

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



# **PLAN DE NEGOCIOS PARA EL LANZAMIENTO DE SUPLEMENTOS VITAMÍNICOS CON AGUAJE EN LIMA METROPOLITANA**

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

**Andrea Stefany Villegas Barrera**

**Código 20171485**

**Asesor**

**Giancarlo Medroa Delgado**

Lima – Perú

Agosto de 2024





**BUSINESS PLAN: LAUNCH OF VITAMIN  
SUPPLEMENTS WITH AGUAJE IN LIMA  
METROPOLITANA**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de suficiencia profesional va dedicado a mi abuela, quien con su amor incondicional y apoyo constante ha sido una fuente de inspiración y fortaleza en cada paso de mi camino académico y profesional.



# TABLA DE CONTENIDO

|  |              |
|--|--------------|
| <b>RESUMEN.....</b>  | <b>xvi</b>   |
| <b>ABSTRACT.....</b>   | <b>xvii</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>   | <b>xviii</b> |
| <b>CAPÍTULO I: IDEA DE NEGOCIO.....</b>                                | <b>1</b>     |
| 1.1 Estudio de los principales patrones de negocio .....               | 2            |
| 1.2 Definición de segmentos y desarrollo de la propuesta de valor..... | 4            |
| 1.3 Desarrollo del Modelo de Negocio .....                             | 5            |
| <b>CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....</b>                       | <b>6</b>     |
| 2.1 Historia y Antecedentes .....                                      | 6            |
| 2.2 Misión y Visión.....   | 7            |
| <b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE MERCADO.....</b>                          | <b>8</b>     |
| 3.1 Análisis del entorno externo .....                                 | 8            |
| 3.1.1 Factor Político .....  | 8            |
| 3.1.2 Factor Económico .....   | 9            |
| 3.1.3 Factor Sociocultural .....                                       | 12           |
| 3.1.4 Factor Tecnológico .....   | 14           |
| 3.1.5 Factor Ecológico .....   | 15           |
| 3.1.6 Factor Legal .....   | 15           |
| 3.2 Análisis de la industria.....                                      | 16           |
| 3.2.1 Rivalidad entre competidores existentes.....                     | 16           |
| 3.2.2 Amenaza de nuevos entrantes .....                                | 17           |
| 3.2.3 Poder de negociación de los proveedores .....                    | 17           |
| 3.2.4 Poder de negociación de los compradores .....                    | 18           |
| 3.2.5 Amenaza de productos sustitutos.....                             | 18           |
| 3.3 Análisis del entorno interno .....                                 | 18           |
| 3.3.1 Actividades Primarias .....                                      | 19           |
| 3.3.2 Actividades de Soporte .....                                     | 21           |
| 3.4 Análisis FODA.....   | 22           |
| 3.5 Base estratégica del Plan de Negocios.....                         | 27           |

|  |   |           |
|--|---|-----------|
| 3.5.1  | Visión.....   | 27        |
| 3.5.2  | Misión .....  | 27        |
| 3.5.3  | Ventaja Competitiva .....   | 27        |
| 3.5.4  | Objetivos Estratégicos.....   | 27        |
| <b>CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....</b>        |   | <b>29</b> |
| 4.1  | Parámetros y etapas de la investigación e interpretación de resultados..... | 29        |
| 4.2  | Población objetivo.....   | 30        |
| 4.2.1  | Demográfico.....  | 30        |
| 4.2.2  | Socioeconómico .....  | 30        |
| 4.2.3  | Geográfico.....   | 31        |
| 4.2.4  | Sociocultural .....   | 32        |
| 4.3  | Análisis de la demanda .....  | 50        |
| 4.3.1  | Mercado potencial.....  | 50        |
| 4.3.2  | Mercado disponible.....   | 51        |
| 4.3.3  | Mercado efectivo.....   | 51        |
| 4.3.4  | Mercado objetivo .....  | 52        |
| 4.3.5  | Frecuencia de compra .....  | 53        |
| 4.3.6  | Proyección de la demanda.....   | 55        |
| 4.4  | Análisis de la oferta.....  | 56        |
| <b>CAPÍTULO V: ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS.....</b> |   | <b>59</b> |
| 5.1  | Estrategias Competitivas Genéricas.....                                     | 59        |
| 5.2  | Estrategias de Segmentación.....  | 60        |
| 5.3  | Estrategias de Posicionamiento.....   | 63        |
| 5.3.1  | Análisis de Competidores .....  | 63        |
| 5.3.2  | Identificación de Atributos Clave .....                                     | 67        |
| 5.3.3  | Definición de Posicionamiento .....   | 69        |
| 5.4  | Estrategias Funcionales de Marketing .....                                  | 69        |
| 5.4.1  | Estrategias de Producto .....   | 69        |
| 5.4.2  | Estrategias de Precios.....   | 75        |
| 5.4.3  | Canales de Distribución .....   | 76        |
| 5.4.4  | Estrategias de comunicación.....  | 80        |
| <b>CAPÍTULO VI: OPERACIONES Y GESTIÓN.....</b>           |   | <b>89</b> |
| 6.1  | Estudio Técnico.....  | 89        |

|   |  |            |
|---|--|------------|
| 6.1.1                                     | Producción del producto .....                      | 89         |
| 6.1.2                                     | Proveedores y la cadena de suministro .....        | 91         |
| 6.1.3                                     | Instalaciones.....                                 | 93         |
| 6.1.4                                     | Presupuesto de insumos .....                       | 98         |
| 6.1.5                                     | Presupuesto de maquinaria y equipo.....            | 99         |
| 6.1.6                                     | Presupuesto de utensilios .....                    | 102        |
| 6.1.7                                     | Presupuesto de mobiliario.....                     | 103        |
| 6.1.8                                     | Presupuesto de alquileres .....                    | 104        |
| 6.1.9                                     | Presupuesto de personal .....                      | 105        |
| 6.2                                       | Estructura Organizacional.....                     | 106        |
| 6.2.1                                     | Alineamiento entre Estrategia y Estructura .....   | 106        |
| 6.2.2                                     | Tipos de estructura organizacional .....           | 107        |
| 6.2.3                                     | Organigrama.....                                   | 108        |
| 6.2.4                                     | Análisis de Diferenciación e Integración .....     | 109        |
| 6.2.5                                     | Análisis del Modelo Genérico de Organización ..... | 110        |
| 6.2.6                                     | Forma legal de la empresa .....                    | 111        |
| 6.3                                       | Tecnología y Sistemas .....                        | 112        |
| 6.3.1                                     | Descripción de la infraestructura tecnológica..... | 112        |
| 6.3.2                                     | Sistemas y Plataforma.....                         | 116        |
| 6.3.3                                     | Desarrollo Tecnológico.....                        | 117        |
| <b>CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO.....</b> |  | <b>119</b> |
| 7.1                                       | Ingresos .....                                     | 119        |
| 7.1.1                                     | Precio de venta unitario.....                      | 119        |
| 7.1.2                                     | Unidades vendidas .....                            | 119        |
| 7.1.3                                     | Ventas totales .....                               | 120        |
| 7.2                                       | Egresos .....                                      | 121        |
| 7.2.1                                     | Costo de Ventas .....                              | 121        |
| 7.2.2                                     | Gastos de Administración .....                     | 122        |
| 7.2.3                                     | Gastos de Ventas .....                             | 123        |
| 7.2.4                                     | Punto de Equilibrio .....                          | 124        |
| 7.3                                       | Inversión.....                                     | 125        |
| 7.3.1                                     | Activos fijos .....                                | 125        |
| 7.3.2                                     | Activos intangibles.....                           | 126        |

