubro en Lima, capturando la atención y confianza de los padres preocupados por la salud y el bienestar de sus hijos.

Con el objetivo de poder brindar una variedad de platillos de alimentos a los bebés de 6 meses hacia los 24 meses de edad, en el negocio se contará con 8 platos de menú, subdivididos en 3 categorías:

Menú de 6-8 meses

Figura 5.2

Pollo deshilachado con bolitas de quinua con alcachofa y vainita en bastones



Ingrediente	Cantidad
Pollo	70 gramos
Quinoa cocida	50 gramos
Alcachofa	40 gramos
Arracacha	40 gramos
Aceite de oliva extra virgen	2 gramos
Vainita	20 gramos
Total	222 gramos

Figura 5.3

Pollo con bolitas de coliflor, arroz y champiñones acompañados de zanahoria en brunoise



Ingredientes	Cantidad
Pollo	70 gramos
Coliflor	50 gramos
Champiñones	50 gramos
Zanahoria en brunoise	30 gramos
Aceite de oliva extra virgen	2 gramos
Total	222 gramos

Menú de 9-11 meses

Figura 5.4

Bites de pavita con puré de espinaca y zanahoria en brunoise



Ingredientes	Cantidad
Filete de pavita	80 gramos
Zanahoria rallada	30 gramos
Brócoli	30 gramos
Papa amarilla	120 gramos
Espinaca	15 gramos
Zanahoria en brunoise	30 gramos
Clara de huevo	50 gramos
Aceite de oliva extra virgen	3 gramos
Total	358 gramos

Figura 5.5

Croquetas de pescado con puré de quinua con zapallo y bastones de vainita



Ingredientes	Cantidad
Filete de pescado bonito	80 gramos
Cebolla	30 gramos
Ajo	10 gramos
Zanahoria rallada	30 gramos
Avena molida	20 gramos
Perejil	1 gramo
Huevo	60 gramos
Quinoa cocida	30 gramos
Zapallo	30 gramos
Vainita	20 gramos
Aceite de oliva extra virgen	3 gramos
Total	314 gramos

Figura 5.6

Hamburguesa de sangrecita con guiso de trigo y brócoli



Ingredientes	Cantidad
Sangrecita cocida	80 gramos
Zanahoria rallada	30 gramos
Huevo	60 gramos
Avena molida	20 gramos
Pimiento	20 gramos
Brócoli	30 gramos
Trigo cocido	50 gramos
Ajo	10 gramos
Cebolla	20 gramos
Aceite de oliva extra virgen	3 gramos
Total	323 gramos

Menú de 12-24 meses

Figura 5.7

Caigua rellena de sangrecita con arroz blanco y bastones de vainita



Ingredientes	Cantidad
Caigua	60 gramos
Sangrecita cocida	80 gramos
Tomate	40 gramos
Zanahoria rallada	30 gramos
Cebolla	20 gramos
Ajo	10 gramos
Huevo	60 gramos
Laurel	1 gramo
Hierba buena	10 gramos
Arroz cocido	70 gramos
Vainita	20 gramos
Aceite de oliva extra virgen	3 gramos
Total	404 gramos

Figura 5.8

Olluquito con carne y arroz blanco con trozos de beterrraga



Ingredientes	Cantidad
Tomate	40 gramos
Cebolla	20 gramos
Ajo	10 gramos
Perejil	10 gramos
<u>Olluquito</u>	150 gramos
Carne molida	50 gramos
Beterraga	20 gramos
Arroz cocido	70 gramos
Aceite de oliva extra virgen	3 gramos
Total	373 gramos

Figura 5.9

Lentejitas con pollo y arroz a la jardinera con trozos de beterraga



Ingredientes	Cantidad
Lenteja cocida	80 gramos
Filete de pollo	80 gramos
Arroz cocido	70 gramos
Cebolla	20 gramos
Ajo	10 gramos
Pimiento	20 gramos
Tomate	40 gramos
Orégano	1 gramo
Zanahoria	30 gramos
Alverja	30 gramos
Beterraga	20 gramos
Aceite de oliva extra virgen	3 gramos
Total	404 gramos

5.3.1. Marca, Logotipo y Slogan

Marca

La marca elegida para nuestra línea de alimentos complementarios para bebés de 6 a 24 meses en Lima Metropolitana será "Babymenú". Este nombre evoca la idea de un menú nutritivo y especializado para los más pequeños, transmitiendo nuestro compromiso con ofrecer opciones saludables y adecuadas para esta etapa crucial del desarrollo infantil.

La marca "Babymenú" se posicionará como un referente en el mercado limeño, asociada a productos de alta calidad, seguros, nutritivos y deliciosos, diseñados específicamente para satisfacer las necesidades alimenticias de los bebés durante su crecimiento.

Logotipo

Figura 5.10

Logotipo



El logotipo de "Babymenú" combina elementos visuales atractivos y memorables que reflejen nuestra propuesta de valor. Constará de los siguientes componentes:

1. **Isotipo:** Una representación estilizada de un plato con cubiertos infantiles, transmitiendo la idea de una alimentación nutritiva y adecuada para bebés. Este isotipo será el elemento central del logotipo.
2. **Tipografía:** Se utilizará una tipografía redondeada y amigable, evocando la ternura y alegría de la infancia. El nombre "Babymenú" se presentará en letras minúsculas para transmitir cercanía y calidez.
3. **Colores:** Los colores predominantes serán el **verde**, que representa la naturaleza, la frescura y la nutrición; y el **anaranjado**, que evoca la energía, la vitalidad, la diversión, la calidez y el confort. Estos colores vivos y alegres atraerán la atención de los padres y serán atractivos para los bebés.
4. **Slogan:** Nuestro slogan será "Creciendo sanos y fuertes", reforzando nuestro compromiso con ofrecer productos nutritivos y deliciosos que contribuyan al desarrollo saludable y al crecimiento óptimo de los bebés.

El logotipo de "Babymenú" se diseñará de manera que sea fácilmente reconocible, memorable y transmita los valores clave de nuestra marca: nutrición, calidad, seguridad, alegría y bienestar para los bebés y sus familias.

Slogan

Como se mencionó anteriormente, nuestro slogan será "Creciendo sanos y fuertes". Esta frase concisa y pegadiza resume nuestra propuesta de valor, destacando nuestro compromiso con ofrecer productos que promuevan el desarrollo saludable y el crecimiento óptimo de los bebés.

El slogan "Creciendo sanos y fuertes" transmite los siguientes mensajes clave:

1. **Creciendo:** Resalta el enfoque en el desarrollo y el crecimiento de los bebés, etapa crucial en la que una alimentación adecuada es fundamental.
2. **Sanos:** Nuestros productos están formulados con ingredientes nutritivos y balanceados, diseñados específicamente para colaborar con la salud y la integridad de los bebés.
3. **Fuertes:** Además de promover la salud, nuestros alimentos complementarios brindan los nutrientes necesarios para un crecimiento óptimo y el desarrollo de una constitución física fuerte y vigorosa.

Este slogan será un elemento clave en nuestra estrategia de marketing y comunicación, reforzando nuestro posicionamiento como una marca confiable, comprometida con la nutrición y el bienestar de los bebés, y capaz de brindar productos que contribuyan a su crecimiento saludable y fortaleza física.

En resumen, la marca "Babymenú", respaldada por un logotipo atractivo y memorable, y un slogan conciso y pegadizo, se posicionará como la opción preferida de los progenitores y jefes de hogar limeños para la alimentación complementaria de sus hijos más pequeños, ofreciendo productos nutritivos, seguros y deliciosos que contribuyan al desarrollo saludable y al crecimiento óptimo de sus pequeños.

5.4. Estrategias Funcionales de Marketing (Marketing Mix)

Estrategias de Productos

Para la elaboración de alimentos complementarios naturales para bebés, nuestro Plan de Negocio, se proyecta a futuro, de asegurar la obtención de ingredientes de alta calidad. Mediante los siguientes mecanismos:

- **Proveedores Locales:** Hacer una colaboración con agricultores locales que cultiven productos orgánicos y naturales.
- **Certificaciones:** Asegurar que todos los ingredientes cuenten con certificaciones orgánicas y de calidad.
- **Control de Calidad:** Instaurar estrictos controles en la calidad de todas las etapas de producción para afianzar la pureza y seguridad de los alimentos.

Tipos de Productos

La línea de productos, se planea más adelante puedan incluir:

- **Compotas y Purés:** Elaborados con frutas y verduras orgánicas.
- **Cereales Fortificados:** Enriquecidos con vitaminas y minerales esenciales.
- **Snacks Saludables:** Opciones de bocadillos naturales y sin aditivos para bebés mayores.

Ciclo de Vida del Producto

- **Introducción:** Lanzamiento de productos con campañas de marketing intensivas para crear conciencia.
- **Crecimiento:** Expansión de la distribución y aumento de la producción para satisfacer la demanda creciente.
- **Madurez:** Mantener la cuota de mercado mediante la innovación y la diversificación de productos.
- **Declive:** Introducir nuevos productos y retirar aquellos que ya no son rentables.

Estrategia en la Marca

- **Identidad de Marca:** Crear una identidad de marca que resalte la naturalidad, seguridad y sostenibilidad de los productos.
- **Lealtad de Marca:** Fomentar la lealtad a través de programas de fidelización y comunicación constante con los clientes.
- **Extensión de Marca:** Introducir nuevos productos bajo la misma marca para aprovechar la reputación y confianza ya establecidas.

Estrategias de Precios

Sistema de Fijación de Precios

- **Costos de Producción:** Cerciorarse que los precios cubran los costos de producción y estén generando un margen en beneficio adecuado.
- **Valor Percibido:** Establecer precios que reflejen el valor percibido por los consumidores en términos de calidad y beneficios nutricionales.
- **Competencia:** Analizar los precios de los competidores y posicionarse de manera competitiva.

Descuentos

Implementar descuentos estratégicos para:

- **Lanzamientos:** Ofrecer descuentos iniciales para atraer a nuevos clientes.
- **Compras a Granel:** Incentivar la compra de grandes cantidades con descuentos por volumen.
- **Programas de Fidelización:** Ofrecer descuentos exclusivos a clientes recurrentes.

Promociones

- **Ofertas Temporales:** Descuentos y promociones por tiempo limitado para aumentar las ventas.

- **Paquetes Promocionales:** Combinar varios productos en un paquete a un precio reducido.
- **Pruebas Gratuitas:** Ofrecer muestras gratuitas para que los padres prueben los productos antes de comprarlos.

Canales de Distribución

Venta Directa

- **Tiendas Propias:** Establecer tiendas físicas en áreas estratégicas de Lima (a futuro)
- **Ferias y Eventos:** Participar en ferias de salud y eventos para padres.

Distribuidores

- **Alianzas con Supermercados:** Colaborar con cadenas de supermercados para distribuir los productos.
- **Tiendas Especializadas:** Distribuir en tiendas especializadas en productos naturales y orgánicos.

Tiendas en Línea

- **E-commerce Propio:** Desarrollar una tienda en línea propia para vender de manera directa y sin intermediarios, a los consumidores. (a futuro)
- **Marketplace:** Vender a través de plataformas de comercio electrónico como Mercado Libre y Linio.

Trade Marketing

- **Promociones en Punto de Venta:** Se tiene planeado implementar promociones y exhibiciones especiales en tiendas para aumentar la visibilidad.
- **Capacitación de Vendedores:** Se tiene planeado capacitar a los vendedores sobre los beneficios y características de los productos.

Multicanalidad y Omnicanalidad

- **Multicanalidad:** Utilizar múltiples canales de venta (tiendas físicas, en línea, distribuidores) para llegar a más clientes.
- **Omnicanalidad:** Integrar todos los canales de venta para ofrecer una experiencia de compra coherente y fluida.

Estrategias de Comunicación

Publicidad

- **Medios Digitales:** Utilizar redes sociales, Google Ads y publicidad en sitios web relevantes.
- **Medios Tradicionales:** Anunciar en revistas de maternidad, radio y televisión local.

Promociones

- **Campañas de Lanzamiento:** Realizar campañas intensivas durante el lanzamiento de nuevos productos.
- **Ofertas Especiales:** Promocionar ofertas y descuentos a través de todos los canales de comunicación.

Relaciones Públicas

- **Notas de Prensa:** Reportar comunicados de prensa hacia los medios de comunicación para anunciar lanzamientos y eventos.
- **Colaboraciones:** Colaborar con influencers y bloggers de maternidad para aumentar la visibilidad.

Marketing de Contenidos

- **Blog:** Crear un blog en el sitio web con artículos sobre nutrición infantil y consejos para padres.
- **Redes Sociales:** Compartir contenido educativo y promocional en plataformas como Instagram y Facebook.

Estrategias de Personas, Procesos y Presencia en el Caso de los Servicios

Personas

- **Capacitación:** Capacitar al personal en atención al cliente y conocimiento de productos.
- **Cultura Organizacional:** Fomentar una cultura organizacional centrada en la calidad y el servicio al cliente.

Procesos

- **Eficiencia Operativa:** Optimizar los procedimientos en la producción y distribución para garantizar la calidad y alcanzar una reducción de costos.
- **Atención al Cliente:** Instaurar un sistema para la atención al cliente, eficiente y accesible.

Presencia

- **Puntos de Venta:** Asegurar una presencia física en tiendas estratégicas y ferias.
- **Presencia en Línea:** Mantener una presencia activa y coherente en plataformas digitales y redes sociales.

Estas estrategias permitirán a la empresa posicionarse de manera efectiva en el mercado de alimentos adicionales/complementarios, naturales para bebés en el país, capturando la atención y confianza de los padres intranquilos por la salud y el bienestar de los más pequeños de sus hijos.

La empresa se posicionará como la marca líder en comida complementaria para bebés, ofreciendo productos de alta calidad, con ingredientes orgánicos y nutritivos, que cumplen con las necesidades específicas de cada etapa del desarrollo del bebé. Además, se enfatizará en la confianza y seguridad que brindan los productos, respaldados por un equipo de expertos en nutrición infantil.

CAPÍTULO VI: OPERACIONES Y GESTIÓN

6.1. Estudio Técnico

Objetivos de las Operaciones

- Producir alimentos complementarios naturales de alta calidad y seguros para bebés de 6 a 24 meses, cumpliendo con los más altos estándares de inocuidad alimentaria.
- Establecer procesos eficientes de producción que permitan ofrecer productos a precios accesibles para el mercado objetivo.
- Asegurar un abastecimiento continuo de materias primas e insumos de calidad para no interrumpir la producción.
- Implementar control de calidad riguroso en cada una de las etapas de producción.
- Minimizar el impacto ambiental mediante prácticas sostenibles en la cadena de suministro y operaciones.

6.1.1. Diseño de procesos

En la siguiente tabla se detallan las principales actividades del proceso productivo de Babymenú.



6.1.2. Planificación de dietas

La planificación de las dietas de Babymenú estará a cargo de una nutricionista, la cual brindará las indicaciones necesarias al ayudante de cocina para la elaboración de los platos de la semana.

Cada semana se llevará a cabo la planificación de todos los platos a producir, esto se realiza en base a la demanda y pedidos proyectados; adicionalmente, de forma mensual se actualizará la carta de platos, manteniendo los de mayor demanda y sumando nuevos ingresos.

6.1.3. Compra de insumos

La compra de los insumos estará a cargo del administrador, quién es el encargado de llevar el control de las ventas, este tomará en consideración algunos puntos importantes como el proyectado semanal y mensual, los niveles de stock, perecibilidad de los insumos, etc.

El proceso de compra será de forma online y a través del servicio de delivery, cabe resaltar que para este proceso se van a considerar proveedores que se encuentren homologados y con las certificaciones vigentes.

Los insumos a considerar para la compra semanal y mensual se dividen en perecibles y no perecibles. Para el caso de los perecibles, se consideran principalmente los insumos como verduras, las cuales serán abastecidas por proveedores certificados del Gran Mercado Mayorista de Lima; para el caso de no perecibles como los envases y empaques se considera como principal proveedor a la empresa Epack.

6.1.4. Recepción de insumos

Si bien el ayudante de cocina se encargará de la recepción de los insumos, será la nutricionista quien revise y controle la calidad de estos, de acuerdo a los criterios establecidos por el MINSA en el Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de alimentos:

Figura 6.1

Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de alimentos

Alimentos	Criterios de Aceptación	Criterio de Rechazo
Vegetales	Buen estado de madurez. Superficies integrales y libre de pudrición. Buenas características organolépticas. Libre de pudrición. Libre de plagas. Buena textura al tacto. Libre de daños o fricción.	Alimentos secos o pegajosos. características organolépticas desagradables. Hojas amarillas o negruzcas. Presencia de pudrición. Presencia de plagas. Presencia de eses de animales.
Aves	Temperatura: 0°C - 5°C. Superficie brillante y firme al tacto. Color uniforme. El producto debe llegar en bolsas limpias y libre de plagas. Libre de oxidación. Las jabas que las contienen deben estar limpias y libres de plagas. Libre de plumas, tierra o pelos. Libre de golpes.	Textura pegajosa. Carne blanda, se desprende con facilidad. Olor rancio y anormal. Coloración verdosa o negruzca. Temperatura ambiente o superior a lo indicado en el manual de BPM de calidad. Presencia de plagas.
Pescados	Temperatura: 0°C - 5°C. Textura firme al tacto, color vivo. Olor característico. Libre de oxidación. Libre de contaminantes, tierra o pelos. El producto debe llegar en bolsas limpias y libre de plagas.	Textura viscosa. Coloración verdosa o negruzca Presencia de plagas Empaque roto y sucio Ojos rojos y hundidos Agallas decoloradas Presencia de pelos, tierra u otro tipo de contaminante
Carne de Res	Temperatura: 0°C - 5°C Color rojo cereza brillante Textura firme al tacto Libre de oxidación Libre de contaminantes, tierra o pelos El producto debe llegar en bolsas limpias y libre de plagas	Textura viscosa. Carne blanda, se desprende con facilidad. Olor agrio y anormal. Coloración verdosa o negruzca. Presencia de plagas. Empaque roto y sucio. Producto con quemaduras por frío mayor a 25%.
Huevos	Superficie limpia libre de excrementos u otros. Sin presencia de plagas. Producto fresco (no mayor de 2 semanas de antigüedad). Cáscara íntegra. Olor característico. Libre de contaminantes, tierra o pelos.	Superficie quebrada. Presencia de plagas. Empaque roto y sucio. Cáscara rota. Presencia de plumas, tierra u otro tipo de contaminante. Olor fétido. Presencia de excremento.
Visceras	Productos a temperatura de congelación. Superficie limpia libre de excrementos, tierra u otros. Sin presencia de plagas. Olor característico. Empaque sellado, limpio y en buenas condiciones. Con fecha de vencimiento y registro sanitario	Alimentos no congelados. Olor agrio y anormal. Coloración verdosa o negruzca. Presencia de plagas. Empaque roto y sucio. Producto con quemaduras por frío mayor a 25%.