|   |   |            |
|---|---|------------|
| 7.3.3   | Gastos preoperativos.....                           | 126        |
| 7.3.4   | Cambio en el capital de trabajo.....                | 127        |
| 7.4   | Financiamiento de la inversión.....                 | 128        |
| 7.4.1   | Fuentes de Financiamiento.....                      | 128        |
| 7.4.2   | Financiamiento con deuda.....                       | 129        |
| 7.4.3   | Flujo de Financiamiento neto.....                   | 129        |
| 7.5   | Estado de resultados.....                           | 130        |
| 7.6   | Flujo de caja.....                                  | 131        |
| 7.6.1   | Flujo de caja económico.....                        | 131        |
| 7.6.2   | Flujo de caja financiero.....                       | 132        |
| 7.7   | Costo de Oportunidad.....                           | 132        |
| 7.7.1   | Costo de oportunidad del inversionista.....         | 132        |
| 7.7.2   | Costo de oportunidad del proyecto.....              | 133        |
| 7.8   | Análisis de la Rentabilidad.....                    | 134        |
| 7.8.1   | Valor actual neto (VAN).....                        | 134        |
| 7.8.2   | Tasa interna de retorno (TIR).....                  | 135        |
| 7.9   | Estado de situación financiera.....                 | 135        |
| 7.10  | Análisis integrado de los riesgos del proyecto..... | 136        |
| <b>CAPÍTULO VIII: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL.....</b> |   | <b>140</b> |
| 8.1   | Fases de Implementación.....                        | 140        |
| 8.1.1   | Plan de acción detallado.....                       | 140        |
| 8.1.2   | Asignación de recursos.....                         | 141        |
| 8.1.3   | Responsabilidades y cronograma.....                 | 142        |
| 8.1.4   | Comunicación interna.....                           | 143        |
| 8.2   | Evaluación.....                                     | 144        |
| 8.3   | Establecimiento de criterios de evaluación.....     | 144        |
| 8.3.1   | Monitoreo del progreso.....                         | 145        |
| 8.3.2   | Evaluación de la estrategia.....                    | 149        |
| 8.4   | Control.....  | 151        |
| 8.4.1   | Acciones correctivas.....                           | 151        |
| 8.4.2   | Revisión de presupuesto.....                        | 152        |
| 8.4.3   | Revisión de riesgos.....                            | 153        |

|                                 |            |
|---------------------------------|------------|
| 8.4.4 Adaptación del plan ..... | 155        |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>        | <b>157</b> |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>     | <b>159</b> |
| <b>REFERENCIAS.....</b>         | <b>161</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>        | <b>163</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>              | <b>166</b> |



## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 4.1 Cálculo de Población Objetivo .....                         | 33 |
| Tabla 4.2 Cálculo de la muestra.....                                  | 34 |
| Tabla 4.3 Rango de edad.....  | 35 |
| Tabla 4.4 Sexo de los encuestados.....                                | 36 |
| Tabla 4.5 Zona de residencia de los encuestados .....                 | 37 |
| Tabla 4.6 Principales afecciones o problemas de los encuestados ..... | 38 |
| Tabla 4.7 Importancia de consumo de suplementos .....                 | 38 |
| Tabla 4.8 Consumo de suplementos en la actualidad .....               | 39 |
| Tabla 4.9 Frecuencia de consumo de suplementos.....                   | 40 |
| Tabla 4.10 Lugar de compra de suplementos .....                       | 41 |
| Tabla 4.11 Rango de precios de suplementos.....                       | 42 |
| Tabla 4.12 Preferencia de presentación de suplementos .....           | 43 |
| Tabla 4.13 Disposición de compra del producto .....                   | 44 |
| Tabla 4.14 Rango de precio del producto .....                         | 45 |
| Tabla 4.15 Lugar de compra del producto .....                         | 46 |
| Tabla 4.16 Aspectos de valor del producto.....                        | 47 |
| Tabla 4.17 Medios de comunicación del producto .....                  | 48 |
| Tabla 4.18 Frecuencia de compra del producto .....                    | 49 |
| Tabla 4.19 Cálculo del mercado potencial.....                         | 50 |
| Tabla 4.20 Cálculo del mercado disponible.....                        | 51 |
| Tabla 4.21 Cálculo del mercado efectivo .....                         | 52 |
| Tabla 4.22 Cálculo del mercado objetivo .....                         | 53 |
| Tabla 4.23 Frecuencia de compra .....                                 | 54 |
| Tabla 4.24 Cálculo del escenario probable y pesimista.....            | 54 |
| Tabla 4.25 Consumo per cápita .....                                   | 55 |
| Tabla 4.26 Demanda potencial estimada en unidades .....               | 55 |
| Tabla 4.27 Demanda proyectada en unidades .....                       | 56 |
| Tabla 4.28 Competencia low cost.....                                  | 57 |
| Tabla 4.29 Competencia premium.....                                   | 58 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 5.1 Precio de competidores .....   | 64  |
| Tabla 5.2 Información nutricional del producto .....                             | 72  |
| Tabla 5.3 Cálculo del precio promedio ponderado.....                             | 75  |
| Tabla 5.4 Precio sugerido del producto .....                                     | 76  |
| Tabla 5.5 Plan de inversión de marketing.....                                    | 80  |
| Tabla 6.1 Producción en lotes.....   | 89  |
| Tabla 6.2 Costo de producción .....  | 90  |
| Tabla 6.3 Tabla de enfrentamiento .....  | 95  |
| Tabla 6.4 Ranking de factores .....  | 95  |
| Tabla 6.5 Materia prima.....   | 99  |
| Tabla 6.6 Costo unitario.....  | 99  |
| Tabla 6.7 Presupuesto de maquinaria .....  | 100 |
| Tabla 6.8 Presupuesto de equipos del área de producción .....                    | 101 |
| Tabla 6.9 Presupuesto de equipos del área de administración y ventas .....       | 102 |
| Tabla 6.10 Presupuesto de utensilios.....  | 103 |
| Tabla 6.11 Presupuesto de mobiliario.....  | 103 |
| Tabla 6.12 Presupuesto del mobiliario para área de administración y ventas ..... | 104 |
| Tabla 6.13 Presupuesto de alquiler .....   | 104 |
| Tabla 6.14 Balance de personal .....   | 105 |
| Tabla 6.15 Beneficios totales.....   | 106 |
| Tabla 6.16 Forma legal de la empresa .....                                       | 111 |
| Tabla 7.1 Precio de venta unitario .....   | 119 |
| Tabla 7.2 Unidades vendidas .....  | 119 |
| Tabla 7.3 Ventas totales.....  | 120 |
| Tabla 7.4 Costo de ventas .....  | 122 |
| Tabla 7.5 Gastos de administración.....  | 123 |
| Tabla 7.6 Gastos de ventas .....   | 124 |
| Tabla 7.7 Punto de equilibrio.....   | 125 |
| Tabla 7.8 Activos fijos.....   | 126 |
| Tabla 7.9 Activos intangibles .....  | 126 |
| Tabla 7.10 Gastos preoperativos.....   | 127 |
| Tabla 7.11 Cambio en el capital de trabajo .....                                 | 128 |
| Tabla 7.12 Fuentes de financiamiento .....                                       | 128 |