6.1.5. Almacenamiento

El responsable de almacenar los alimentos será el ayudante de cocina y la nutricionista se encargará de supervisar este proceso.

Para el caso de los alimentos no perecederos:

- Se almacenarán en sus envases originales y si de ser fraccionados, deberán estar correctamente protegidos.
- Se registrará la fecha de ingreso y vencimiento de cada uno.

- Se mantendrán las correctas condiciones de temperatura y humedad para impedir la proliferación de mohos, insectos, etc.
- Con el fin de evitar la contaminación cruzada, se tendrá en cuenta las buenas prácticas de almacenamiento establecidas por el MINSA.

Para el caso de los alimentos perecederos:

- Se almacenarán por separado con el fin de evitar la contaminación cruzada y transferencia de olores.
- Se almacenarán de tal forma que alcancen las temperaturas de seguridad de forma rápida y uniforme

6.1.6. Producción

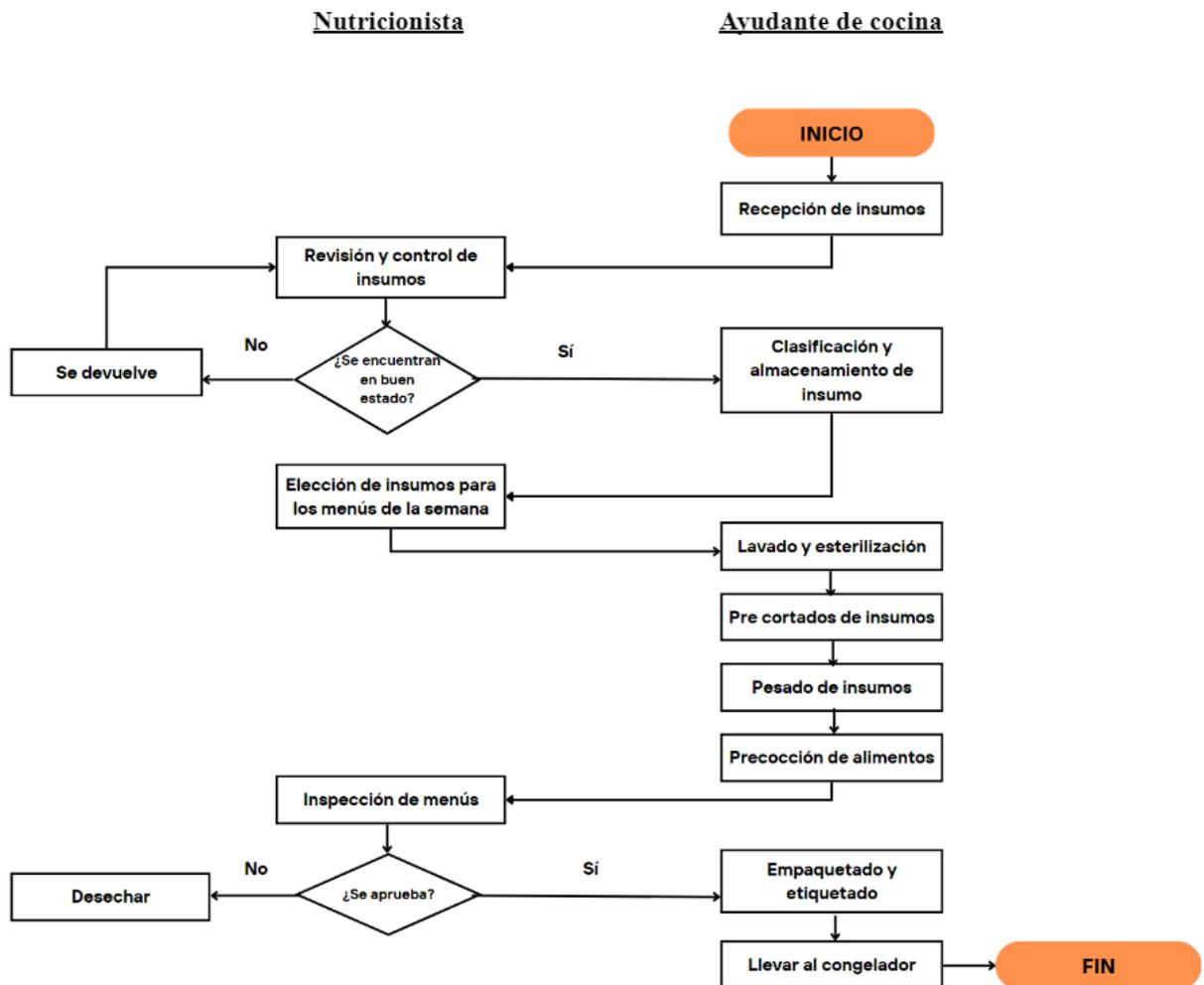
En el proceso de producción, la nutricionista, brindará al ayudante de cocina una ficha con el detalle de la elaboración de cada uno de los 8 platos planificados para la semana.

En esta ficha se detalla el tipo de insumo a utilizar, la cantidad, el tiempo de cocción y la forma de elaboración de cada plato.

En breve, se precisa el flujograma del proceso de producción:

Figura 6.2

Proceso de producción



6.1.7. Empaquetado

En esta etapa el ayudante de cocina se encargará de sellar al vacío todas las porciones y posterior a ello deberá colocar cada plato en un envase (kraft) en el que se especificará:

- Nombre del plato
- Ingredientes
- Indicaciones para calentar cada bolsa (tiempos)
- Fecha de preparación
- Otras indicaciones: Mantener congelado, producto libre de sal, azúcar y preservantes.

Posterior a esto el envase será colocado dentro de una bolsa de papel kraft para el envío con el delivery asignado.

6.1.8. Distribución

El envío de cada plato será realizado desde el local de Lince, cada envío será coordinado previamente con el cliente en el rango de horario de 9am a 6pm.

Se contará con 2 motorizados, los cuales deberán cumplir con el protocolo de entrega y preservando las medidas de higiene. Cada envío será monitoreado en tiempo real por el administrador, el cual estará en constante comunicación con el motorizado hasta la entrega del producto. Las rutas serán divididas estratégicamente por las zonas, considerando la zona 6 y zona 7 de Lima Metropolitana.

6.2. Localización del proyecto

1. Ubicación

La empresa se encontrará ubicada en la Avenida Canevaro, en el distrito de Lince, ubicación desde la cual se repartirán todos los pedidos. El local se encuentra en el primer piso de un edificio comercial. Se consideró esta ubicación, ya que es un punto céntrico para las zonas de reparto.

Para selección del local, se evaluaron dos alternativas, alquilar un dark kitchen ubicado cerca de la Avenida Arequipa o alquilar el primer piso de un edificio comercial, el cual anteriormente había sido ocupado por una pizzería.

Para tomar la decisión más óptima se optó por realizar la matriz de micro localización:

Figura 6.3

Matriz de micro localización

Factores Variables	Peso	Local (1er piso)		Dark kitchen	
		Clasificación	Ponderado	Clasificación	Ponderado
Seguridad	0.20	3	0.6	4	0.8
Accesibilidad	0.15	4	0.60	4	0.60
Costo de alquiler	0.20	5	1.00	3	0.60
Distribución de espacios	0.20	4	0.80	3	0.60
Mobiliarios	0.15	3	0.45	5	0.75
Servicios básicos	0.10	4	0.40	4	0.40
TOTAL			3.85		3.75

Luego de evaluar cada factor, se tomó la decisión de alquilar y adaptar el primer piso del edificio comercial ubicado en Lince.

2. Distribución de las instalaciones

Nuestro local se dimensiona con un área total de 35 m² y como se visualiza en la siguiente imagen, será distribuido en 5 áreas, las cuales son: área administrativa, de producción, almacén, empaquetado y de despacho.

Figura 6.4

Plano del local de operaciones en “Babymenú”

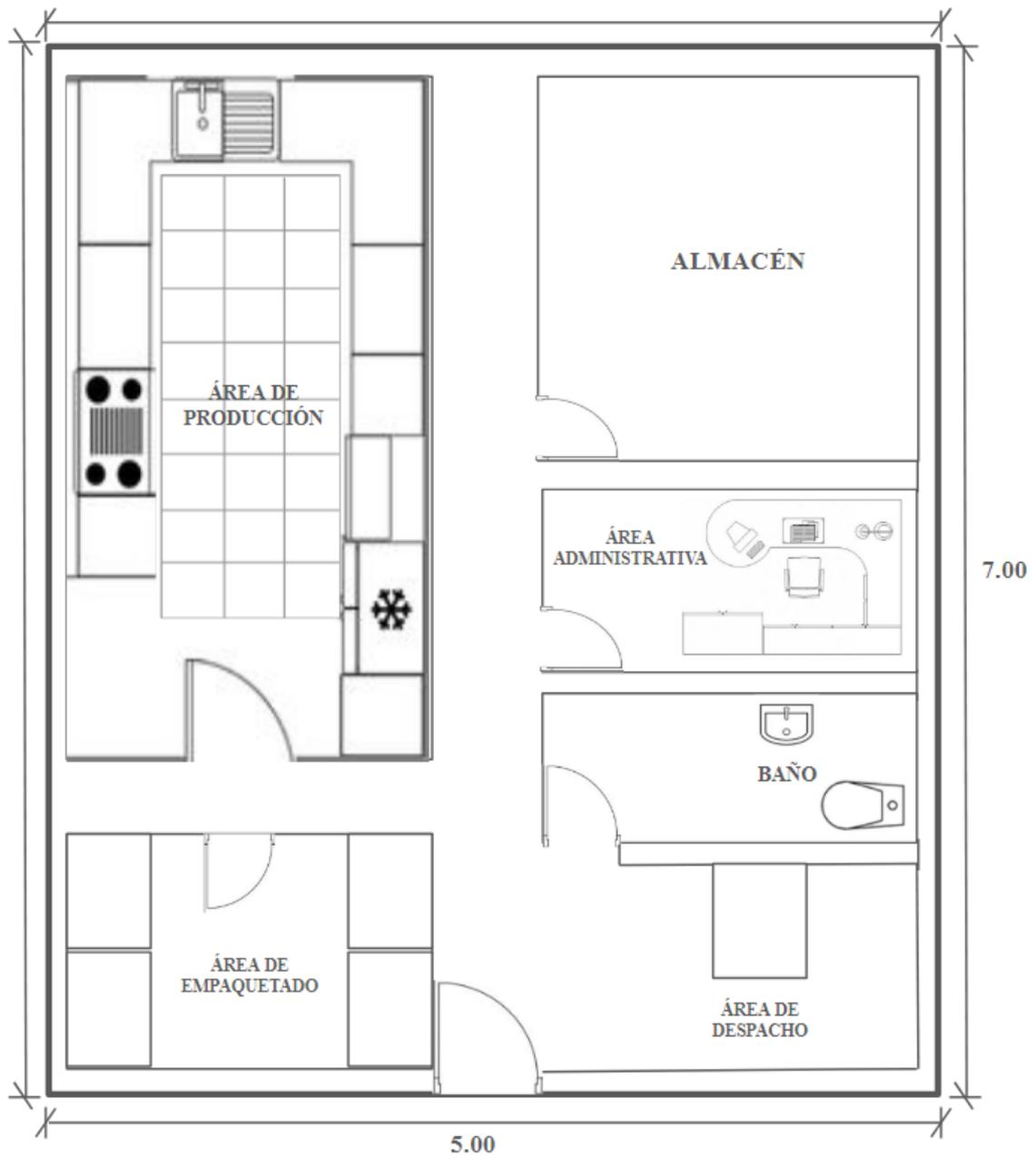


Tabla 6.1*Listados de Utensilios de cocina*

Listados de Utensilios de cocina		
Equipo-Material	Cantidad	Precio S/
Cocina de 6 hornillas	1	1400
Campana Extractora	1	360
Refrigerador	1	1400
Congeladora	1	750
Licuadaora	1	170
Sellador de bolsa al vacío	1	89
Balanza gramera	1	10
Mini Balanza digital	1	15
Termómetro digital	1	15
Juego de ollas	1	720
Olla arrocera	1	155
Set de utensilios (1)	1	90
Microondas	1	290
Lavadero para insumos	1	200
Mesa de trabajo estándar	1	800
Estantería/Anaquel	1	260
	1	250
Set de utensilios (2)		
TOTAL		6974

Laptop (administrativo)	1	2800
Laptop (nutricionista)	1	2800
Impresora Multifuncional	1	650
Impresora de Etiqueta	1	400
Escritorio	1	305
Silla de escritorio	1	170
Muebles y enseres	1	300
TOTAL		7425

Si bien a primera vista podría parecer que una cocina de 6 hornillas no sería suficiente para alcanzar una producción de 21,550 porciones, nuestro proyecto demuestra que sí es posible. Para ello, se realizó los siguientes cálculos:

Si se trabaja de lunes a sábado, en promedio son 25 días laborables por mes, esto nos da un total de 300 días laborables en el primer año. Para cumplir con la meta de 21,550 porciones anuales, se necesita producir 72 porciones por cada día laborable aproximadamente. Dado que se cuenta con 6 hornillas y el tiempo de cocción de los alimentos varía entre 20 y 30 minutos, se estima que se pueden producir aproximadamente 9 porciones por hora, considerando una jornada de 8 horas diarias. Esta planificación resulta lógica y factible con los recursos disponibles.

Personal:

- Administradora / Jefa de operaciones
- Nutricionista / Supervisora de Producción y Calidad
- Ayudante de cocina
- Choferes delivery motorizado (2)
- Contador

Insumos:

- Frutas y verduras frescas
- Cereales andinos
- Envases y embalajes
- Otros insumos

Impactos

Económico:

- Generación de empleos de manera directa e indirecta.
- Impulso a la producción agrícola nacional de frutas, verduras y cereales andinos.
- Mayores opciones de alimentos nutritivos para bebés en el mercado local.

Ambiental:

- Uso de envases reciclables y biodegradables.
- Tratamiento y capacidad de disposición segura de residuos.
- Reducción de la huella de carbono al trabajar con proveedores locales.
- Implementación de prácticas de ecoeficiencia en las operaciones.

Social:

- Contribución a mejorar los hábitos alimenticios desde la infancia.
- Promoción de una alimentación saludable con productos naturales.
- Fomento del consumo de productos agrícolas de origen nacional.
- Generación de puestos de trabajo formales y de calidad.

En resumen, este plan de operaciones buscará establecer una cadena de suministro y procesos productivos sostenibles que permitan ofrecer alimentos complementarios naturales de alta calidad, nutritivos y seguros para los bebés, impulsando al mismo tiempo el desarrollo económico, social y ambiental del país.

6.3.Estructura Organizacional

Alineamiento entre Estrategia y Estructura

El alineamiento estratégico es fundamental para asegurar que la estructura organizacional soporte y facilite la implementación de la estrategia de diferenciación. En este contexto, la estrategia de diferenciación se centra en ofrecer alimentos complementarios naturales y de alta calidad para bebés, destacándose en el mercado por la pureza y el valor nutricional de los productos.

Para lograr este alineamiento, se considerarán los siguientes aspectos:

1. **Comunicación Efectiva:** Nos aseguraremos de que todos los niveles de la organización comprendan la estrategia de diferenciación y cómo sus roles contribuyen a ella.
3. **Coordinación de Actividades:** Se establecerá mecanismos de coordinación entre departamentos para garantizar que las actividades en su totalidad estén orientadas hacia la estrategia.
4. **Capacitación y Desarrollo:** Se invertirá en la capacitación del personal para que comprendan y puedan implementar prácticas que refuercen la diferenciación.
5. **Evaluación y Retroalimentación:** Implementaremos sistemas de evaluación continua para medir el desempeño y ajustar las estrategias según sea necesario.

Tipos de Estructura Organizacional (Departmentalización)

Departmentalización

Es un método de estructuración organizacional que consiste en la segmentación de las actividades laborales y del personal en unidades operativas diferenciadas, cada una con la responsabilidad de ejecutar tareas específicas. Este enfoque refleja la configuración formal de la empresa y puede visualizarse mediante la elaboración de un organigrama.

Este proceso implica la clasificación y agrupación del trabajo basándose en diversos criterios, tales como:

- Las funciones desempeñadas dentro de la organización.

- Los productos o servicios ofrecidos.
- Los tipos de clientes atendidos.
- La ubicación geográfica de las operaciones.
- Los procesos o flujos de trabajo implementados.

También permite una distribución sistemática de las responsabilidades y recursos humanos, facilitando la especialización y la coordinación de las distintas áreas de la empresa. Al establecer estas divisiones, se busca optimizar la eficiencia operativa y mejorar la gestión de las diversas actividades que conforman el quehacer empresarial.

Esta estrategia organizativa no solo define la estructura interna de la compañía, sino que también establece las líneas de autoridad, los canales de comunicación y las relaciones entre las diferentes unidades. Así, la departamentalización se convierte en una herramienta fundamental para diseñar y administrar la arquitectura organizacional de manera coherente y efectiva.

Para nuestra organización enfocada a la elaboración de alimentos complementarios naturales para bebés, expertos recomiendan una estructura organizacional funcional, que agrupe las actividades según las funciones principales de la empresa. Los tipos de departamentalización más relevantes son:

1. Departamentalización por Funciones: Aúna las actividades según las principales funciones como producción, marketing, finanzas y recursos humanos. Esto propicia la especialización y eficiencia en cada área.
2. Departamentalización por Producto: Cada línea de productos (por ejemplo, alimentos para bebés de 6-8 meses, de 9-11 y de 12-24 meses) puede tener su propio departamento, lo que permite un enfoque más detallado y especializado en cada segmento del mercado.
3. Departamentalización por Clientes: Enfocarse en diferentes segmentos de clientes, como tiendas minoristas, supermercados y ventas en línea, para adaptar las estrategias de marketing y ventas a las necesidades específicas de cada grupo.

La empresa adopta una estructura organizativa sencilla y poco estratificada, encabezada por cuatro figuras clave que dirigen los procesos fundamentales. En la cúspide se encuentra la Administradora principal, responsable de la gestión integral y representación de la empresa. Bajo su mando operan tres cargos esenciales:

1. La Nutricionista especializada en niños, encargada de la preparación, y estándares de calidad en los insumos a utilizar. Esta profesional, a su vez cumple el rol de dirigir al ayudante de cocina.
2. El Asistente de Cocina, quien se encargará la recepción de los insumos comprados y transportados mediante un servicio a domicilio, supervisado por la nutricionista, se encargarán en el proceso productivo desde la elaboración hasta la distribución, garantizando la calidad del producto final.
3. El personal de delivery, cuyas responsabilidades abarcan la atención al cliente, la comunicación con los usuarios mediante llamadas, la gestión de pedidos y la verificación de la satisfacción en la entrega.

Estas cuatro divisiones constituyen los pilares fundamentales para el lanzamiento y funcionamiento eficaz del negocio, como se detallará a continuación.

La configuración jerárquica de la empresa establece roles específicos para cada posición, con líneas de reporte claras hacia la administradora. Esta líder asume la responsabilidad de garantizar que se alcancen las metas establecidas. A continuación, se presenta una descripción detallada de las responsabilidades y los requisitos correspondientes a cada cargo:

Administradora

Funciones:

- Dirigir el área administrativa y financiera, garantizando la provisión eficiente de gestión de talento humano, logísticos y económicos para toda la empresa.
- Gestionar la información financiera, económica y contable.
- Implementar estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales y del departamento.
- Anticipar y mitigar riesgos que puedan afectar el cumplimiento del plan estratégico.
- Asegurar condiciones laborales óptimas y el bienestar del personal.

- Coordinar la agenda corporativa, incluyendo reuniones, capacitaciones y compromisos.
- Fungir como representante de la empresa ante entidades externas.

Perfil requerido:

- Profesional graduado (a) en Administración o Economía.
- Perfil de liderazgo, autonomía y facilidad en el manejo y delegación de funciones.
- Experiencia previa en gestión administrativa de restaurantes.
- Conocimientos sólidos en administración y gestión empresarial.
- Excelentes habilidades comunicativas y tener certeza en las decisiones.
- Adaptabilidad para trabajar bajo objetivos retadores y resolver conflictos eficazmente.

Especialista en Nutrición

Funciones clave:

- Coordinar la adquisición de insumos con la administradora.
- Supervisar la calidad de ingredientes y gestión de inventarios.
- Prever las necesidades de insumos para garantizar la operación fluida.
- Garantizar la calidad del producto final y su empaque adecuado.
- Mantener los estándares de higiene y orden según protocolos sanitarios y de seguridad laboral.

Requisitos:

- Título profesional en nutrición con especialización en nutrición infantil.
- Conocimientos deseables en alimentación orgánica.
- Experiencia en consultoría nutricional pediátrica.
- Actitud empática y orientada al servicio.

Ayudante de cocina

Responsabilidades:

- Gestionar eficientemente los insumos del inventario de productos.
- Preparar cada componente, para su uso de acuerdo a los programas, garantizando la salubridad del producto entregado al cliente.
- Tener preparado el empaque final adecuado, cerciorando la calidad del producto final.
- Mantener orden y limpieza, del local y las herramientas de trabajo, conforme a las políticas en protocolo sanitario y el Manual de SST.

Perfil Requerido:

- Contar experiencia mínima comprobada en ayuda de cocina.
- Capacidad de laborar con orden y pulcritud.
- Capacidad de manejo emocional y comunicación efectiva.

Personal de transporte (delivery)

Funciones:

- Realizar las entregas de los pedidos de manera oportuna y tal cual sale del local.
- Reportar cada salida y llegada al local.
- Realizar el cobro (dinero en efectivo).
- Otras funciones solicitadas por la administradora del local.

Requisitos:

- Personas mayores de 18 años.
- Contar con moto propia debidamente documentada (tarjeta de propiedad, licencia de conducir y reglamento SOAT vigente).
- Licencia de Conducir B-II.

- Experiencia previa de 6 meses en servicios de Delivery.
- Conocimiento de rutas (Lima metropolitana).
- Disponibilidad para laborar de lunes a sábado.

Elaboración de Organigramas

El organigrama es una herramienta visual que muestra la estructura organizacional de la empresa.

1. Identificar las Áreas y Procesos: Listar todas las funciones y actividades de la empresa.
2. Establecer Flujos de Comunicación y Cadena de Mando: Definir las líneas de autoridad y responsabilidad.
2. Perfilar los Departamentos: Agrupar las actividades similares en departamentos.
3. Verificar las Funciones de Cada Unidad: Asegurar que cada departamento tenga roles y responsabilidades claramente definidos.
4. Diseñar el Organigrama: Utilizar herramientas gráficas para representar la estructura.
5. Evaluar y Optimizar: Revisar el organigrama para asegurar que sea funcional y eficiente, y hacer ajustes según sea necesario.

Organigrama

Es una herramienta visual que permite ilustrar de manera esquemática la composición interna de una organización empresarial. Este diagrama refleja diversos aspectos fundamentales de la estructura corporativa, tales como:

- Los puestos y responsabilidades asignadas.
- Las áreas funcionales y departamentos.
- La jerarquía y niveles de autoridad.
- Los canales de comunicación establecidos.
- Las interrelaciones entre las distintas unidades operativas.

A través de este recurso gráfico, se logra plasmar de forma clara y concisa cómo está configurada la empresa en términos organizativos, facilitando la comprensión de su funcionamiento interno y las dinámicas entre sus componentes. El organigrama actúa como una especie de mapa que permite visualizar rápidamente la disposición de los elementos que conforman la entidad, así como las líneas de mando y los flujos de información entre ellos.

Esta representación esquemática resulta especialmente útil para entender la distribución de roles, identificar las cadenas de autoridad y reconocer las vías de interacción entre las diferentes áreas que integran la organización. En esencia, el organigrama proporciona una imagen sintética pero reveladora de la estructura y el orden jerárquico que rigen en la empresa.

Clasificación de Organigramas

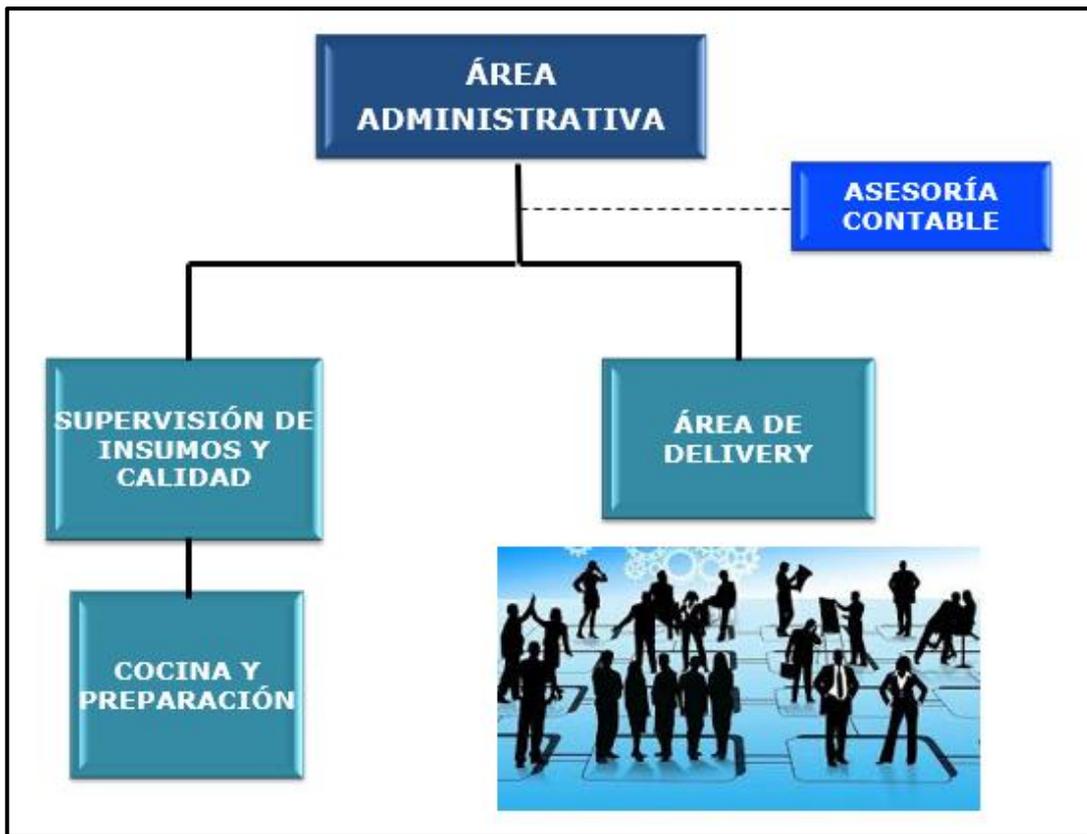
- Cuatro maneras de identificar los niveles jerárquicos
- Mediante su nomenclatura
- A través de la ubicación de las unidades orgánicas
- Mediante los manuales de organización y funciones (MOF)
- Por medio de sus colores (inusual)

Líneas de Relación

- Relación de Asesoría Externa (unidad consultiva)
- Para nuestro caso, será el área contable (línea punteada)

Figura 6.5

Organigrama



Análisis de Diferenciación e Integración

La diferenciación implica dividir la organización en unidades especializadas que se enfocan en funciones específicas, mientras que la integración asegura que estas unidades trabajen de manera coordinada para alcanzar los objetivos organizacionales. En el contexto de nuestra empresa:

1. **Diferenciación:** Se creará departamentos especializados en investigación y desarrollo, producción, control de calidad, marketing y ventas. Sin duda, esto se dará en un mediano y/o largo plazo, luego del inicio de operaciones del proyecto.
2. **Integración:** Estableceremos mecanismos de coordinación como reuniones, sistemas de información compartidos y equipos de trabajo multidisciplinarios para asegurar que todas las unidades trabajen hacia el mismo objetivo estratégico.

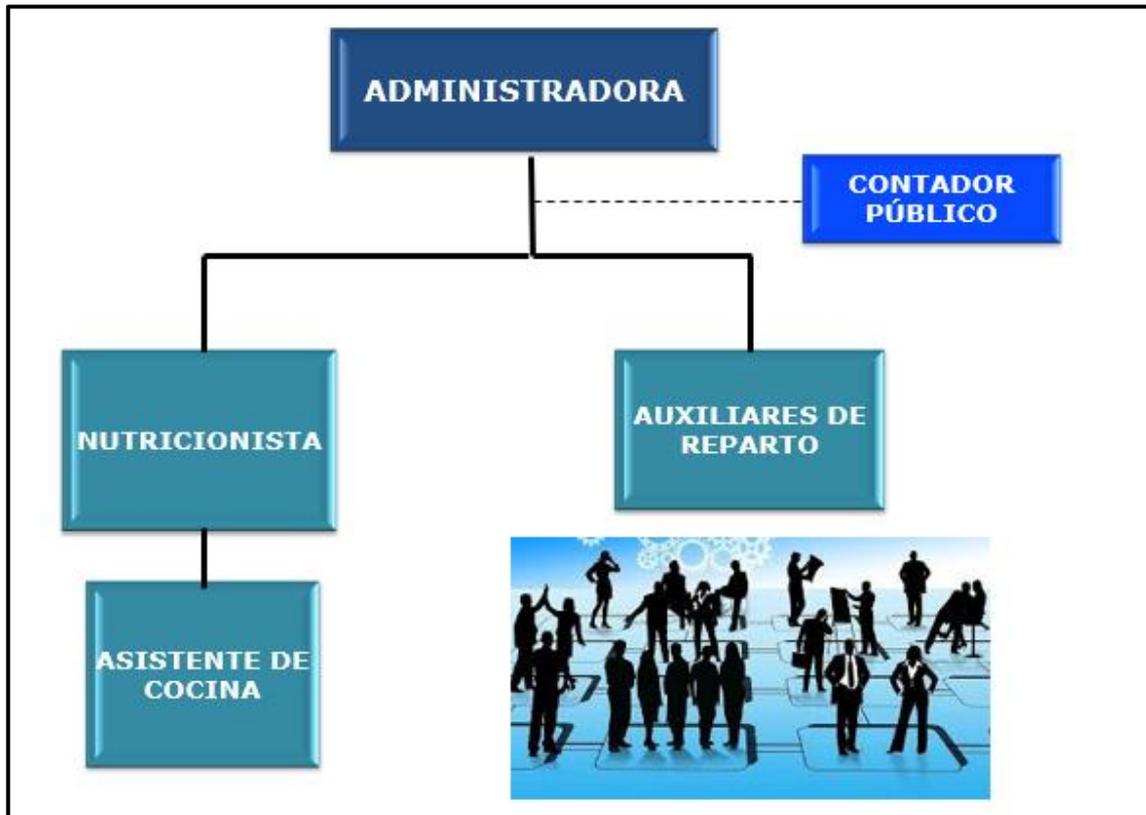
Análisis del Modelo Genérico de Organización

El modelo genérico de organización se basa en la especialización y coordinación de actividades para mejorar la eficiencia y efectividad. En nuestro Plan de Negocio, se adoptará un modelo funcional que permita:

1. **Especialización:** Cada departamento se enfocará en una función específica, lo que mejora la eficiencia y la calidad del trabajo.
2. **Coordinación:** Se implementará sistemas de comunicación y coordinación para asegurar que todas las actividades estén alineadas con la estrategia de diferenciación.
2. **Flexibilidad:** Adaptaremos la estructura organizacional según las necesidades del mercado y la evolución de la empresa.

Figura 6.6

Modelo Genérico de Organización



Forma Legal de la Organización

Para nuestro plan de negocio de comida para bebés en Lima, Perú, hemos optado por constituir la empresa bajo la modalidad de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (**E.I.R.L.**). Esta forma jurídica es ideal para nuestro emprendimiento por las siguientes razones:

- **Constitución unipersonal:** La E.I.R.L. permite que una sola persona natural sea la titular de la empresa, lo que facilita la toma de decisiones y el control total sobre el negocio.
- **Responsabilidad limitada:** El patrimonio personal del titular está separado del patrimonio de la empresa, lo que brinda protección a los activos personales en caso de deudas u obligaciones de la empresa.

- **Flexibilidad y simplicidad:** La gestión administrativa y contable de una E.I.R.L. es más sencilla en comparación con otras formas societarias, lo que es beneficioso para un negocio en etapa inicial.
- **Formalización del negocio:** Al constituir una E.I.R.L., obtendremos una personalidad jurídica que nos permitirá operar de manera formal en el mercado, mejorando nuestra imagen ante clientes, proveedores y entidades financieras.

Proceso de Constitución

Para constituir nuestro Plan de Negocio Babymenú E.I.R.L., elaboración y comercialización de alimentos, sin sales, edulcorantes ni saborizantes, para bebés de 6 a 24 meses de edad, seguiremos los siguientes pasos:

1. Reserva del nombre de la empresa ante la SUNARP.
3. Elaboración e inscripción de la minuta de constitución.
4. Elevación de la minuta a la escritura pública ante notario.
5. Inscripción en el Registro de Personas Jurídicas de la SUNARP.
6. Obtención de RUC ante la SUNAT.
7. Obtención de licencia y autorización municipal para operar.

Figura 6.7

Proceso de Constitución

Gastos de la empresa	(S/.)
Obtención del RUC ante la SUNAT	535.00
Búsqueda y reserva de nombre de la empresa ante SUNARP	20.00
Minuta de la Constitución	160.00
Elevación de la minuta a escritura pública	200.00
Registro de Personas Jurídicas de la SUNARP	100.00
Licencias y permisos municipales necesarios para operar	270.00
TOTAL	1285.00

Implicaciones Operativas

La elección de la forma E.I.R.L. influirá en varios aspectos de nuestras operaciones:

- **Toma de decisiones:** Como titular único, tendremos la capacidad de tomar decisiones rápidas y flexibles, lo cual es crucial en el dinámico mercado de alimentos para bebés.
- **Gestión financiera:** Mantendremos una contabilidad separada para la empresa, lo que facilitará el control de costos y la reinversión de utilidades en el crecimiento del negocio.
- **Tributación:** Nos acogeremos al régimen tributario más adecuado para nuestro volumen de operaciones, aprovechando los beneficios fiscales disponibles para las E.I.R.L.
- **Expansión futura:** Si bien la E.I.R.L. no permite la incorporación de socios, nos brinda una base sólida para un posible cambio de forma jurídica en el futuro, si el crecimiento del negocio lo requiere.

Ventajas para el Negocio de Comida para Bebés

La estructura E.I.R.L. es particularmente ventajosa para nuestro negocio de comida para bebés porque:

1. Nos permitirá mantener un control estricto sobre la calidad y seguridad de nuestros productos, aspectos críticos en la industria alimentaria infantil.
2. Facilitará la adaptación rápida a las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores, que son cambiantes en el sector de alimentos para bebés.
3. Ofrecerá una imagen de formalidad y confiabilidad, importante para ganar la confianza de los padres y cuidadores.