|            |  |     |
|------------|--|-----|
| Tabla 7.13 | Financiamiento con deuda .....                       | 129 |
| Tabla 7.14 | Flujo de Financiamiento neto .....                   | 129 |
| Tabla 7.15 | Estado de resultados .....                           | 130 |
| Tabla 7.16 | Flujo de caja económico .....                        | 131 |
| Tabla 7.17 | Flujo de caja financiero .....                       | 132 |
| Tabla 7.18 | Beta del proyecto .....                              | 133 |
| Tabla 7.19 | Capital Asset Pricing Model (CAPM).....              | 133 |
| Tabla 7.20 | Weighted Average Cost of Capital (WACC) .....        | 134 |
| Tabla 7.21 | Valor Actual Neto (VAN) .....                        | 134 |
| Tabla 7.22 | Tasa Interna de Retorno (TIR).....                   | 135 |
| Tabla 7.23 | Estado de Situación Financiera.....                  | 136 |
| Tabla 7.24 | Variables incluidas al análisis de sensibilidad..... | 137 |
| Tabla 7.25 | Flujo de Caja Económico.....                         | 137 |
| Tabla 7.26 | Análisis de sensibilidad del proyecto .....          | 139 |
| Tabla 8.1  | Recursos para la implementación del proyecto .....   | 141 |
| Tabla 8.2  | Indicadores de evaluación.....                       | 144 |
| Tabla 8.3  | Balanced Scorecard de la empresa BeNaturals .....    | 147 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1.1 Lienzo de la Propuesta de Valor.....                | 4  |
| Figura 1.2 Lean Canvas Model.....                              | 5  |
| Figura 3.1 Evolución de la Inflación en Perú .....             | 10 |
| Figura 3.2 Proyección de Inflación.....                        | 11 |
| Figura 3.3 Matriz FODA .....                                   | 26 |
| Figura 4.1 Niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana ..... | 31 |
| Figura 4.2 Distribución de zonas APEIM por NSE 2023.....       | 32 |
| Figura 4.3 Rango de edad los encuestados .....                 | 35 |
| Figura 4.4 Sexo de los encuestados .....                       | 36 |
| Figura 4.5 Zona de residencia de los encuestados .....         | 37 |
| Figura 4.6 Importancia de consumo de suplementos.....          | 39 |
| Figura 4.7 Consumo de suplementos en la actualidad.....        | 40 |
| Figura 4.8 Frecuencia de consumo de suplementos .....          | 41 |
| Figura 4.9 Lugar de compra de suplementos .....                | 42 |
| Figura 4.10 Rango de precios de suplementos .....              | 43 |
| Figura 4.11 Preferencia de presentación de suplementos .....   | 44 |
| Figura 4.12 Disposición de compra del producto .....           | 45 |
| Figura 4.13 Rango de precio del producto.....                  | 46 |
| Figura 4.14 Lugar de compra del producto.....                  | 47 |
| Figura 4.15 Aspectos de valor del producto .....               | 48 |
| Figura 4.16 Medios de comunicación del producto.....           | 49 |
| Figura 4.17 Frecuencia de compra del producto.....             | 50 |
| Figura 5.1 Banners promocionales de la competencia .....       | 64 |
| Figura 5.2 Publicación promocional de la competencia .....     | 65 |
| Figura 5.3 Contenido digital de la competencia .....           | 65 |
| Figura 5.4 Contenido digital de la competencia .....           | 66 |
| Figura 5.5 Prototipo del envase .....                          | 70 |
| Figura 5.6 Logo de la marca .....                              | 71 |
| Figura 5.7 Prototipo del producto final.....                   | 71 |
| Figura 5.8 Boceto de exhibición en el punto de venta.....      | 77 |
| Figura 5.9 Cadena de distribución indirecta .....              | 78 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 5.10 Boceto de tienda virtual.....                    | 79  |
| Figura 5.11 Cadena de distribución directa .....             | 79  |
| Figura 5.12 Flyer informativo de la marca .....              | 81  |
| Figura 5.13 Sampling de la marca .....                       | 82  |
| Figura 5.14 Página web de la marca .....                     | 85  |
| Figura 5.15 Email marketing de la marca.....                 | 86  |
| Figura 5.16 Instragam de la marca.....                       | 88  |
| Figura 6.1 Mapa de localizaciones .....                      | 96  |
| Figura 6.2 Diagrama de Planta .....                          | 97  |
| Figura 6.3 Organigrama BeNaturals .....                      | 109 |
| Figura 6.4 Microsoft 365 Empresa Estándar .....              | 114 |
| Figura 6.5 Plataforma de gestión de proyectos Trello .....   | 115 |
| Figura 6.6 Plataforma de Marketing Digital Mailchimp .....   | 116 |
| Figura 8.1 Diagrama de Gantt.....                            | 142 |
| Figura 8.2 Balanced Scorecard de la empresa BeNaturals ..... | 148 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|  |     |
|--|-----|
| Anexo 1: Cuestionario dirigido a consumidores de suplementos nutricionales ..... | 167 |
| Anexo 2: Ficha Técnica del Aguaje.....   | 173 |
| Anexo 3: Beta Desapalancada del Sector .....                                     | 174 |



## RESUMEN

La presentación de este trabajo de suficiencia profesional tiene como finalidad la investigación y lanzamiento de una línea de suplementos vitamínicos con ingredientes naturales peruanos, en este caso el Aguaje, entrando en el mercado de suplementos nutricionales en Perú.

Se busca desarrollar un suplemento nutricional con Aguaje, un fruto de la selva peruana que tiene abundantes propiedades. Este suplemento está dirigido a mujeres que buscan un suplemento que ayude con su salud femenina como los síntomas del síndrome de ovario poliquístico, premenstrual y menopausia gracias a sus propiedades para equilibrar los niveles hormonales y antiinflamatorias. Así también, para mujeres que busquen mejorar el aspecto de su cabello, uñas y piel gracias a sus altos niveles de vitaminas y minerales que posee este fruto.

La idea de presentar este producto de una forma atractiva de consumir, en forma de gomitas con un sabor agradable que puede ser consumido en cualquier momento del día. A un precio accesible y en formato práctico reciclable para el consumidor. Adicionalmente, presentar el consumo del Aguaje peruano de una manera atractiva y divertida, ofreciendo un suplemento natural vegano sin preservantes ni químicos, con ingredientes 100% peruanos.

Con este producto se busca satisfacer las necesidades de este nicho que cada vez viene creciendo en el mercado peruano. Cada vez son más mujeres que sufren de trastornos hormonales en el Perú, siendo muy común en adolescentes y adultos que suele ser tratado con hormonas y otros medicamentos perjudiciales a largo plazo. Se busca con este producto, tratar los síntomas de los desequilibrios hormonales de forma natural y segura, que puede traer múltiples beneficios para la salud de la mujer a corto y largo plazo. Además, de educar al consumidor sobre las propiedades y beneficios de este fruto para impulsar su uso y que sea reconocido nacional y mundialmente.

**Línea de investigación:** 5200 - 31.a1

**Palabras clave:** Suplementos vitamínicos, Aguaje, Orgánico, Salud femenina, Bienestar.

## **ABSTRACT**

The purpose of this business plan is the research and launch of a line of vitamin supplements with natural Peruvian ingredients, in this case Aguaje, entering the nutritional supplements market in Peru.

The aim is to develop a nutritional supplement with Aguaje, a fruit from the Peruvian jungle that has abundant properties. This supplement is aimed at women who are looking for a supplement that helps with their feminine health such as symptoms of polycystic ovary syndrome, premenstrual syndrome and menopause thanks to its properties to balance hormonal and anti-inflammatory levels. Also, for women who seek to improve the appearance of their hair, nails and skin thanks to the high levels of vitamins and minerals.

The idea is to present this product in an attractive way to consume, in the form of gummies with a pleasant flavor that can be consumed at any time of the day. At an affordable price and in a practical recyclable format for the consumer. Present the consumption of Peruvian Aguaje in an attractive and fun way, offering a natural vegan supplement without preservatives or chemicals, with 100% Peruvian ingredients.

This product seeks to satisfy the needs of this niche that is increasingly growing in the Peruvian market. More women are suffering from PCOS in Peru, and it is very common in adolescents and adults who are usually treated with hormones and other harmful long-term medications. This product seeks to treat the symptoms of hormonal imbalances naturally and safely, which can bring multiple benefits to women's health in the short and long term. In addition, educating the consumer about the properties and benefits of this fruit to promote its use and make it nationally and globally recognized.

**Line of research:** 5200 - 31.a1

**Keywords:** Vitamin supplements, Aguaje, Organic, Women's health, Wellbeing.

# INTRODUCCIÓN

En el Perú, la demanda de alimentos y suplementos naturales ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años y se proyecta que esta tendencia continuará en ascenso. Cada vez más peruanos buscan productos que promuevan un estilo de vida saludable, priorizando opciones con menos azúcar y grasa y leyendo atentamente las etiquetas nutricionales. Esta creciente conciencia sobre la salud se refleja en la preferencia por productos orgánicos, aunque este nicho específico, dispuesto a pagar precios significativamente más altos por opciones orgánicas, representa solo una parte del mercado. Según una investigación de Kantar (2022), los hábitos de consumo saludable son más comunes entre los consumidores de niveles socioeconómicos superiores y medios.

La pandemia de COVID-19 también ha influido en los hábitos de consumo, impulsando una mayor ingesta de vitaminas como medida preventiva. La Asociación Natural de Laboratorios Farmacéuticos (Alarpe, 2023) informa que, tras la pandemia, el consumo de suplementos vitamínicos ha persistido y ha impulsado un aumento en las importaciones de estos productos. En este contexto, el mercado de suplementos nutricionales en Perú está en expansión, con un creciente interés por complementar las dietas diarias y satisfacer los requerimientos nutricionales.

Además, el aguaje, conocido por sus propiedades nutricionales excepcionales, ha pasado de ser un recurso de las comunidades rurales a convertirse en un "súper alimento" con creciente demanda en el mercado. Su alto valor nutricional y los beneficios asociados están posicionando al aguaje como un potencial boom comercial en la industria alimentaria.

BeNaturals busca lanzar un innovador suplemento vitamínico en forma de gomitas, diseñado específicamente para promover y proteger la salud femenina de manera natural y segura. Este suplemento aprovecha las propiedades únicas del fruto de Aguaje peruano,

conocido por sus destacados beneficios nutricionales. Este producto ofrece estas ventajas en un formato práctico y atractivo: gomitas en un frasco de 90 unidades. Este formato combina la popularidad y conveniencia de las gomitas con los potentes beneficios del aguaje, proporcionando una forma deliciosa y sencilla de incorporar vitaminas y minerales esenciales a la dieta diaria. Dirigidas tanto a adultos como a adolescentes, estas gomitas están diseñadas para facilitar el consumo de nutrientes esenciales, contribuyendo a una salud óptima y un bienestar general.



# CAPÍTULO I: IDEA DE NEGOCIO

BeNaturals presenta un suplemento vitamínico único en forma de gomitas que promueve y protege la salud femenina de manera natural y segura, aprovechando las propiedades naturales del fruto de Aguaje peruano, como se indica en las citas siguientes:

“El fruto del Aguaje es el recurso más utilizado ya que su pulpa contiene altos niveles de vitaminas A, C y E, así como importantes tipos de aceites que pueden ser aprovechados por sus propiedades nutritivas y medicinales”. (Draper, 2014).

Otros estudios efectuados han demostrado que el aguaje contiene fitoestrógenos, un componente muy importante sobre todo para la mujer, en especial durante el climaterio. También puede ayudar a controlar los síntomas adversos de osteoporosis y deficiencia de estrógenos. (Castillo et al., 2021)

Este suplemento en forma de gomita se ofrecerá en un frasco de 90 unidades, pensado en ofrecer un producto que combine la popularidad y conveniencia de las gomitas con los beneficios de nutricionales del fruto selvático del Aguaje. Estas gomitas están diseñadas para proporcionar una forma sabrosa y fácil de consumir vitaminas y minerales, dirigidas tanto a adultos como a adolescentes.