En conclusión, la elección de la forma jurídica E.I.R.L. para nuestro Plan de Negocio, nos proporciona una base legal sólida y flexible que va alineado con nuestros objetivos de crecimiento y operación eficiente en este mercado especializado.

6.4. Tecnología y Sistemas

6.4.1. Descripción de la infraestructura tecnológica

Para el funcionamiento eficiente del emprendimiento dedicado a la elaboración de alimentos complementarios naturales para bebés, es crucial contar con una infraestructura tecnológica robusta y adecuada. A continuación, se detalla la infraestructura tecnológica necesaria:

Hardware

1. Ordenadores:

- Estaciones de Trabajo: Un ordenador de escritorio para el personal administrativo y de gestión. Especificaciones:
- Procesador: Intel Core i5 o superior
- Memoria RAM: 16 GB
- Almacenamiento: 512 GB SSD
- Sistema Operativo: Windows 10 Pro

2. Dispositivos Móviles:

- Celulares: Dos equipos móviles para uso en presentaciones y demostraciones de productos. Especificaciones:
- Pantalla: 4 pulgadas
- Almacenamiento: 64 GB
- Sistema Operativo: Android

Software

1. Sistemas de Gestión Empresarial (ERP):

- ERP: Un sistema ERP (Cloud) para integrar y gestionar todas las operaciones de la empresa, incluyendo finanzas, inventarios, producción y ventas. Dentro de los más utilizados para empresas MYPE en el mercado local, se considera adecuado iniciar con la Plataforma ERP Isiore.

2. Herramientas de Análisis de Datos:

- Software de Análisis: Herramientas para análisis de datos y generación de informes. Ejemplos: Microsoft Power BI, Tableau.

3. Software de Diseño:

- Diseño Gráfico: Programas para el diseño de etiquetas y materiales de marketing. Ejemplos: Adobe Illustrator, CorelDRAW.

Conectividad

1. Requerimientos de Red:

- Ancho de Banda: Se recomienda una conexión a internet de alta velocidad con un ancho de banda mínimo de 100 Mbps para asegurar una conectividad fluida y eficiente.
- Tipo de Conexión: Conexión de fibra óptica para garantizar la estabilidad y velocidad de la red.

2. Medidas de Seguridad:

- Firewall: Implementación de un firewall para proteger la red interna de amenazas externas.
- Antivirus y Antimalware: Instalación de software de seguridad en todos los dispositivos para prevenir ataques y proteger la información.
- VPN: Uso de una red privada virtual (VPN) para asegurar las conexiones remotas y proteger los datos transmitidos.
- Copia de Seguridad: Sistemas de backup automatizados para asegurar la recuperación de datos en caso de pérdida o fallo del sistema.

En resumen, la infraestructura tecnológica propuesta permitirá a la empresa operar de manera eficiente y segura, facilitando la gestión de todas las áreas del negocio y asegurando la calidad y seguridad de los productos ofrecidos. Como organización en Babymenú, no descartamos la idea de implementar cada una de estas herramientas en un mediano o largo plazo.

6.4.2. Sistemas y Plataformas

- Explicación de los Sistemas y Plataformas que Serán Utilizados para Diferentes Funciones del Negocio
- Sistema de Gestión Empresarial (ERP Cloud)

Isiore ERP será el sistema de gestión empresarial utilizado para integrar y manejar los diferentes procesos del negocio. Este software permitirá la automatización y optimización de las operaciones, facilitando la toma de decisiones informadas y mejorando la eficiencia operativa.

A continuación, se detalla cómo se utilizará esta plataforma en las distintas áreas de la empresa:

1. Finanzas:

- Gestión de cuentas por pagar y por cobrar.
- Control de flujo de caja y presupuestos.
- Generación de informes financieros y contables.

2. Ventas:

- Registro y seguimiento de pedidos de clientes.
- Gestión de relaciones con clientes (CRM).
- Análisis de ventas y generación de reportes de desempeño.

3. Inventario:

- Control de stock de materias primas y productos finalizados.
- Gestión de órdenes de compra y recepción de insumos.
- Optimización de niveles de inventario para evitar sobrestock o desabastecimiento.

4. Producción:

- Planificación y control de la producción.
- Seguimiento de la eficiencia y calidad en el proceso productivo.
- Gestión de órdenes de trabajo y programación de mantenimiento de equipos.

5. Recursos Humanos:

- Gestión de nóminas y beneficios.
- Control de asistencia y desempeño del personal.
- Capacitación y desarrollo de empleados.

Isiore ERP al ser un sistema modular y basado en la nube, la cual permitirá una integración fluida y acceso a la información en tiempo real desde cualquier lugar, facilitando la gestión centralizada de todas las áreas del negocio.

Plataformas de E-commerce

Para el componente de ventas en línea, se utilizará una plataforma de e-commerce que se integrará con Isiore ERP para asegurar una gestión eficiente y sincronizada de las operaciones. La plataforma que se planea implementar con el objetivo de repotenciar el nivel de nuestras ventas, es Shopify, conocida por su facilidad de uso y capacidad de integración con sistemas ERP.

1. Integración con Isiore ERP:

- Sincronización de Inventarios: Los niveles de stock se actualizarán automáticamente en la plataforma de e-commerce y en el ERP, evitando errores y desabastecimientos.
- Gestión de Pedidos: Los pedidos realizados en la tienda en línea se registrarán automáticamente en el ERP, facilitando la gestión de la producción y el envío.
- Facturación y Contabilidad: La información de ventas se integrará con los módulos financieros del ERP, permitiendo una contabilidad precisa y actualizada.

2. Funcionalidades de Shopify:

- Catálogo de Productos: Presentación detallada de los productos con descripciones, imágenes y precios.
- Marketing y SEO: Herramientas para optimizar la visibilidad en motores de búsqueda y campañas de marketing digital.
- Análisis y Reportes: Generación de informes sobre el comportamiento de los clientes y el desempeño de las ventas en línea.

Sistemas de Comunicación

Para asegurar una comunicación efectiva tanto interna como externa, se implementarán diversas herramientas y plataformas:

1. Comunicación Interna:

- Correo Electrónico Empresarial: Utilización de Microsoft Outlook para la gestión de correos electrónicos internos y externos.
- Redes Sociales Internas: Uso de *Yammer* para fomentar la interacción y colaboración entre empleados, creando un espacio para compartir ideas y feedback.

2. Comunicación Externa:

- Correo Electrónico
- Redes Sociales.
- Blog Corporativo.

Estas herramientas de comunicación permitirán mantener a todos los miembros de la organización informados y alineados con los objetivos del negocio, además de fortalecer la relación con los clientes y proveedores.

En resumen, la posible implementación de Isiore ERP, junto con la plataforma de *e-commerce Shopify* y las diversas herramientas de comunicación, proporcionarían una infraestructura tecnológica integral que pueda soportar todas las operaciones del negocio, mejorando la eficiencia, la coordinación y la satisfacción del cliente. Teniendo en consideración que la ejecución de ambas plataformas se dará en un mediano o largo plazo.

6.4.2. Desarrollo Tecnológico

Innovación y Actualización

Para mantener la empresa al día con las últimas tendencias y avances tecnológicos en nuestro sector abordado, se implementarán las siguientes estrategias:

1. Monitoreo Continuo del Mercado:

- Realizar estudios de mercado periódicos para identificar nuevas tendencias y tecnologías emergentes.
- Participar en ferias y conferencias del sector alimentario y tecnológico para conocer las innovaciones más recientes.

2. Colaboración con Instituciones y Expertos:

- Establecer alianzas con universidades, centros de investigación y expertos en nutrición infantil para desarrollar productos innovadores.
- Participar en programas de incubación y aceleración de startups para acceder a nuevas tecnologías y metodologías.

3. Capacitación Continua del Personal:

- Implementar programas de formación y actualización tecnológica para el personal, asegurando que estén al tanto de las últimas herramientas y técnicas.
- Incentivar una cultura de innovación en los interiores de la empresa, estimulando a los colaboradores a proponer y desarrollar ideas novedosas.

4. Adopción de Tecnologías Avanzadas:

- Integrar tecnologías como la inteligencia artificial y el análisis de big data para optimizar procesos de producción y mejorar la calidad del producto.
- Utilizar tecnologías de trazabilidad y blockchain para garantizar el trabajo transparente e implementar seguridad integral en la cadena de suministro.

Inversión en I+D

La inversión en investigación y desarrollo (I+D) es crucial para mejorar continuamente los productos, servicios y procesos. Los planes de inversión en I+D incluyen:

1. Desarrollo de Nuevos Productos:

- Investigación de nuevas formulaciones y combinaciones de ingredientes naturales que ofrezcan beneficios nutricionales adicionales para los bebés.
- Desarrollo de productos específicos para diferentes etapas de crecimiento y necesidades nutricionales.

2. Mejora de Procesos Productivos:

- Inversión en tecnologías de procesamiento de alimentos que conserven mejor los nutrientes y mejoren la calidad del producto final.
- Implementación de sistemas de automatización y robótica para elevar la eficiencia y obtener una reducción en los costos.

3. Sostenibilidad y Ecoeficiencia:

- Investigación de métodos de producción más sustentables con el medio ambiente.
- Desarrollo de envases biodegradables y reciclables para reducir el impacto ambiental.

4. Pruebas y Validación:

- Realización de pruebas de producto y estudios clínicos para validar los beneficios nutricionales y la seguridad de los nuevos productos.
- Colaboración con laboratorios externos para realizar análisis y certificaciones de calidad.

Escalabilidad Tecnológica

Para asegurar que la infraestructura tecnológica pueda escalar y satisfacer las demandas crecientes del negocio a medida que crece, se implementarán las siguientes estrategias:

1. Infraestructura en la Nube:

- Utilizar servicios en la nube para alojar sistemas críticos como el ERP, lo que permitirá una escalabilidad flexible y rápida según las necesidades del negocio.
- Implementar soluciones de almacenamiento en la nube para gestionar grandes volúmenes de datos de manera eficiente.

2. Modularidad y Flexibilidad:

- Diseñar la infraestructura tecnológica de manera modular, permitiendo agregar o actualizar componentes sin interrumpir las operaciones.
- Utilizar plataformas y software que ofrezcan opciones de escalabilidad, como licencias por usuario o por volumen de transacciones.

3. Automatización y Optimización:

- Implementar sistemas de automatización en la producción y gestión de inventarios para manejar mayores volúmenes de manera eficiente.
- Emplear herramientas para análisis predictivo para anticipar la demanda y ajustar la producción en consecuencia.

4. Redundancia y Resiliencia:

- Establecer sistemas de respaldo y recuperación ante desastres para asegurar la continuidad del negocio en caso de fallos tecnológicos.
- Implementar medidas de seguridad avanzadas para proteger la infraestructura tecnológica contra ciberataques y otras amenazas.

5. Monitoreo y Mantenimiento:

- Implementar sistemas de monitoreo continuo para detectar y resolver problemas técnicos de manera proactiva.
- Realizar mantenimiento preventivo y actualizaciones regulares de hardware y software para asegurar un rendimiento óptimo.

En resumen, el desarrollo tecnológico a corto, medio y largo plazo del emprendimiento se centrará en la innovación continua, la inversión estratégica en I+D y la escalabilidad de la infraestructura tecnológica, asegurando que la empresa pueda crecer y adaptarse a los requerimientos del mercado de manera eficiente y sostenible.

CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO

7.1.Ingresos

7.1.1. Precio de venta unitario

El precio de venta unitario de nuestros productos de alimentos para bebés de 6 a 24 meses, libres de sal, endulzantes y preservantes, se ha establecido en S/ 17 y S/ 18 soles (incluido IGV) por cada uno de los platillos de comida, en promedio, los cuales contienen 250 g. en promedio. Este precio se ha determinado en base a un análisis exhaustivo del mercado y la competencia, considerando los costos de producción y un margen de ganancia razonable.

Tabla 7.1

Precio de venta unitario (sin IGV)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Platillo 1		15.25	15.61	15.96	16.33	16.71
Platillo 2		14.41	14.74	15.08	15.42	15.78
Platillo 3		15.25	15.61	15.96	16.33	16.71
Platillo 4		14.41	14.74	15.08	15.42	15.78
Platillo 5		14.41	14.74	15.08	15.42	15.78
Platillo 6		14.41	14.74	15.08	15.42	15.78
Platillo 7		14.41	14.74	15.08	15.42	15.78
Platillo 8		14.41	14.74	15.08	15.42	15.78
TOTAL		116.95	119.64	122.39	125.21	128.09

*Los precios se verán alterados en algunas de las siguientes tablas, sin embargo, se detalla en cada caso, si aplica IGV o no.

7.1.2. Unidades vendidas / Servicios brindados

Según nuestras proyecciones de ventas, estimamos vender 21,550 unidades en el primer año, 23,007 en el segundo año y 24,562 en el tercer año. Estas cifras se basan en un estudio de mercado detallado y en la estrategia de marketing y ventas que implementaremos.

Tabla 7.2*Unidades vendidas / Servicios brindados*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Platillo 1		2694	2876	3070	3278	3499
Platillo 2		2694	2876	3070	3278	3499
Platillo 3		2694	2876	3070	3278	3499
Platillo 4		2694	2876	3070	3278	3499
Platillo 5		2694	2876	3070	3278	3499
Platillo 6		2694	2876	3070	3278	3499
Platillo 7		2694	2876	3070	3278	3499
Platillo 8		2694	2876	3070	3278	3499
TOTAL		21.550	23.007	24.562	26.222	27.995

Tener en cuenta que el crecimiento de unidades vendidas de un año a otro será de 6,76% en promedio, este valor está fundamentado a partir del valor estimado por *Market Data Forecast*, institución norteamericana encargada de realizar proyecciones de demanda y crecimiento para América Latina, para el periodo de 2025-2029 consideran un 6,76% de crecimiento anual.

En el año 1, sí o sí se debe producir 21,550 porciones durante los 300 días laborables. Esto sin que dependa si se obtengan o no ganancias, y otros factores que susciten, porque es a partir del término del primer año que el crecimiento anual será de un 6,76%.

Hacer mención que la producción en el año 0 no existe, puesto que dicho año es especulativo; es decir, de planeación para toda la ejecución de la operatividad de actividades (que es necesario para la viabilidad del proyecto).

7.1.2. Ventas totales

Las ventas totales proyectadas para los cinco primeros años son:

- **Año 1:** 21,550 unidades x S/ 14.62 = **S/ 315,031.78**

- **Año 2:** 23,007 unidades x S/ 14.62 = **S/ 344,066.76**

- **Año 3:** 24,562 unidades x S/ 14.62 = **S/ 375,769.98**

- **Año 4:** 26,222 unidades x S/ 14.62 = **S/ 410,392.87**

- **Año 5:** 27,995 unidades x S/ 14.62 = **S/ 448,218.83**

Tabla 7.3*Ventas totales (Sin IGV)*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Platillo 1		41,091	44,878	49,013	53,530	58,463
Platillo 2		38,808	42,385	46,291	50,556	55,215
Platillo 3		41,091	44,878	49,013	53,530	58,463
Platillo 4		38,808	42,385	46,291	50,556	55,215
Platillo 5		38,808	42,385	46,291	50,556	55,215
Platillo 6		38,808	42,385	46,291	50,556	55,215
Platillo 7		38,808	42,385	46,291	50,556	55,215
Platillo 8		38,808	42,385	46,291	50,556	55,215
TOTAL VENTAS		315,031.78	344,066.76	375,769.98	410,392.87	448,218.83



7.2.Egresos

7.2.1. Costo de Ventas

El costo de ventas incluye los costos directos de producción, como materias primas, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. Hemos estimado un costo de ventas del 30% sobre las ventas totales.

Tabla 7.4

Costo de Ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planilla					
Remuneraciones (no aplica IGV)	65,085	66,386	67,714	69,068	70,450
Compras					
Materias primas (insumos)	97.244	103.819	110.836	118.327	126.327
Materiales indirectos	50.000	52.500	55.125	57.881	60.775
Otros costos de venta					
Total costos de ventas (planilla + compras)	212,329	222,706	233,675	245,276	257,553
Crédito (%)	0%	10%	10%	10%	10%
Periodo promedio de pago (días)		15	15	15	15
Cuentas por pagar (no incluye planilla)	-	651	692	734	780
Egresos pagados al contado	212,329	222,039	232,969	244,527	256,758

7.2.2. Gastos de Administración

Los gastos de administración contemplan sueldos y salarios del personal administrativo, servicios básicos, alquiler de oficinas, entre otros. Se han presupuestado en S/ 2,050 para el primer año, con un incremento anual del 5%.

Tabla 7.5

Gastos de Administración

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planilla					
Remuneraciones (no aplica IGV)	1,737	1,772	1,807	1,844	1,880
Compras					
Servicios públicos (agua, electricidad, gas)	1.200	1.224	1.248	1.273	1.299
Alquileres y otros servicios tercerizados	4.500	4.635	4.774	4.917	5.065
Otros gastos de administración	750	761	773	784	796
Total gastos de administración (planilla + compras)	8,187	8,392	8,603	8,819	9,040
Crédito (%)	0%	10%	10%	10%	10%
Periodo promedio de pago (días)		15	15	15	15

(continúa)

(continuación)

Cuentas por pagar (no incluye planilla)		28	28	29	30
Egresos pagados al contado	8,187	8,365	8,602	8,818	9,039

7.2.3. Gastos de Ventas

Los gastos de ventas incluyen gastos de publicidad, comisiones de ventas, transporte y distribución. Se han estimado en un 15% de las ventas totales.