La idea de negocio se centra en aportar un producto atractivo y con valor diferenciado, ya que estas gomitas vitaminadas de aguaje tendrán un sabor agradable y con colores atractivos sin utilizar preservantes, colorantes, gluten o entre otros ya que se utilizará el sabor natural, valor nutricional y color único del aguaje. Este formato en gomitas es más atractivo para consumidores que podrían no disfrutar de los suplementos tradicionales en forma de píldoras o cápsulas. Además, se busca aportar conveniencia y accesibilidad al consumidor, ya que estos suplementos serán fáciles de consumir en cualquier lugar y momento, sin necesidad de agua o preparación adicional. Esto las convierte en una opción conveniente para personas que están en movimiento o que prefieren una opción más fácil de consumir a comparación de los suplementos tradicionales.

## **1.1 Estudio de los principales patrones de negocio**

La tendencia de buscar alimentos y suplementos naturales está en crecimiento en el Perú y se estima que seguirá en crecimiento. Los peruanos buscan consumir productos saludables, leen las etiquetas de los valores nutricionales de los productos que adquieren, escogen opciones con “menos azúcar o menos grasa”. Este consumidor está más consciente de su salud y de su alimentación. Según una investigación de Kantar realizado en el año 2022, los consumidores que muestran hábitos de consumo saludables tienden a pertenecer a niveles socioeconómicos superiores y medios.

Existe un pequeño nicho de consumidores que prefieren solo consumir productos orgánicos, este nicho es capaz de pagar el doble o triple del precio regular con tal de adquirir un producto orgánico y saludable para su bienestar. Este nicho está altamente informado sobre los beneficios y propiedades de este tipo de productos y busca adaptar su alimentación diaria con estos productos, busca su bienestar y la de su familia.

Por otro lado, la Asociación Natural de Laboratorios Farmacéuticos (Alarpe, 2023) informó que el Perú es uno de los países más afectados con muertes por coronavirus, por ello las personas desearon prevenir los síntomas de formas diversas. Entre ellas, fue la ingesta vitaminas un hábito que se mantuvo post pandemia. La tendencia de ingerir estos suplementos vitamínicos se ha mantenido en el mercado peruano, dando pie al crecimiento de importaciones de estos suplementos.

El mercado de suplementos nutricionales está experimentando un aumento en Perú, ya que los consumidores utilizan estos productos para complementar sus dietas diarias y cubrir sus requerimientos nutricionales. Según un estudio realizado en 2019 por la Unidad de Inteligencia de Datos de Impulso, se identificó el formato preferido por quienes buscan estos suplementos:

El formato en polvo es preferido por el 96.90% de los consumidores, seguido por el 65.20% que elige cápsulas y comprimidos. La principal inquietud de los consumidores se enfoca en la eficacia, la evidencia científica y la seguridad a largo plazo de estos productos. En términos de preocupaciones específicas según las diferentes generaciones, se observa que la generación Z&Y muestra un mayor interés en la seguridad de los suplementos nutricionales, con un 49.10%.

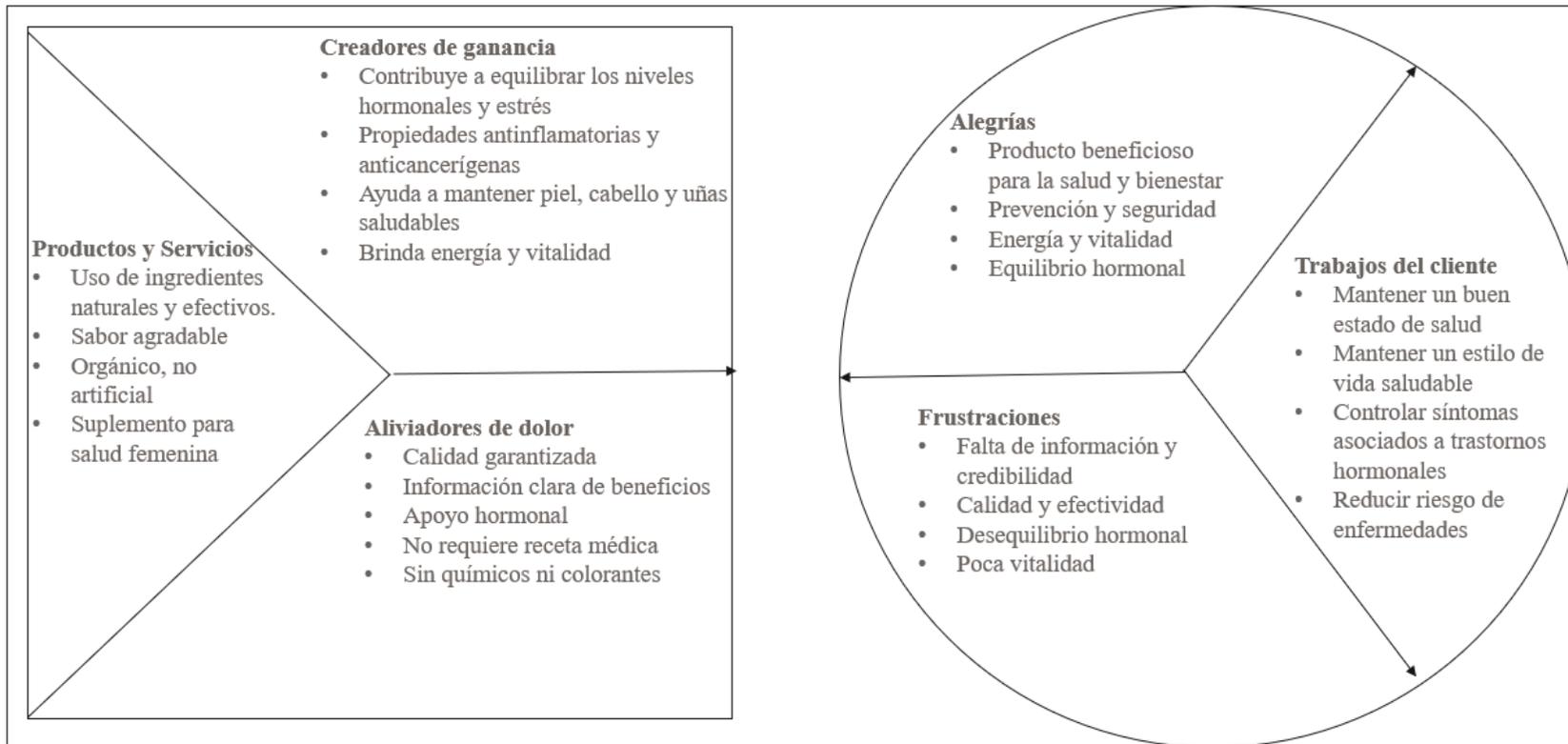
Por último, las propiedades nutricionales que posee el Aguaje han hecho que se convierta en un producto de alta demanda en los últimos años. Antes solo era utilizado por los pobladores rurales de la zona y ahora es aprovechada para procesos de desarrollo industrial al ser considerado un súper alimento. Se estima que este fruto va a generar un boom comercial gracias a su gran aporte nutricional de manera natural.



## 1.2 Definición de segmentos y desarrollo de la propuesta de valor

Figura 1.1

*Lienzo de la Propuesta de Valor*



Nota: Elaborado a partir de Osterwalder (2024).

### 1.3 Desarrollo del Modelo de Negocio

Figura 1.2

Lean Canvas Model

|   |   |  |  |   |
|---|---|--|--|---|
| <p><b>Socios Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de insumos: Empresas que suministran agujaje y otros insumos.</li> <li>• Distribuidores y Minoristas: Socios para la venta y distribución de productos en tiendas físicas y en línea.</li> <li>• Influencers y Blogueras: Colaboradores para promover la marca y aumentar la visibilidad.</li> </ul>  | <p><b>Actividades Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de Productos: Investigación y formulación de suplementos.</li> <li>• Marketing y Promoción: Crear conciencia y generar interés.</li> <li>• Gestión de Calidad: Productos cumplan con los estándares y regulaciones.</li> <li>• Educación del Cliente: Informar sobre salud hormonal y el uso de suplementos.</li> </ul> | <p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fórmulas Especializadas: Suplemento diseñados para apoyar el equilibrio hormonal femenino, abordando problemas como el síndrome premenstrual, menopausia y otros desequilibrios hormonales.</li> <li>• Ingredientes Naturales y Científicos: Uso de ingredientes naturales como el agujaje peruano respaldados por investigación científica para asegurar eficacia y seguridad.</li> <li>• Mejora del Bienestar: Beneficios visibles como reducción de síntomas hormonales, prevención de enfermedades y aportación de energía.</li> </ul> | <p><b>Relación con Clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría personalizada para dudas, quejas o reclamos</li> <li>• Comunicación a través de RRSS</li> <li>• Programas de fidelización</li> </ul> | <p><b>Segmentos de Clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujeres entre 18 a 60 años</li> <li>• NSE A y B</li> <li>• Lima Metropolitana</li> <li>• Estilo de vida saludable</li> <li>• Problemas/afecciónes hormonales: SOP, Menopausia, SPM, Quistes ováricos, periodos menstruales irregulares, acné hormonal, etc.</li> </ul> |
| <p><b>Estructura de Costos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción y Fabricación: Costos asociados con la producción y envasado de suplementos.</li> <li>• Marketing y Publicidad: Gastos en campañas publicitarias.</li> <li>• Investigación y Desarrollo: Inversión en la creación y mejora de fórmulas.</li> <li>• Operaciones y Logística: Costos de gestión de inventarios, distribución y atención al cliente.</li> </ul> |   | <p><b>Fuentes de Ingresos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas en farmacias</li> <li>• Venta directa en línea</li> </ul>  |  |   |

Nota: Elaborado a partir de Osterwalder (2024).

## **CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

### **2.1 Historia y Antecedentes**

La historia de la empresa, BeNaturals, tiene sus raíces en la búsqueda de una solución innovadora para promover la salud y el bienestar de la salud femenina en base a un suplemento vitamínico con ingredientes naturales peruanos, en este caso el Aguaje. La idea surge en base de una necesidad propia y de añadir un complemento de medicina natural a una dieta diaria, para contrarrestar molestias y beneficiar la calidad de vida de una manera natural.

Investigando una medicina natural que se adapte a estas necesidades, se encontró el fruto del Aguaje peruano, reconocido por ser un fruto de la selva peruana fuente de minerales y vitaminas que contribuyen positivamente a la salud femenina. Es así también cómo surgió la idea de ofrecer al consumidor un producto que sea atractivo, sabroso, conveniente y accesible para atender esa demanda que, al no ser muy representativa en el mercado, se ven crecimientos potenciales los últimos años.

El proceso comenzó con extensas investigaciones de mercado para comprender las necesidades y preferencias de los consumidores actuales en el mercado peruano. Se analizaron tendencias de salud, estudios de mercado y feedback de consumidores de otras marcas para identificar áreas donde la empresa pudiera marcar la diferencia. Con el apoyo de un equipo de expertos en nutrición y desarrollo de productos, se crearon las gomitas vitaminadas innovadoras que combinaba el aguaje natural peruano con el fin de maximizar los beneficios para la salud y satisfacer a este público objetivo con una opción saludable y libre de químicos agregados.

La misión continua es ofrecer productos que no solo nutran el cuerpo, sino que también inspiren a las personas a vivir vidas más saludables y plenas, proporcionando una solución natural y eficaz que satisfaga las necesidades de las mujeres peruanas, de manera accesible y saludable. Con el compromiso constante con la excelencia y el bienestar de los clientes, la empresa espera continuar creciendo y hacer una diferencia positiva en la comunidad global.

## 2.2 Misión y Visión

“La visión empresarial sirve como punto de partida para crear una declaración de misión precisa y concisa que refleje claramente el ámbito de actividad de la empresa.” (David, 2017, p. 43)

Visión: Ser una empresa destacada en el sector de suplementos vitamínicos utilizando ingredientes nacionales, enfocada en mejorar la salud de las mujeres, y explorar nuevos mercados en el futuro.

“La misión representa el propósito duradero que diferencia a una organización de sus pares similares. Es la afirmación fundamental de por qué existe una organización y resulta crucial para establecer objetivos y desarrollar estrategias efectivas.” (David, 2017)

Misión: Proporcionar una solución natural y eficaz que satisfaga las necesidades de las mujeres peruanas, de manera accesible y saludable.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE MERCADO

### 3.1 Análisis del entorno externo

#### 3.1.1 Factor Político

- **Inestabilidad Política en el Perú**

El Perú sigue atravesado una inestabilidad política, se ha producido unos cinco cambios de presidente en los últimos 8 años ocasionando un ambiente de incertidumbre en el país para sus habitantes y comerciantes.