Tabla 7.6

Gastos de Ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planilla					
Remuneraciones (no aplica IGV)	4,237	4,322	4,408	4,497	4,587
Compras					
Publicidad y marketing	30,191	32,973	36,011	39,329	42,954
Distribución y comercialización	32,325	34,511	36,843	39,333	41,993
Otros gastos de venta					
Total gastos de ventas (planilla + compras)	66,753	71,806	77,263	83,159	89,533
Crédito (%)	0%	10%	10%	10%	10%
Periodo promedio de pago (días)	-	15	15	15	15
Cuentas por pagar (no incluye planilla)	-	297	320	346	-
Egresos pagados al contado	66,753	71,524	76,959	82,831	89,533

7.2.4. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio, es decir, el nivel de ventas en el que los ingresos igualan a los costos y gastos, se ha calculado en 21,550 unidades para el primer año.

Tabla 7.7

Punto de Equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de venta unitario					
Producto 1	18.00	18.41	18.84	19.27	19.71
Producto 2	17.00	17.39	17.79	18.20	18.62
Producto 3	18.00	18.41	18.84	19.27	19.71
Producto 4	17.00	17.39	17.79	18.20	18.62
Producto 5	17.00	17.39	17.79	18.20	18.62
Producto 6	16.00	16.37	16.74	17.13	17.52
Producto 7	17.00	17.39	17.79	18.20	18.62
Producto 8	17.00	17.39	17.79	18.20	18.62
Costo variable unitario					
Producto 1	5,50	5,63	5,76	5,89	6,02
Producto 2	4,30	4,40	4,50	4,60	4,71
Producto 3	4,90	5,01	5,13	5,25	5,37

(continúa)

(continuación)

Producto 4	4,10	4,19	4,29	4,39	4,49
Producto 5	4,10	4,19	4,29	4,39	4,49
Producto 6	4,50	4,60	4,71	4,82	4,93
Producto 7	4,30	4,40	4,50	4,60	4,71
Producto 8	4,40	4,50	4,60	4,71	4,82
Margen de contribución					
Producto 1	12.50	12.79	13.08	13.38	13.69
Producto 2	12.70	12.99	13.29	13.60	13.91
Producto 3	13.10	13.40	13.71	14.02	14.35
Producto 4	12.90	13.20	13.50	13.81	14.13
Producto 5	12.90	13.20	13.50	13.81	14.13
Producto 6	11.50	11.76	12.04	12.31	12.60
Producto 7	12.70	12.99	13.29	13.60	13.91
Producto 8	12.60	12.89	13.19	13.49	13.80
Proporción ventas (%)					
Producto 1	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%
Producto 2	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%
Producto 3	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%
Producto 4	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%
Producto 5	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%
Producto 6	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%
Producto 7	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%
Producto 8	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%
Costos fijos totales	109,834	113,611	117,568	121,717	126,069
Margen de contribución promedio ponderado	12.61	12.90	13.20	13.50	13.81
Punto de equilibrio individual					
Producto 1	1,089	1,101	1,113	1,127	1,141
Producto 2	1,089	1,101	1,113	1,127	1,141
Producto 3	1,089	1,101	1,113	1,127	1,141
Producto 4	1,089	1,101	1,113	1,127	1,141
Producto 5	1,089	1,101	1,113	1,127	1,141
Producto 6	1,089	1,101	1,113	1,127	1,141
Producto 7	1,089	1,101	1,113	1,127	1,141
Producto 8	1,089	1,101	1,113	1,127	1,141
Punto de equilibrio total (unidades)	21,550	23,007	24,562	26,222	27,995

7.3. Inversión

7.3.1. Activos fijos

La inversión en activos fijos contempla la adquisición de maquinaria y equipos de producción, mobiliario y equipos de oficina, y vehículos de reparto. El monto total asciende a S/ 25,000.

Tabla 7.8

Activos fijos

	Año 0
Terrenos	
Construcciones y remodelaciones	10.000
Inmuebles	2.500
Maquinaria y equipo	4.000
Equipos de cómputo	2.000
Unidades de transporte	5.000
Mobiliario	1.000
Equipos diversos	500
Total	25.000

7.3.2. Activos intangibles

Los activos intangibles incluyen gastos de constitución de la empresa, registro de marca, desarrollo de software y sitio web, entre otros. Se ha presupuestado un monto de S/ 1,100.

Tabla 7.9

Activos intangibles

Activos Intangibles	Año 0
Concesiones, licencias y otros derechos	200
Patentes y propiedad industrial	200
Programas de computadora (software)	500
Costos de exploración y desarrollo	200
Fórmulas, diseños y prototipos	-
Reservas de recursos extraíbles	-
Plusvalía mercantil (Goodwill)	-
Otros intangibles	-
Total	1.100

7.3.3. Gastos preoperativos

Los gastos preoperativos contemplan gastos de instalación, capacitación del personal, publicidad de lanzamiento y otros. Se han estimado en S/ 35,135.

Tabla 7.10

Gastos preoperativos

Gastos pre-operativos	Año 0
Gastos notariales	500
Gastos registrales	500
Permisos y licencias municipales	2.000
Tasas, comisiones y otros pagos	2.000
Remodelación del local alquilado	2.400
Alquiler del local (1 mes)	5.000
Planilla (1 mes)	22.735
Otros gastos pre operativos	
Total	35.135

7.3.4. Cambio en el capital de trabajo

Se ha calculado un capital de trabajo inicial de S/ 52,528 para cubrir los primeros meses de operación antes de percibir ingresos.

Tabla 7.11

Cambio en el capital de trabajo

Cambios en capital de trabajo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Total ventas		315,03	344,06	375,77	410,39	448,21	
		2	7	0	3	9	
Variación con respecto al año siguiente	315,03	29,035	31,703	34,623	37,826		
Capital de trabajo / Ventas (Base: Año 1)	0						
Cambio en el capital de trabajo	47,255	4,355	4,755	5,193	5,674		

7.4. Valor residual de los activos fijos

Se ha estimado un valor residual de los activos fijos del 20% sobre su valor de adquisición al final del tercer año de operaciones.

Tabla 7.12

Valor residual de los activos fijos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor de liquidación	-	-	-	-	-	-
Valor en libros	-	12,825	10,650	8,475	6,300	4,625
Resultado (Utilidad o pérdida)	-	-12,825	-10,650	-8,475	-6,300	-4,625
IR por pagar o escudo tributario	-	3,783	3,142	2,500	1,859	1,364
Flujo neto de IR & IGV	-	3,783	3,142	2,500	1,859	1,364

Impuesto General a las Ventas (IGV)

Se ha considerado el Impuesto General a las Ventas (IGV) del 18% sobre las ventas totales.

Tabla 7.13

Impuesto General a las Ventas (IGV)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
IGV							
IGV ventas		-56,706	-61,932	-67,639	-73,871	-80,679	-
IGV egresos		38,918	41,476	44,210	47,132	50,258	-
IGV inversión	11,022	-	-	-	-	-	-
IGV liquidación		-	-	-	-	-	-
Diferencia	11,022	-17,788	-20,456	-23,429	-26,739	-30,422	-
Crédito fiscal	11,022	-	-	-	-	-	-
IGV por pagar	-	-6,766	-20,456	-23,429	-26,739	-30,422	-

Financiamiento de la Inversión

7.4.1. Fuentes de financiamiento

El financiamiento de la inversión inicial provendrá de dos fuentes: aporte de la socia fundadora (67%) y un préstamo bancario (33%).

Tabla 7.14

Fuentes de financiamiento

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos fijos (con IGV)	29,500	-	-	-	-	-
Activos intangibles (con IGV)	1,298	-	-	-	-	-
Gastos preoperativos (con IGV)	41,459	-	-	-	-	-
Cambio en el capital de trabajo	47,255	4,355	4,755	5,193	5,674	-
Total inversión	119,512	4,355	4,755	5,193	5,674	-
Equity (E)	80,000	4,355	4,755	5,193	5,674	-
Debt (D)	39,512	-	-	-	-	-
Total inversión	119,512	4,355	4,755	5,193	5,674	-

7.4.2. Financiamiento con deuda

Se ha gestionado un préstamo bancario por S/ 39,512 a una tasa de interés anual del 12%, con un plazo de 2 años y cuotas constantes.

Tabla 7.15

Financiamiento con deuda

Datos generales	Año 0
Principal	39,512
Moneda	Soles
Plazo (meses)	24
TEA	12,00%
TEM	0,95%
Cuota mensual	1,849

7.4.3. Flujo de Financiamiento Neto

El flujo de financiamiento neto contempla el ingreso por el préstamo bancario en el año 0 y las amortizaciones e intereses pagados en los años siguientes.

Tabla 7.16

Flujo de Financiamiento Neto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Principal	39,512	-	-	-	-	-
Amortización		-18,638	-20,874			
Interés		-3,546	-1,310			
Escudo tributario (30%)		1,046	386			
Flujo de Financiamiento Neto	39,512	-21,138	-21,798	-	-	-

7.5.Estado de Resultados

El estado de resultados proyectado muestra los ingresos, costos y gastos, así como la utilidad neta para cada año de operación.

Tabla 7.17

Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	315,032	344,067	375,770	410,393	448,219
<i>Costos de ventas</i>	212,329	222,706	233,675	245,276	257,553
Utilidad bruta	102,703	121,361	142,095	165,116	190,666
<i>Gastos de administración</i>	8,187	8,392	8,603	8,819	9,040
<i>Gastos de venta</i>	66,753	71,806	77,263	83,159	89,533
<i>Depreciación</i>	2,675	2,675	2,675	2,675	2,175
<i>Amortización</i>	220	220	220	220	220
<i>Otros ingresos</i>					
<i>Otros egresos</i>	35,135	-	-	-	-
Utilidad operativa (EBIT)	-10,267	38,268	53,334	70,244	89,698
<i>Ingresos financieros</i>					
<i>Egresos financieros</i>					
Resultados antes de impuestos (EBT)	-10,267	38,268	53,334	70,244	89,698
<i>Impuesto a la renta</i>	-1,027	3,827	5,333	7,024	8,970
Utilidad/pérdida neta	-9,241	34,442	48,001	63,219	80,728

7.5.1. Flujo de Caja

7.5.1.1. Flujo de caja económico

El flujo de caja económico muestra los ingresos y egresos operativos de la empresa, sin considerar el financiamiento.

Tabla 7.18

Flujo de caja económico

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de operación							
(+) Ingresos operativos		371,738	405,999	443,409	484,264	528,898	
(-) Egresos operativos		-	-	-	-	-	-
(-) IGV		326,187	343,404	362,740	383,308	405,588	
(-) Impuesto a la renta		-6,766	-20,456	-23,429	-26,739	-30,422	
		1,027	-3,827	-5,333	-7,024	-8,970	
Flujo de inversión							
(-) Activos fijos	-29,500	-	-	-	-	-	-
(-) Activos intangibles	-1,298	-	-	-	-	-	-
(-) Gastos preoperativos	-41,459	-	-	-	-	-	-
(-) Cambio en el capital de trabajo	-47,255	-4,355	-4,755	-5,193	-5,674	-	-
Flujo de liquidación							
(+) Liquidación de activos fijos							-
(+) Recuperación del capital de trabajo							67,233
							3
Flujo de Caja Económico (FCE)	119,512	35,456	33,556	46,713	61,518	83,918	67,233
							3

7.5.1.2. Flujo de caja financiero

El flujo de caja financiero incorpora los efectos del financiamiento, incluyendo el ingreso por el préstamo bancario y los pagos de amortización e intereses.

Tabla 7.19

Flujo de caja financiero

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de Caja Económico (FCE)	-119,512	35,456	33,556	46,713	61,518	83,918	67,233
Flujo de Financiamiento Neto (FFN)	39,512	-21,138	-21,798	-	-	-	-
Flujo de Caja Financiero (FCF)	-95.000	27.331	22.589	68.472	85.655	108.218	74.736

7.6. Costo de Oportunidad (COK)

7.6.1. Costo de oportunidad del inversionista

Se ha estimado un costo de oportunidad del 12% para los inversionistas o socios fundadores, considerando el riesgo del proyecto.

Tabla 7.20

Costo de oportunidad del inversionista

Equity (E)	80.000
Debt (D)	39.512
Impuesto a renta (T)	29,50%
Beta desapalancada (Bu)	1,00
Beta del proyecto (Bp)	1,35
<hr/>	
Tasa libre riesgo (Rf)	7,31%
Beta del proyecto (B)	1,35
Prima de riesgo (Rm - Rf)	2,30%
Riesgo país (Rp)	1,98%
Costo de oportunidad del inversionista (CoK)	12%

7.6.2. Costo de oportunidad del proyecto

El costo de oportunidad del proyecto (WACC) se ha calculado utilizando el modelo de valoración de activos de capital (CAPM), resultando en un 11%.

Tabla 7.21

Costo de oportunidad del proyecto

Equity (E)	80.000
Debt (D)	39.512
Impuesto a la renta (T)	29,50%
Costo de oportunidad inversionista (Ke)	12,39%
Costo de deuda financiera (Kd)	12,00%
Costo de oportunidad del proyecto	11,09%

7.7. Análisis de la rentabilidad

7.7.1. Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto, utilizando el costo de oportunidad del proyecto como tasa de descuento, es de S/ 99,424, lo que indica que el proyecto es rentable.

Tabla 7.22

Valor Actual Neto (VAN)

VAN Económico	99.424
VAN Financiero	93.661

7.7.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto es del 32%, superior al costo de oportunidad del proyecto, lo que confirma la rentabilidad del mismo.

Tabla 7.23

Tasa Interna de Retorno (TIR)

TIR Económica	32%
TIR Financiera	37%

7.8. Estado de situación financiera

El estado de situación financiera muestra los activos, pasivos y patrimonio de la empresa al inicio y al final de cada año de operación.

Tabla 7.24

Estado de la situación financiera

RUBROS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Activo Corriente	93,412	79,055	96,779	150,006	218,641	304,136
<i>Caja y Bancos</i>	82,390	65,928	82,442	134,349	201,542	285,460
<i>Cuentas por cobrar comerciales</i>	-	13,126	14,336	15,657	17,100	18,676
<i>Otras cuentas por cobrar</i>	11,022	-	-	-	-	-
<i>Mercaderías</i>	-	-	-	-	-	-
Activo No Corriente	26,100	23,205	19,650	16,975	14,300	12,125
<i>Inmuebles, maquinaria y equipo</i>	25,000	22,325	19,650	16,975	14,300	12,125
<i>Intangibles</i>	1,100	880	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO	119,512	102,260	116,429	166,981	232,941	316,261
PASIVO						
Pasivo Corriente	18,638	20,874	960	1,023	1,091	809
<i>Tributos por pagar</i>						

(continuación)

<i>Cuentas por pagar comerciales</i>	-	-	960	1,023	1,091	809
<i>Préstamo CP</i>	18,638	20,874	-	-	-	-
<i>Otras cuentas por pagar</i>						
Pasivo No Corriente	20,874	-	-	-	-	-
<i>Préstamo LP</i>	20,874	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	39,512	20,874	960	1,023	1,091	809
PATRIMONIO						
<i>Capital social</i>	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
<i>Resultados acumulados</i>	-	-11,741	21,777	69,778	132,998	213,726
TOTAL PATRIMONIO	80,000	68,259	101,777	149,778	212,998	293,726
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	119,512	102,260	116,429	166,981	232,941	316,261

7.9. Análisis integrado de los riesgos del proyecto

Se ha realizado un análisis de sensibilidad y escenarios para evaluar el impacto de posibles variaciones en las variables de ingresos y egresos, con un rango de 0,00% a 5,00%. Además, se han identificado los principales riesgos del proyecto (en negativo y de color rojo), el cual servirá para planear propuesta de estrategias de mitigación.

Tabla 7.25

Análisis integrado de los riesgos del proyecto

		Variación ingresos											
		138.42	0,00	0,50	1,00	1,50	2,00	2,50	3,00	3,50	4,00	4,50	5,00
		3	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Variación egresos	0,00%	99,42	91,33	83,24	75,16	67,07	58,98	50,89	42,80	34,72	26,63	18,54	6
	0,50%	92,78	84,69	76,60	68,52	60,43	52,34	44,25	36,17	28,08	19,99	11,90	7
	1,00%	86,14	78,05	69,97	61,88	53,79	45,70	37,61	29,53	21,44	13,35	5,267	5
	1,50%	79,50	71,41	63,33	55,24	47,15	39,06	30,97	22,89	14,80	6,716	-1,372	4
	2,00%	72,86	64,77	56,69	48,60	40,51	32,42	24,34	16,25	8,165	77	-8,011	2
	2,50%	66,22	58,14	50,05	41,96	33,87	25,78	17,70	9,613	1,526	-6,562	-	14,65
	3,00%	59,58	51,50	43,41	35,32	27,23	19,15	11,06	2,974	-5,124	-	-	0
	3,50%	52,94	44,86	36,77	28,68	20,59	12,51	4,423	-3,665	-	-	-	21,28
	4,00%	46,31	38,22	30,13	22,04	13,95	5,871	-2,216	-	-	-	-	9
	4,00%	0	3	5	7	9			10,30	18,39	26,48	34,56	8
	4,00%								4	2	0	8	

(continúa)

(continuación)

	39,67	31,58	23,49	15,40	7,320	-768	-8,856	-	-	-	-
	1	3	6	8				16,94	25,03	33,11	41,20
4,50%								3	1	9	7
	33,03	24,94	16,85	8,769	681	-7,407	-	-	-	-	-
	2	4	6				15,49	23,58	31,67	39,75	47,84
5,00%							5	3	0	8	6



CAPÍTULO VIII: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL

8.1. Implementación

8.1.1. Plan de acción detallado

El plan de acción para implementar nuestra empresa de alimentos para bebés se dividirá en las siguientes fases:

1. Fase de preparación (Meses 1-3):

- Obtención de permisos y licencias necesarias.
- Adquisición o alquiler de instalaciones de producción.
- Compra de equipos y maquinaria especializada.
- Establecimiento de relaciones con proveedores de insumos orgánicos.

2. Fase de desarrollo de productos (Meses 4-6):

- Investigación y desarrollo de recetas nutritivas y sabrosas.
- Pruebas de sabor y textura con grupos focales de padres y bebés.
- Optimización de procesos de producción.
- Diseño de empaques atractivos y funcionales.