“Independientemente de las circunstancias específicas que causaron la salida de cada presidente, como acusaciones de corrupción, dos hechos fundamentales se mantienen constantes: ninguno completó su mandato y las salidas de los presidentes electos han sido principalmente el resultado de conflictos con el Congreso de la República.” (Pinedo-Bravo, 2023)

Como mencionó Medina (2023), en la actualidad, Perú no resulta atractivo para la inversión, incluso a pesar de no tener una ideología izquierdista. Aunque el gobierno actual de Diana Boluarte no se adscribe a la izquierda, esto no asegura la llegada de nuevas inversiones, ya que los inversionistas valoran la estabilidad en el país destino, y en este momento, Boluarte no representa un símbolo de estabilidad. Las agencias o empresas perciben este riesgo y ven al Perú como un país insostenible y riesgoso de invertir, de esta manera se va frenando el desarrollo comercial y económico para el ingreso de posibles nuevas empresas. (Amenaza)

- **Aumento de precios de alimentos**

De acuerdo con el reporte del Instituto Peruano de Economía (IPE, 2023), los recientes conflictos sociales, las severas condiciones climáticas y la aparición de la gripe aviar en el Perú han resultado en un aumento de los precios de los alimentos. Hasta abril de 2023, el 69% de los alimentos básicos y bebidas mostraron una inflación que excedía el rango meta, en comparación con solo el 40% de otros productos en la canasta. Esto ocasiona un gran riesgo a la seguridad alimentaria del país, la población reduce su consumo de

productos básicos frente al aumento de precios y el poder adquisitivo de los hogares peruanos son los más afectados. Esto presenta una gran amenaza para el negocio, ya que el consumidor se vuelve más exigente en lo adquiere con tal de cuidar su bolsillo, asimismo, los costos de alimento se elevan perjudicando el margen del negocio. (Amenaza)

Según Von Hesse (2024), el incremento en los costos de fletes marítimos y aéreos entre naciones está impactando el comercio internacional, resultando en aumentos en los precios de los alimentos y mayores costos asociados al intercambio global de bienes y servicios. Esto afecta especialmente los costos de materias primas importadas y las perspectivas de exportación para las empresas en funcionamiento. (Amenaza)

### **3.1.2 Factor Económico**

- **Crisis en economía peruana**

Durante años, la economía peruana se ha mantenido constante a pesar de las crisis internas que ha sufrido el país, sin embargo, este crecimiento se ha visto afectado por los cambios presidenciales e inestabilidad política y social que se ha vivido en los últimos años.

Según el reporte del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2024), “La actividad económica nacional se redujo en un 0.6% durante el año 2023 debido a factores externos como los conflictos sociales, los cambios en el clima y el brote de gripe aviar han impactado la capacidad de producción, junto con una marcada disminución del poder adquisitivo de las familias peruanas debido al constante aumento de los precios de los alimentos”. Esto representaría una amenaza significativa para el negocio, ya que el consumo de las familias puede disminuir y los costos de la materia prima elevarse, perjudicando el margen del negocio. (Amenaza)

- **Fenómenos Climáticos en Perú**

El fenómeno del Niño es uno de los factores climáticos más relevantes en el Perú, este implica aumentos en la temperatura superficial del mar del océano Pacífico. Por otro lado, se tiene el fenómeno de la Niña, que trae una caída de temperatura en el mar costero.

Estos fenómenos tienen un impacto agresivo para los hogares y la producción en general, en este caso las temperaturas más altas pueden afectar la floración de ciertos productos agrícolas frutales.

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2024), estos fenómenos deterioran de manera agresiva las infraestructuras de transporte y producción, por consiguiente, se generan un aumento en los costos para la cadena de suministros. Afectando principalmente los productos afectados por dicho fenómeno y la actividad económica del país. Además, la disminución de cultivos resulta en menores ingresos para los trabajadores y aumentos en los precios de los productos agrícolas debido a la escasez. Esto presenta una amenaza para el negocio, pudiendo ocasionar demoras o interrupciones en el proceso de producción por la escasez del fruto de Aguaje, costos elevados e ineficiencias en el proceso. (Amenaza)

- **Evolución de la inflación**

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2024), en su tercer reporte de inflación indicó que la tasa de inflación interanual continuó disminuyendo desde noviembre, bajando de 3.64% en ese mes a 3.02% en enero de 2024, principalmente debido a ajustes en los precios de alimentos y transporte local.

**Figura 3.1**

*Evolución de la Inflación en Perú*

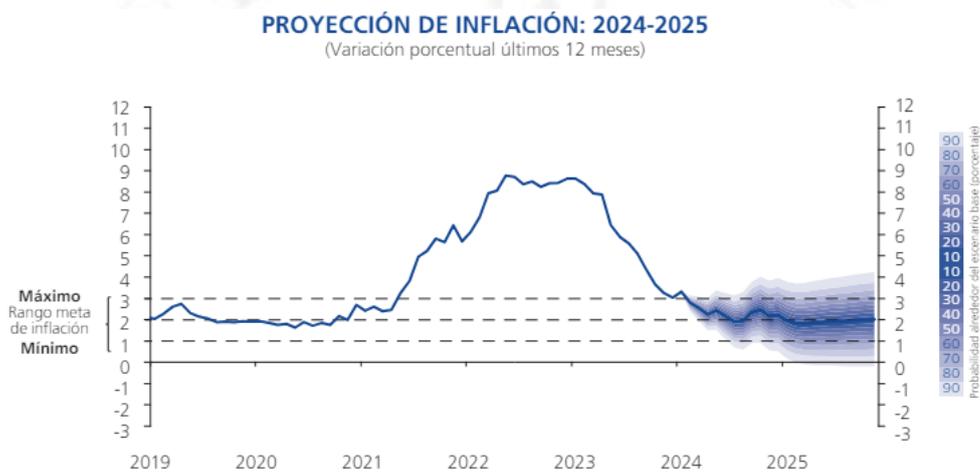


Nota: Extraído de Reporte de inflación marzo. (2024). BCRP. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2024.pdf>

Además, se anticipa que la tasa de inflación al cierre de 2024 sea del 2.2%, lo que representa una disminución del 2.3% en comparación con la estimación del informe de diciembre. Esta revisión a la baja se debe a una menor influencia de factores externos como eventos climáticos y precios de alimentos en los últimos meses. Se estima que la inflación total se coloque en un 2% durante la segunda mitad de 2025. Lo cual puede presentar una oportunidad futura para el negocio, para poder operar en un mercado estable que propicie el buen desarrollo del negocio. (Oportunidad)

**Figura 3.2**

*Proyección de Inflación*



*Nota: Extraído de Reporte de inflación marzo. (2024). BCRP. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2024.pdf>*

- **Tasa de interés**

El Directorio del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2024) en su tercer reporte redujo la tasa de interés de referencia en 25 puntos básicos a 6%. Lo cual presenta una oportunidad para el financiamiento del negocio a corto plazo, lo cual permitirá reducir costos a la empresa. (Oportunidad)

- **Tipo de cambio**

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2024), se presentó una tendencia de aumento en el tipo de cambio durante el primer trimestre de 2024 representando una depreciación del 4.8%. Esto se debe al incremento del valor del dólar a nivel mundial, la alta demanda de esta moneda en el mercado peruano y las empresas del sector corporativo. Representando una amenaza para el negocio, encareciendo costos como de inversión y para la producción del producto. (Amenaza)