3. Fase de producción inicial (Meses 7-9):

- Contratación y capacitación del personal de producción.
- Implementación de sistemas de control de calidad.
- Producción de lotes de prueba.
- Ajustes finales en recetas y procesos.

4. Fase de lanzamiento al mercado (Meses 10-12):

- Desarrollo e implementación de estrategias de marketing.
- Establecimiento de canales de distribución.
- Lanzamiento oficial de la línea de productos.
- Monitoreo inicial de la respuesta del mercado.

8.1.2. Asignación de recursos

Para llevar a cabo este plan, se asignarán los siguientes recursos:

RECURSOS FINANCIEROS:

Inversión inicial, capital de trabajo

RECURSOS MATERIALES:

Equipos de cocción y procesamiento de alimentos, sistemas de envasado y etiquetado, vehículo de distribución.

8.1.3. Responsabilidades y cronograma

Se asignarán las siguientes responsabilidades principales:

1. Administradora: Supervisión general del proyecto, gestión financiera y legal.
2. Jefe de Producción: Implementación de procesos productivos y gestión de personal de planta.
3. Nutricionista: Desarrollo de recetas y aseguramiento de valor nutricional.
4. Responsable de Calidad: Implementación de sistemas de control de calidad y seguridad alimentaria.

El cronograma detallado se desarrollará en un diagrama de Gantt, abarcando los 12 meses iniciales del proyecto.

8.1.4 Comunicación interna

Para asegurar una implementación efectiva, se establecerá el siguiente sistema de comunicación interna:

- Reuniones semanales de equipo para revisión de avances.
- Plataforma digital para compartir documentos y actualizar el estado de las tareas.
- Boletín mensual interno para mantener informado a todo el personal sobre el progreso del proyecto.
- Sesiones trimestrales de retroalimentación y ajuste de estrategias.

8.2.Evaluación

8.2.1. Establecimiento de criterios de evaluación

Se establecerán los siguientes criterios clave para evaluar el éxito de la implementación:

1. Cumplimiento del cronograma: Porcentaje de hitos alcanzados en las fechas previstas.

2. Calidad del producto: Puntuaciones en pruebas de sabor y textura, cumplimiento de estándares nutricionales.
3. Eficiencia de producción: Tasa de producción, porcentaje de desperdicio, costos por unidad.
4. Penetración de mercado: Número de puntos de venta, volumen de ventas mensual.
5. Satisfacción del cliente: Calificaciones en encuestas, tasa de recompra.
6. Desempeño financiero: Margen de beneficio, retorno sobre la inversión.

8.2.2. Monitoreo del progreso

Para monitorear el progreso de manera efectiva, se implementarán las siguientes medidas:

- Tablero de control con indicadores clave de desempeño (KPI's) actualizados semanalmente.
- Informes mensuales de producción, ventas y finanzas.
- Encuestas trimestrales de satisfacción del cliente.
- Auditorías internas bimestrales de calidad y seguridad alimentaria.

8.2.2. Evaluación de la estrategia

Se realizará una evaluación integral de la estrategia cada seis meses, considerando:

- Análisis FODA actualizado.
- Revisión de tendencias del mercado y comportamiento de la competencia.
- Evaluación de la efectividad de las estrategias de marketing y ventas.
- Análisis de la alineación entre los objetivos iniciales y los resultados obtenidos.

8.3. Control

8.3.1. Acciones correctivas

Se implementará un sistema de acciones correctivas que incluirá:

- Protocolo de respuesta rápida ante desviaciones en la calidad del producto.
- Proceso de revisión y ajuste de recetas basado en retroalimentación del cliente.
- Mecanismo de optimización continua de procesos productivos.
- Plan de contingencia para problemas de suministro de insumos.

8.3.2. Revisión de presupuesto

Se llevará a cabo una revisión mensual del presupuesto que abarcará:

- Comparación entre gastos reales y proyectados.
- Análisis de variaciones significativas y sus causas.
- Ajustes en la asignación de recursos según las necesidades emergentes.
- Proyecciones financieras actualizadas para los próximos 6 meses.

8.3.2. Revisión de riesgos

Se realizará una evaluación trimestral de riesgos que incluirá:

- Identificación de nuevos riesgos potenciales (ej. cambios regulatorios, nuevos competidores).
- Reevaluación de la probabilidad e impacto de los riesgos existentes.
- Actualización de estrategias de mitigación de riesgos.
- Simulacros de respuesta ante escenarios de crisis.

8.3.3. Adaptación del plan

Para mantener la flexibilidad y relevancia del plan, se implementará un proceso de adaptación continua que incluirá:

- Reuniones trimestrales de revisión estratégica con el equipo directivo.
- Mecanismo de recolección y análisis de ideas innovadoras del personal.
- Proceso de benchmarking semestral con líderes de la industria.
- Actualización anual del plan de negocios, incorporando lecciones aprendidas y nuevas oportunidades identificadas.

Este plan de implementación, evaluación y control proporcionará una estructura sólida para lanzar y gestionar eficazmente nuestra empresa de alimentos para bebés, asegurando una producción de alta calidad, una entrada exitosa al mercado y una capacidad de adaptación continua a las necesidades cambiantes del negocio y del mercado.

CONCLUSIONES

- ❖ La redacción de los diversos componentes que integran esta propuesta de negocio ha permitido construir una base sólida y completa para su futura implementación. Este ejercicio ha facilitado la evaluación de su viabilidad desde distintos ángulos, incluyendo aspectos operacionales, económicos y técnicos, entre otros. Todo esto se ha realizado en alineación con el objetivo general y los propósitos específicos establecidos para este estudio.
- ❖ El estudio teórico nos permitió profundizar en los conceptos fundamentales relacionados con el plan de negocio, específicamente en lo que respecta a la alimentación complementaria para bebés y los productos orgánicos. Se enfatizó la importancia de la meticulosidad en la preparación de estos alimentos, especialmente cuando están destinados a infantes.
- ❖ Los capítulos iniciales, dedicados a la investigación de mercado, arrojaron luz sobre las preferencias de los padres en cuanto a la alimentación de sus hijos. Se identificaron aspectos cruciales como los atributos más apreciados, la periodicidad de consumo y la diversidad de sabores, entre otros factores relevantes.
- ❖ En el plano estratégico, se diseñaron y seleccionaron cuidadosamente las tácticas más apropiadas para lograr una penetración efectiva y un posicionamiento sólido en el mercado local. Estas estrategias se formularon considerando tanto a los competidores indirectos como al competidor directo.
- ❖ Plan de marketing delineó las estrategias pre-operativas, de posicionamiento y de fidelización. El objetivo principal fue comunicar eficazmente nuestra propuesta de valor a todos los potenciales consumidores interesados en alimentos más nutritivos y saludables para los miembros más jóvenes de la familia.
- ❖ Plan operativo estableció la secuencia de etapas, desde la planificación hasta la distribución. Se incluyó un servicio de entrega a domicilio que abarca los distritos identificados en nuestro estudio de mercado, específicamente las Zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.

Finalmente, se determinó que la presente propuesta del Plan de Negocio es económicamente viable, estimándose un VAN económico de 154 405 soles, una

VAN financieros de 145 446 soles, TIR económico del 38%, TIR financiero del 46%, dichos indicadores, determinan la rentabilidad y la viabilidad del proyecto “Babymenú E.I.R.L.”



RECOMENDACIONES

- ❖ Maximizar el volumen de pedidos diarios y la ventajosa ubicación de nuestras instalaciones para impulsar el crecimiento de ventas. Implementaremos una estrategia publicitaria que muestre el proceso de elaboración de nuestros productos, incluyendo imágenes de nuestra cocina, para atraer a más clientes con nuestra propuesta de valor.
- ❖ Diversificar y actualizar nuestra oferta gastronómica en respuesta a las cambiantes preferencias de los consumidores. Los resultados de nuestro estudio de mercado revelaron una inestable frecuencia en consumo de alimento complementario, lo que justifica la búsqueda de otros insumos, los cuales no cuenten con sales, endulzantes, ni preservantes.
- ❖ Establecer alianzas estratégicas con nuestros proveedores para garantizar un suministro constante de insumos de alta calidad, asegurando su disponibilidad en los momentos críticos.
- ❖ Optimizar nuestra presencia en Facebook Marketplace, enfocándonos en mejorar nuestra visibilidad para aparecer como opción destacada en los resultados de búsqueda y en las pantallas principales.
- ❖ Priorizar la rapidez y eficiencia en la gestión de consultas y comentarios en redes sociales y WhatsApp por parte de la administración, con el objetivo de resolver prontamente las inquietudes de nuestros clientes.
- ❖ Evaluar la viabilidad de abrir un local más amplio en los centros comerciales más concurridos de la ciudad, anticipándonos al éxito y crecimiento de nuestro negocio.
- ❖ Alcanzar los objetivos de ventas proyectados y lograr un posicionamiento sólido en la mente de los padres de familia, especialmente para sus hijos menores, con el fin de cumplir nuestro plan de expansión en los plazos establecidos.
- ❖ Implementar estrategias preventivas para mantener la rentabilidad del negocio, estableciendo como meta que las ventas no disminuyan más del 15% anual.

REFERENCIAS

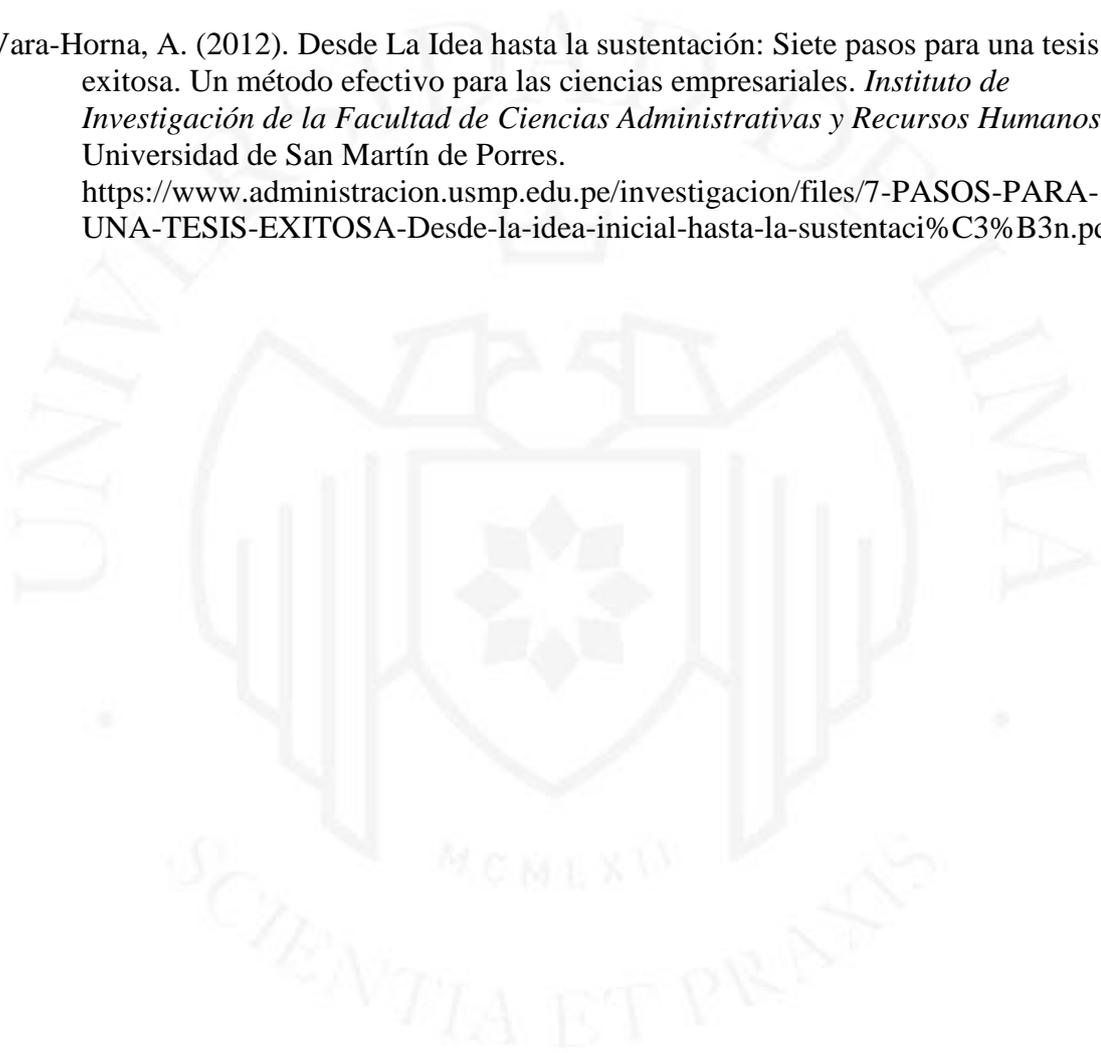
- Aguirre, J., Cárdenas, V., Gárate, W., y Sigues, A. (2018). *Plan De Negocios De Compota Para Bebes A Base De Frutas Enriquecida Con Quinoa Al Mercado De Lima Metropolitana* [Tesis de maestría, Universidad ESAN]. Repositorio ESAN. <https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0b7ebf71-db99-4faa-be96-5ae14679b379/content>
- APEIM. (2024). Niveles Socioeconómicos 2023-2024: Informe Semestral. *APEIM*. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf>
- Aramburu, A. (2014). *Diversidad alimentaria y su asociación con el retraso del crecimiento en niños de 6-23 meses. Perú, 2008-2014* [Tesis de maestría, Escola Nacional de Saude Pública Sergio Arouca ENSP]. <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/36219>
- Arotaype, M., y Medina, M. (2019). *Plan de Negocios para la Producción y Comercialización de productos en base a Quinoa: Pop – Quinoa, en la ciudad de Arequipa* [Trabajo de investigación, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio académico UPC. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625830/Medina_p_M.pdf
- Business Research. (2024). Tamaño del Mercado de alimentos y bebidas para bebés y análisis de la industria, por tipo de presentación y rango de meses de edad. *Business Research Insights*. <https://www.businessresearchinsights.com/es/market-reports/baby-food-and-drink-market-102383>
- Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales. (2024). Reporte de Productos Orgánicos. *CIEN*. https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2024/03/CIEN_NSIM4_Organicos-Enero-2024_Final.pdf
- CIEN. (2023). Reporte de tendencias. Alimentos para bebés. ADEX Consulting. https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2023/02/Reporte_RT_Enero_2023.pdf
- Compañía Peruana de Estudios de mercados y opinión pública. (2024). Perú: Población 2023. Market Report Julio del 2023. CPI RESEARCH. https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Poblaci%C3%B3n_2023.pdf
- Cubas, I. (2023). Tendencias alimenticias para bebés en 2023. *The Food Tech*. <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/tendencias-alimenticias-para-bebes-en-2023/>

- Díaz, B., Hennings, P., Mendoza, D., y Vargas, C. (2021). *Plan de Negocio para la creación de una empresa especializada en la elaboración y entrega a domicilio de dietas diarias para bebés, en base a alimentos orgánicos, utilizando los medios digitales para su comercialización*. [Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Administración]. Graduate School of Business ESAN.
<https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/61bf5679-bb8b-47cf-80a3-a4ff2402072e/content>
- Duran, J., Espinoza, L., Hurtado, A., Y Yataco, L. (2021). *Plan de negocio para el lanzamiento y comercialización de papilla sin preservantes a base de papa Arracacha, alimento alternativo para bebés y niños*. [Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Marketing en la Universidad ESAN].
<https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/f268a082-1a53-4e18-bfb4-fdf0c150fc1f/content>
- Erns & Young y MINCETUR. (2023). Guía de Negocios e Inversión en el Perú.
https://www.ey.com/es_pe/entrepreneurship/guia-de-negocios-e-inversion-peru
- FAO. (2022). *Implicaciones de las políticas económicas en la seguridad alimentaria: Manual de capacitación*. <https://www.fao.org/4/W3736S/W3736S05.htm>
- Gamarra, J., Fernández, D., y Calderón, J. (2018). “Plan de negocios para la producción y comercialización de compotas naturales”. [Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Administración]. Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2322/Jesus_Tesis_maestria_2018.pdf?isAllowed=y&sequence=1
- Gómez, M. (2018). Recomendaciones de la Asociación española de Pediatría sobre la alimentación complementaria. *Comité de Lactancia Materna y Comité de Nutrición de la Asociación Española de Pediatría*.
https://www.aeped.es/sites/default/files/documentos/recomendaciones_aep_sobre_alimentacio_n_complementaria_nov2018_v3_final.pdf
- Hamrin, P., y Hoeft, B. (2012). *Quality Control throughout the Production Process of Infant Food*. <https://karger.com/anm/article/60/3/208/41789/Quality-Control-throughout-the-Production-Process>
- Impactful Insight. (2024). Baby Food Manufacturing Plant Project Report 2024: Industry Trends, Plant Setup, Machinery, Raw Materials, Investment Opportunities, Cost and Revenue. *IMARC Group*.
<https://www.imarcgroup.com/baby-food-manufacturing-plant-project-report>
- Ingredion. (2023). *Maximiza el valor de marca con formulaciones que respondan a las tendencias de los consumidores en 2024*. <https://www.ingredion.com/sa/es-co/be-whats-next/2023-consumer-food-preference-trends.html>
- IPSOS. (2024). El Consumidor en el 2024: Reporte semestral. *IPSOS*.
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-03/El%20consumidor%20en%20el%202024_V5_21Mar24%20%28Presentaci%C3%B3n%20evento%29_0.pdf

- Jiménez, S. (2023). La Alimentación complementaria adecuada del bebé. Guía Nutricional. *UNICEF*.
<https://www.unicef.org/cuba/media/876/file/alimentacion-adecuada-bebe-guia-unicef.pdf>
- León, J., y Vento, V. (2015). *Plan de Negocios Kangaroo's food: papillas prácticas, balanceadas nutricionalmente e inocuas según edad del bebé. Libres de aditivos, sal y azúcar, listas para su consumo* [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio UPC.
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/575199/FINAL_13_01_2015.pdf
- Market Data Forecast (2024). Latin America Baby Food Market. Reporting portal on consumption and food trends. <https://www.marketdataforecast.com/market-reports/latin-america-baby-food-market>
- Mendoza, A. (2018). Estudio de viabilidad de negocio de las papillas infantiles “caseras” congeladas. [Trabajo de Fin de Grado Universidad Pontificia ICAE ICADE Comillas, Madrid].
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/19394/TFG-Mendoza%20Navarro,%20Ana.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Ministerio de Salud. (2021). Guías Alimentarias para niñas y niños menores de 2 años de edad. *Centro de Información y Documentación Científica del Instituto Nacional de Salud*. <https://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/5492.pdf>
- Mordor Intelligence. (2024). *Comida para bebé Tendencias del mercado*.
<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/baby-food-market/market-trends>
- Mordor Intelligence. (2024). *Análisis de participación y tamaño del mercado de alimentos para bebés tendencias de crecimiento y pronósticos (2024-2029)*.
<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/baby-food-market>
- More, D. (2020). Plan de negocio para la comercialización de una compota peruana para niños y bebés. [Trabajo de investigación para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas]. Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
https://upc.aws.openrepository.com/bitstream/handle/10757/654494/MoreM_D.pdf?isAllowed=y&sequence=3
- OMS. (2024). *Alimentación del lactante y del niño pequeño*.
<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/infant-and-young-child-feeding>
- Stsepanets, A. (2023). *Cómo hacer un plan de implementación de un proyecto. GanttPro – Software Online de Diagramas Gantt*.
<https://blog.ganttpro.com/es/plan-de-implementacion/>
- Tarqui-Mamani, C., Álvarez-Dongo, D., Gómez-Guizado, G., y Rosales-Pimentel, S. (2016). Diversidad alimentaria en los niños peruanos de 6 a 35 meses. *Anales de la Facultad de Medicina*, 77(3), 219-224.

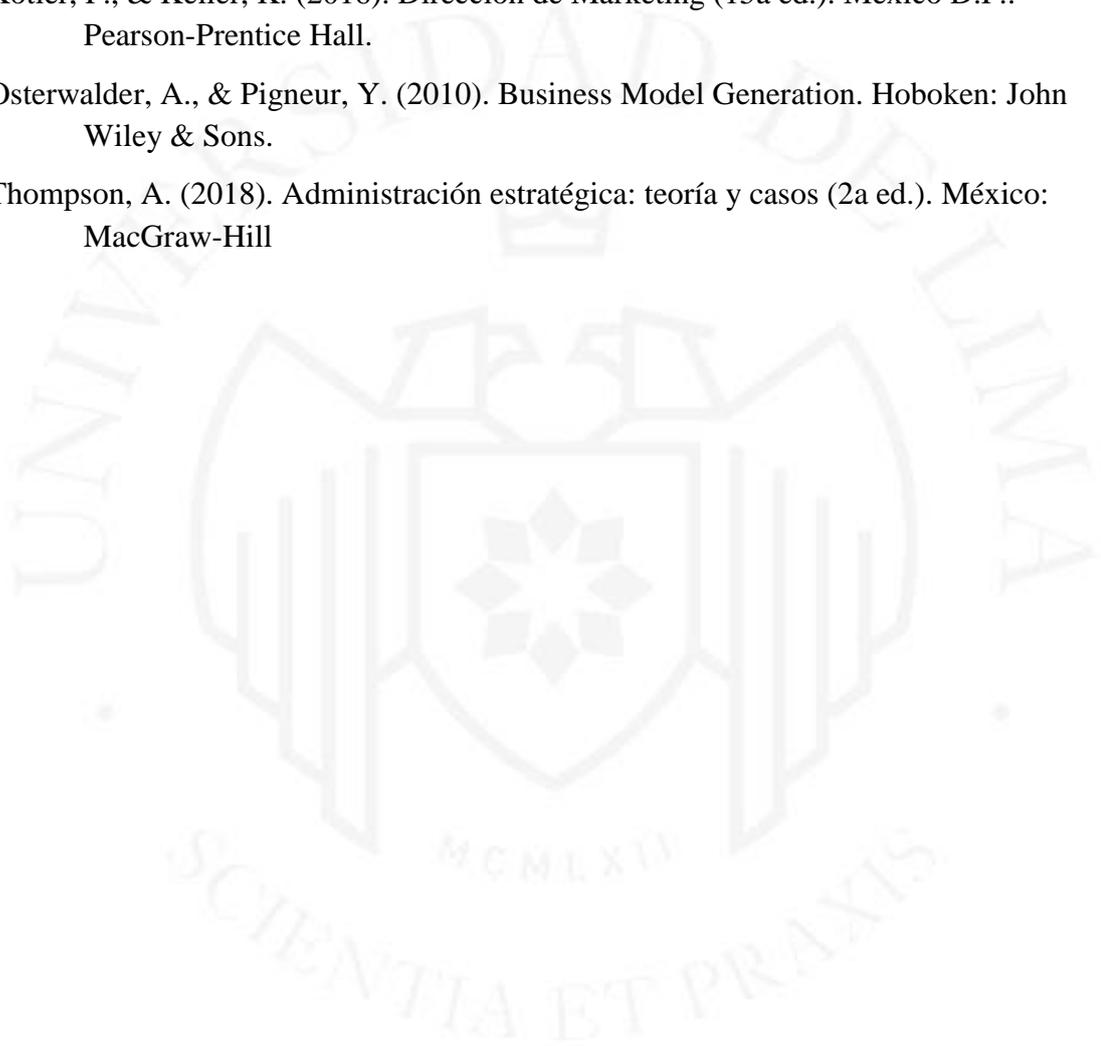
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-55832016000300004&lng=es&tlng=es

- UNICEF. (2024). *Tendencias y factores determinantes de la alimentación de los niños entre 6 y 24 meses en el Perú*.
<https://www.unicef.org/lac/media/30226/file/Tendencias-de-la%20alimentacion-en-ninos-pequenos-Peru.pdf>
- UNICEF. (2023). *Lactancia materna: La leche materna es el mejor alimento para niños y niñas durante sus primeros 6 meses de vida*.
<https://www.unicef.org/mexico/lactancia-materna>
- Vara-Horna, A. (2012). Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales. *Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos*. Universidad de San Martín de Porres.
<https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>



BIBLIOGRAFÍA

- American Psychological Association. (2021). Publication manual of the American Psychological Association (7.^a ed.). Autor.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). Fundamentos de marketing (13^a Ed.). México D.F.: Pearson-Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). Dirección de Marketing (15a ed.). México D.F.: Pearson-Prentice Hall.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Thompson, A. (2018). Administración estratégica: teoría y casos (2a ed.). México: MacGraw-Hill





ANEXOS

Anexo 1: Encuesta realizada

Preguntas Respuestas **124** Configuración

Sección 1 de 5

PLAN DE NEGOCIO PARA IMPLEMENTAR UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS PARA BEBÉS DE 6 A 24 MESES

La siguiente encuesta se realiza con el objetivo de obtener información necesaria para la elaboración de un plan de negocio, está dirigida a padres de familia con hijos en el rango de edad de 6 a 24 meses.

Le agradecemos brindarnos 10 minutos de su tiempo, recuerde que no existe respuesta correcta o incorrecta, muchas gracias.

1. ¿Usted tiene hijos(as) que se encuentren en el rango de edad de 6 a 24 meses?

Sí

No

2. ¿En qué rango de edad se encuentra su hijo(a)? *

- 6 a 8 meses
- 9 a 11 meses
- 12 a 24 meses

3. ¿Cuál es su rango de edad? *

- 25 a 29 años
- 30 a 35 años
- 36 a 45 años
- Otra...

4. ¿Cuál es su nivel de instrucción? *

- Secundaria
- En la universidad
- Universidad completa
- Instituto
- Maestría

5. ¿En qué distrito vive? *

- Miraflores
- San Isidro
- San Borja
- Jesús María
- Lince
- Pueblo Libre
- Surco
- Magdalena
- La Molina
- San Miguel
- Otra...

...

6. En casa, ¿Quién mayormente se encuentra a cargo del cuidado de su bebé? *

- Mamá
- Papá
- Abuelo(a)
- Personal contratado
- Otra...

7. ¿Dónde compra los alimentos (frutas, verduras, snack, preparados, entre otros) para su bebé? . *

Puede marcar más de una respuesta.

- Mercados
- Supermercados
- Ferias
- Farmacias
- Tiendas especializadas en comida de bebé
- Otra...

8. ¿Con qué frecuencia realiza la compra de estos alimentos? *

- Diario
- Interdiario
- 1 o 2 vez a la semana
- Quincenal

9. ¿Qué medios utiliza para realizar la compra? *

Puede marcar más de una respuesta.

- Web
- Aplicativo movil
- De forma presencial
- Otra...

10. ¿Cuál es el monto que destina mensualmente en promedio para la alimentación de su bebé? *

- Menos de S/300
- De S/300 a S/499
- De S/500 a S/699
- De S/700 a S/899
- De S/900 a más

11. ¿Con qué frecuencia su hijo consume alimentos preparados en casa? *

- Diariamente
- Interdiario
- Cada 1 o 2 días
- No preparo alimentos en casa (De marca esta opción, pasar a la pregunta 13)

12. En un día común, ¿Cuánto tiempo le tomaría planificar y elaborar el almuerzo o cena de su bebé? *

- Menos de 30 minutos
- De 31 a 60 minutos
- De 1 a 2 horas
- Más de 2 horas

⋮

13. ¿A través de quien, principalmente, se informa para brindar una alimentación saludable a su bebé? *

- Pediatra
- Nutricionista
- Otras madres (amigas, abuelas, influencers)
- Otra...

14. ¿Utiliza frecuentemente alimentos con sal, endulzantes y/o preservantes en la dieta de su bebé? *

- Sí
- No



Somos una empresa dedicada a la preparación de comidas congeladas para bebés (almuerzos y cenas) utilizando productos libres de sal, azúcar y preservantes.

Nuestros platos son elaborados rigurosamente por una nutricionista; cabe destacar, que en todas nuestras preparaciones se incluye proteína, vegetales y carbohidratos.

Podrás tener la comida de tu bebé lista en menos de 10 minutos, ya que solo debes sumergir el empaque (previamente descongelado) de 5 a 10 minutos en una olla pequeña con agua hirviendo o ponerlo al microondas.

El tiempo de duración de nuestras comidas congeladas es de 3 meses, una vez abiertas y refrigeradas dura 3 días y sin refrigerar un máximo de 24 horas.

La entrega es vía delivery y los pedidos se realizan de forma virtual.

¡Nos encargamos de ahorrarte tiempo, cuidando la salud de tu bebé!

Imagen referencial: Arroz con cúrcuma, acompañado de lentejitas entomatadas con sangrecita y beterraga picada



15. En base a lo mencionado, ¿Estarías dispuesto en adquirir nuestras comidas preparadas para su bebé? *

- Sí
- No

...

16. ¿Qué atributos considera de mayor relevancia para adquirir este producto? Donde "7" es el de mayor importancia y "1" el de menor importancia.

	1	2	3	4	5	6	7
Calidad nu...	<input type="radio"/>						
Calidad de...	<input type="radio"/>						
Precio	<input type="radio"/>						
Facilidad d...	<input type="radio"/>						
Tiempo de...	<input type="radio"/>						
Cantidad d...	<input type="radio"/>						
Respaldo ...	<input type="radio"/>						

17. ¿Con qué frecuencia adquiriría nuestras comidas preparadas?

- 5 veces por semana
- 3 veces por semana
- 1 vez a la semana
- Solo fines de semana
- Otra...

18. ¿Qué tipo de envase preferirías para recibir la comida diaria de tu bebé?

- Cajas ecológicas
- Tapers de silicona
- Bolsas doypack
- Otra...

⋮

19. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar como máximo por nuestro producto? (sin considerar el delivery)

- De 15 a 20 soles
- De 20 a 25 soles
- De 26 a 30 soles
- Más de 30 soles

20. A través de que medio le gustaría enterarse del producto y sus promociones

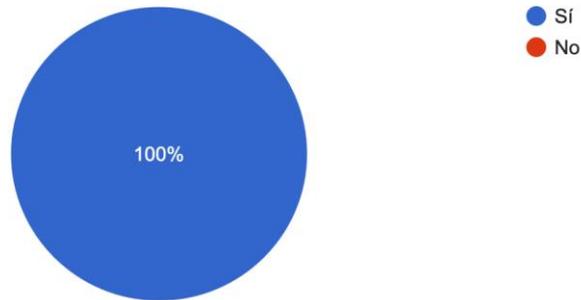
- Publicidad en redes sociales
- Correo electrónico
- A través de un profesional de salud a cargo del cuidado de su bebé (pediatras, nutricionistas, etc)
- Otra...



Anexo 2: Resultados de las encuestas

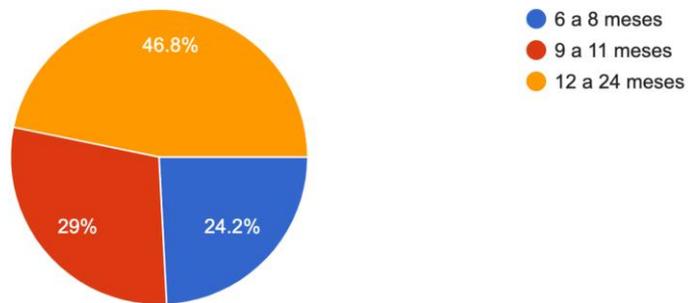
1. ¿Usted tiene hijos(as) que se encuentren en el rango de edad de 6 a 24 meses?

124 respuestas



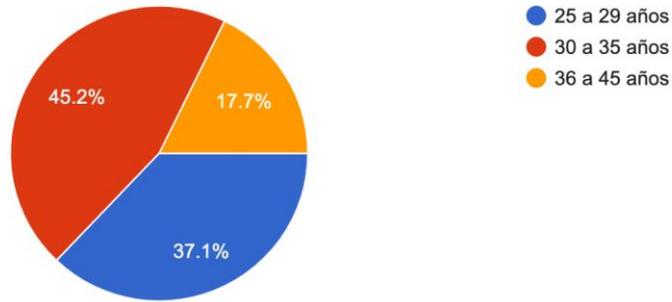
2. ¿En qué rango de edad se encuentra su hijo(a)?

124 respuestas



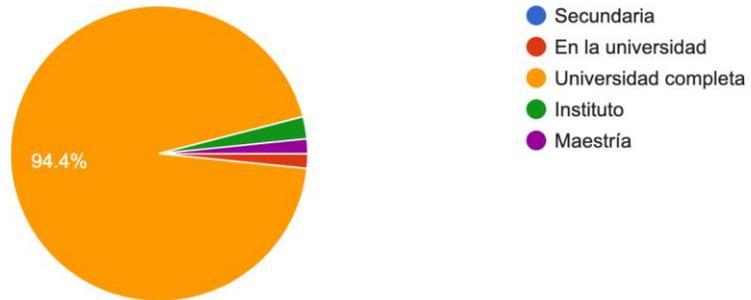
3. ¿Cuál es su rango de edad?

124 respuestas



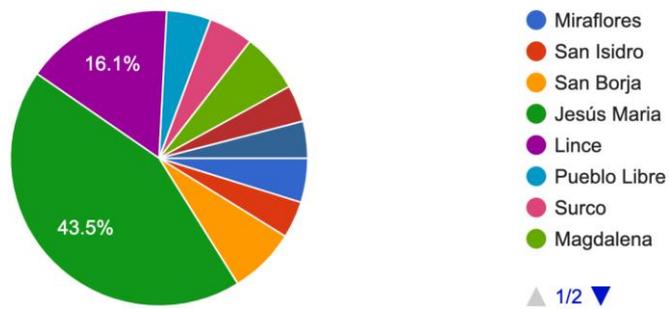
4. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

124 respuestas



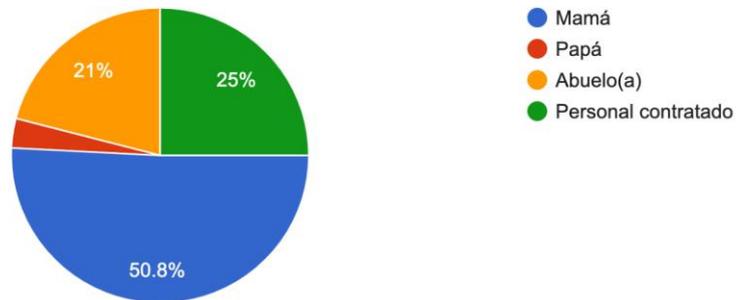
5. ¿En qué distrito vive?

124 respuestas



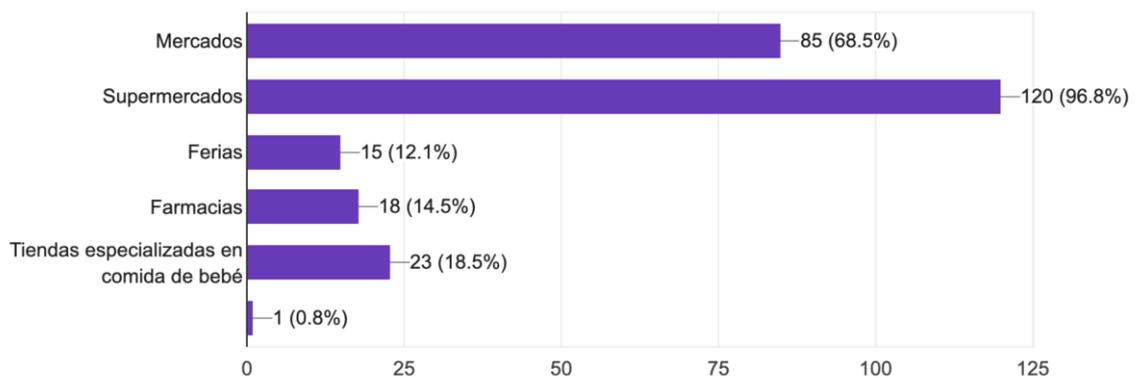
6. En casa, ¿Quién mayormente se encuentra a cargo del cuidado de su bebé?

124 respuestas



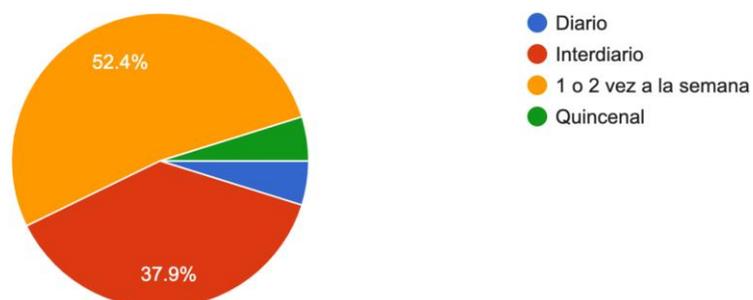
7. ¿Dónde compra los alimentos (frutas, verduras, snack, preparados, entre otros) para su bebé?
 . Puede marcar más de una respuesta.

124 respuestas



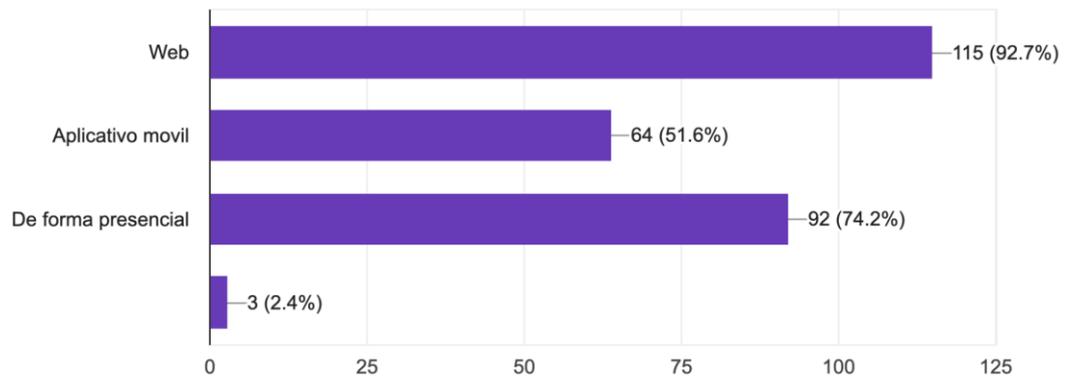
8. ¿Con qué frecuencia realiza la compra de estos alimentos?

124 respuestas



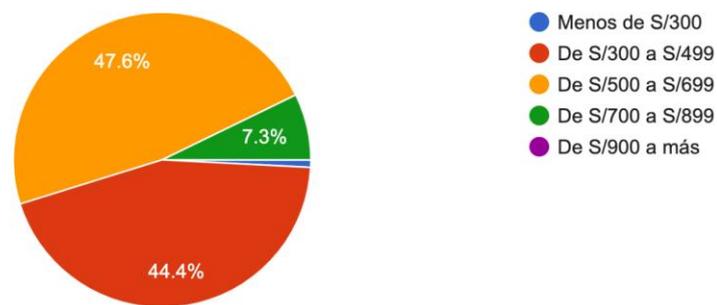
9. ¿Qué medios utiliza para realizar la compra? Puede marcar más de una respuesta.

124 respuestas



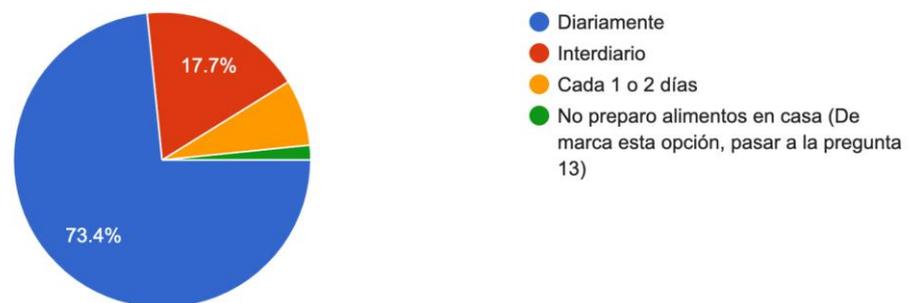
10. ¿Cuál es el monto que destina mensualmente en promedio para la alimentación de su bebé?

124 respuestas



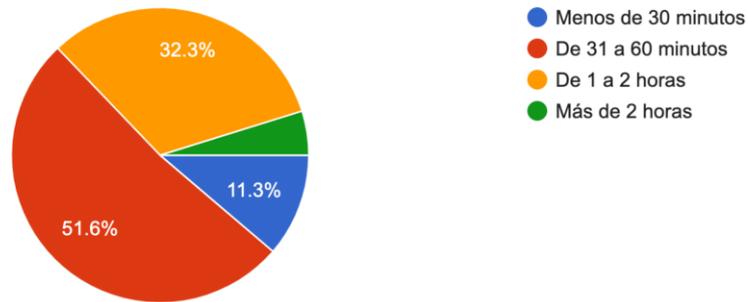
11. ¿Con qué frecuencia su hijo consume alimentos preparados en casa?

124 respuestas



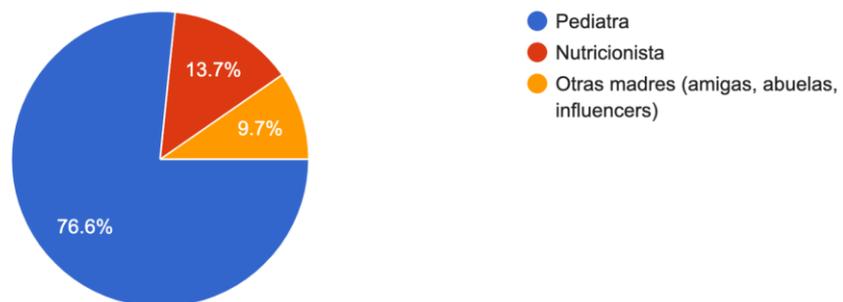
12. En un día común, ¿Cuánto tiempo le tomaría planificar y elaborar el almuerzo o cena de su bebé?

124 respuestas



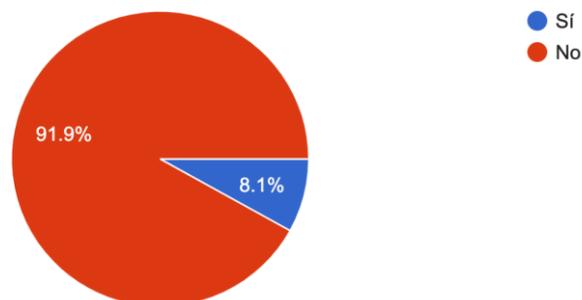
13. ¿A través de quien, principalmente, se informa para brindar una alimentación saludable a su bebé?

124 respuestas



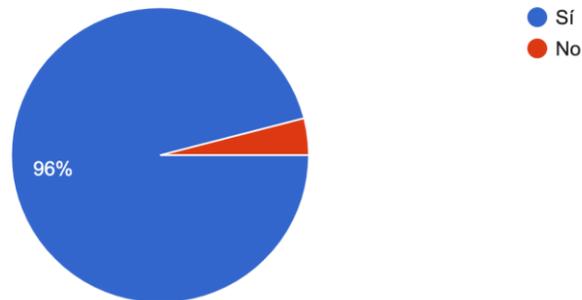
14. ¿Utiliza frecuentemente alimentos con sal, endulzantes y/o preservantes en la dieta de su bebé?

124 respuestas

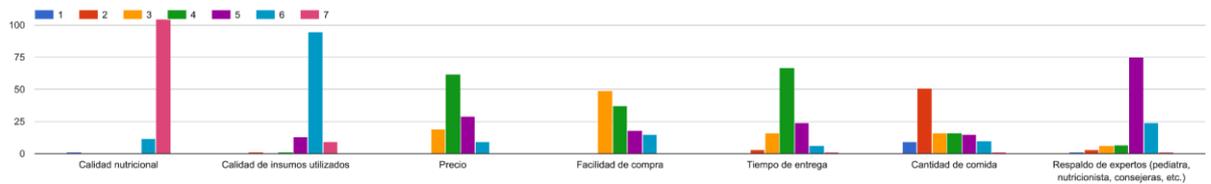


15. En base a lo mencionado, ¿Estarías dispuesto en adquirir nuestras comidas preparadas para su bebé?

124 respuestas

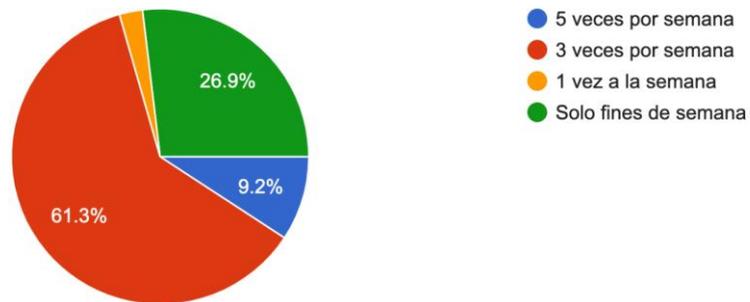


16. ¿Qué atributos considera de mayor relevancia para adquirir este producto? Donde "7" es el de mayor importancia y "1" el de menor importancia.



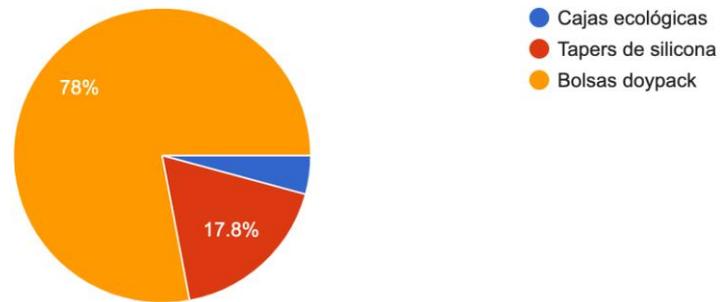
17. ¿Con qué frecuencia adquiriría nuestras comidas preparadas?

119 respuestas



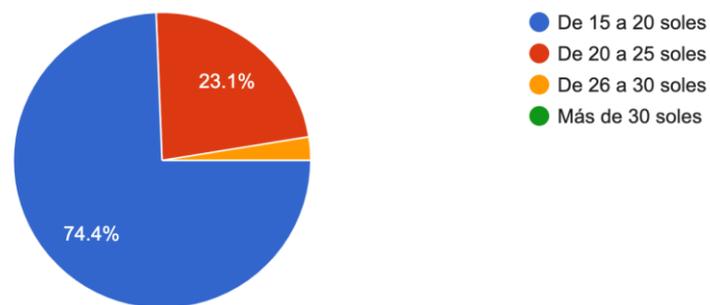
18. ¿Qué tipo de envase preferirías para recibir la comida diaria de tu bebé?

118 respuestas



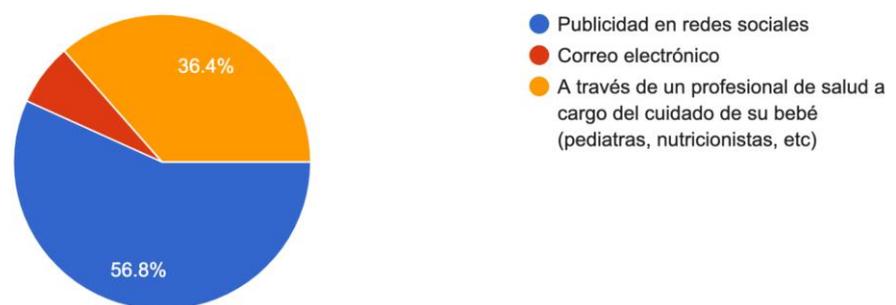
19. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar como máximo por nuestro producto? (sin considerar el delivery)

117 respuestas



20. A través de que medio le gustaría enterarse del producto y sus promociones

118 respuestas



12% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado

Fuentes principales

- 10%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 6%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
0 caracteres sospechosos en N.º de páginas
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 10% Fuentes de Internet
- 2% Publicaciones
- 6% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Trabajos del estudiante Universidad de Lima	1%
2	Internet hdl.handle.net	1%
3	Internet repositorio.usil.edu.pe	1%
4	Internet repositorioacademico.upc.edu.pe	1%
5	Trabajos del estudiante Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados	0%
6	Internet upc.aws.openrepository.com	0%
7	Trabajos del estudiante Universidad TecMilenio	0%
8	Internet www.coursehero.com	0%
9	Trabajos del estudiante Universidad San Ignacio de Loyola	0%
10	Internet www.scielo.org.pe	0%
11	Internet repositorio.ulima.edu.pe	0%

12	Internet	tesis.pucp.edu.pe	0%
13	Trabajos del estudiante	Universidad Tecnologica del Peru	0%
14	Internet	docplayer.es	0%
15	Internet	www.cibnor.gob.mx	0%
16	Internet	www.slideshare.net	0%
17	Internet	docslib.org	0%
18	Internet	www.lazzarmexico.com	0%
19	Internet	issuu.com	0%
20	Trabajos del estudiante	Pontificia Universidad Catolica del Peru	0%
21	Internet	repositorio.esan.edu.pe	0%
22	Internet	repositorio.utp.edu.pe	0%
23	Internet	idoc.pub	0%
24	Internet	repositorio.unal.edu.co	0%
25	Trabajos del estudiante	Aliat Universidades	0%

26	Internet	bibliotecadigital.univalle.edu.co	0%
27	Internet	worldwidescience.org	0%
28	Internet	repositorio.up.edu.pe	0%
29	Internet	www.clubensayos.com	0%
30	Internet	es.slideshare.net	0%
31	Internet	prezi.com	0%
32	Internet	pt.scribd.com	0%
33	Internet	fastercapital.com	0%
34	Internet	pitospiticos.blogspot.com	0%
35	Internet	www.swissinfo.ch	0%
36	Publicación	"Técnicas de muestreo para manejadores de recursos naturales", Universidad Na...	0%
37	Internet	1library.co	0%
38	Trabajos del estudiante	Universidad Tecnológica Indoamerica	0%
39	Internet	www.ainia.es	0%

40	Publicación	Mishel Unar-Munguía, Dalia Stern, Monica Arantxa Colchero, Teresita González d...	0%
41	Trabajos del estudiante	Universidad Americana	0%
42	Internet	invertia.cl	0%
43	Internet	repositorio.umariana.edu.co	0%
44	Internet	repositorio.unap.edu.pe	0%
45	Internet	uniminuto-dspace.scimago.es	0%
46	Internet	www.schwartzman.org.br	0%
47	Trabajos del estudiante	Carlos Test Account	0%
48	Trabajos del estudiante	Universidad Anahuac México Sur	0%
49	Trabajos del estudiante	Universidad Católica de Colombia	0%
50	Internet	bernardvanleer.org	0%
51	Internet	doku.pub	0%
52	Internet	elportaldeempleo.com	0%
53	Internet	repositorio.upn.edu.pe	0%

54	Internet	repositorio.utn.edu.ec	0%
55	Internet	theibfr.com	0%
56	Trabajos del estudiante	Centro Europeo de Postgrado - CEUPE	0%
57	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD	0%
58	Trabajos del estudiante	Universidad San Marcos	0%
59	Trabajos del estudiante	Universidad de Manizales	0%
60	Internet	expansion.mx	0%
61	Internet	retos-directivos.eae.es	0%
62	Internet	www.elmundo.es	0%
63	Trabajos del estudiante	Corporación Universitaria Iberoamericana	0%
64	Trabajos del estudiante	EP NBS S.A.C.	0%
65	Trabajos del estudiante	consultoriadeserviciosformativos	0%
66	Internet	repositorio.ucc.edu.ni	0%
67	Internet	repositorio.uti.edu.ec	0%

68	Trabajos del estudiante	Escuela Politecnica Nacional	0%
69	Trabajos del estudiante	Universidad Peruana Cayetano Heredia	0%
70	Internet	pirhua.udep.edu.pe	0%
71	Internet	es.123rf.com	0%
72	Internet	funsecnutricion.blogspot.com	0%
73	Internet	repository.eafit.edu.co	0%
74	Internet	www.claslogic.com	0%
75	Internet	www.huffingtonpost.es	0%
76	Internet	www.repositorio.usac.edu.gt	0%
77	Internet	www.sice.org	0%
78	Internet	alicia.concytec.gob.pe	0%
79	Internet	economia.uniandes.edu.co	0%
80	Internet	gestiona.madrid.org	0%
81	Internet	gis.siatac.co	0%

82	Internet	repositorio.espe.edu.ec	0%
83	Internet	softwarepara.net	0%
84	Internet	utleon.edu.mx	0%
85	Internet	www.incorporate-uk-company.co.uk	0%
86	Internet	www.madrimasd.org	0%
87	Internet	www.odepa.gob.cl	0%
88	Internet	www.pinterest.co.uk	0%
89	Publicación	"The initiation of complementary feeding among Qom indigenous people", Archi...	0%
90	Trabajos del estudiante	Universidad Católica San Pablo	0%
91	Internet	ciatej.mx	0%
92	Internet	eresmama.com	0%
93	Internet	patents.google.com	0%
94	Internet	paynopain.com	0%
95	Internet	pdf.usaid.gov	0%

96	Internet	repositorio.ucsg.edu.ec	0%
97	Internet	repositorio.usmp.edu.pe	0%
98	Internet	server2.southlink.com.ar	0%
99	Internet	tesis.usat.edu.pe	0%
100	Internet	www.borges.es	0%
101	Internet	www.fincaraiz.com.co	0%
102	Internet	www.gestionriesgos.net	0%
103	Internet	www.ins.gob.pe	0%
104	Internet	www.preval.org	0%
105	Internet	www.prnewswire.com	0%
106	Internet	www.theinsightpartners.com	0%
107	Internet	www.yosoymujer.es	0%