### **3.1.3 Factor Sociocultural**

- **Salud Femenina en el Perú**

Según Cano (2022), una de las patologías más frecuentes en el consultorio ginecológico es el síndrome del ovario poliquístico que suele presentarse en las mujeres de un rango de edad de 15 a 49 años, afectando entre el 8% y el 13% de la población peruana femenina. Este síndrome está ligado a problemas de mediano y largo plazo como la resistencia a la insulina, diabetes, hipertensión, cáncer de endometrio e incluso depresión y la ansiedad. Muchos especialistas afirman que este síndrome no tiene cura, sin embargo, se puede controlar de manera oportuna mediante diferentes medidas como la alimentación saludable y ejercicio constante. Esto presenta una gran oportunidad para el negocio, el nicho tiene potencial a futuro, lo cual aumentaría la demanda del producto. (Oportunidad)

Por otro lado, la mujer peruana presenta síntomas de la menopausia entre los 50 y 52 años. La Revista Peruana de Investigación Materno Perinatal (2020), confirma que 8 de cada 10 mujeres presenta al menos uno de los síntomas durante o posterior a la menopausia, mientras que el 45% de estas mujeres consideran que la menopausia impacta de manera negativa en su calidad de vida. Para ello, debe fomentarse la práctica de estilos de vida saludable para regular el desequilibrio hormonal y reducir el impacto de estos síntomas. Presentando una gran oportunidad para el negocio, puesto que incrementará la demanda enfocando el producto a las necesidades de este público objetivo. (Oportunidad)

- **Medicina natural en el Perú**

La Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2019) aclara que el Perú es un país considerado centro de biodiversidad mundial, gracias a sus abundantes recursos de flora y fauna que lo vuelve megadiverso a nivel mundial. Entre aquellos recursos, la presencia de plantas útiles en particular las alimenticias y medicinales son altamente destacadas y con un gran potencial de explotación.

Según el Sistema Estadístico de Salud e Informes Operacionales (MEC, 2017), el uso de plantas medicinales en el Perú se ha visto en tendencia últimamente, ya que el 80% de la población peruana tiene conocimiento sobre los usos de la fitoterapia como recurso medicinal. Por otro lado, el 76% de los asegurados en EsSalud están a disposición de poder recibir un tratamiento a base de plantas medicinales.

Esto presenta una oportunidad significativa para el negocio, la población peruana tiene conocimiento y está dispuesto a usar medicina natural de manera complementaria con su tratamiento, aumentando las probabilidades de elección al producto presentado. (Oportunidad)

- **Uso de suplementos vitamínicos como complemento nutricional**

Según un estudio de la Alianza Latinoamericana de Nutrición Responsable (ALANUR, 2021), 4 de cada 10 hogares peruanos existe un consumidor de suplementos alimenticios. Se destaca que el 42% de los encuestados ha consumido suplementos alimenticios en el último trimestre, siendo las vitaminas y minerales los productos de mayor consumo. Se destaca también, que los peruanos suelen consumir estos suplementos en base a sus preferencias o sugerencias de terceros, no por recomendación médica. Esto presentaría una gran oportunidad para el negocio, ya que es un mercado potencial que puede ser abierto a probar el producto que se ajusta a las necesidades requeridas por el consumidor. (Oportunidad)

- **Tendencia de productos orgánicos**

El consumo de productos saludables y orgánicos en el mercado peruano se encuentra en tendencia últimamente, Perú ocupa el tercer lugar en Latinoamérica en la búsqueda de

productos bajos en grasa y calorías, según señala el estudio Taste Tomorrow de Puratos (2021). Ahora los consumidores son más conscientes en cuanto a la alimentación y los efectos que podría tener en su salud mental y física.

También podemos evidenciar que la pandemia causó un impacto positivo en los hábitos por consumir productos orgánicos, del cual se evidencia un aumento en su demanda y cada vez hay más personas que se interesan por este rubro, motivando a las empresas para incursionar en este mercado.

Por otro lado, Reyes et al. (2014) concluyó que los consumidores que invertían en estos productos se encontraban en el rango de 28 a 45 años, estos consumidores están dispuestos a pagar un precio alto ya que saben identificar los beneficios de valor que generan estos productos. Lo cual genera una gran oportunidad para el negocio, ya que el consumidor estará dispuesto a pagar el precio de nuestro producto, a cambio de recibir los beneficios nutricionales que se ofrecen. (Oportunidad)

#### **3.1.4 Factor Tecnológico**

- **Innovación a través de la tecnología en el sector de suplementos**

Como menciona el autor García (2023), Hoy en día la tecnología desempeña un papel crucial en la vanguardia de la nutrición. Estas nuevas tecnologías fomentan la innovación en las formas de dosificación en este sector de suplementos. Estas tecnologías abren nuevas posibilidades en cuanto a la formulación, de esta manera las marcas de suplementos pueden ofrecer beneficios múltiples de nutrición a los consumidores en una dosis beneficiosa.

Esto presenta una gran oportunidad para el negocio, ya que se plantea innovar en el suplemento que se ofrece con una dosificación correcta, el consumidor puede optimizar la dosis requerida con solo agregar una gomita diaria a su dieta en este caso. (Oportunidad)

### **3.1.5 Factor Ecológico**

- **Exigencias medioambientales**

El Decreto Supremo N° 017-2015-PRODUCE, también conocido como el Reglamento de Gestión Ambiental para la Industria Manufacturera y Comercio Interno, tiene como propósito principal fomentar y regular la gestión ambiental, así como la conservación y uso sostenible de los recursos naturales en las actividades industriales y comerciales dentro del país. Además, establece directrices para implementar herramientas de gestión, procedimientos y medidas de protección ambiental. Promueve iniciativas como los acuerdos de producción más limpia, centrados especialmente en el principio de prevención ambiental. (MINAM, 2016)

Además, la norma ISO 14001 requiere que la política ambiental de la empresa esté documentada, implementada, actualizada y comunicada de manera pública. Es crucial para la empresa asegurarse de que sus actividades, productos y servicios cumplan con la legislación ambiental para evitar impactos significativos en el medio ambiente.

Si contamos con estas certificaciones podemos considerarlo como una gran oportunidad para el negocio, al ser un factor diferenciador a comparación de la competencia. (Oportunidad)

### **3.1.6 Factor Legal**

- **Registros sanitarios**

Según el Diario oficial El Peruano (2019), La Ley de Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios establece el marco regulatorio para productos como los suplementos. Por otro lado, el Decreto Legislativo N° 1062 aprueba la Ley de Inocuidad de los Alimentos, la cual define los principios, normas y requisitos que deben cumplir los productos dentro del sector para poder ser comercializados. (Oportunidad)

- **Leyes o reglamentos del sector**

Según el Diario oficial El Peruano (2019):

Ley Número 29571 – El Código de Protección y Defensa del Consumidor es un conjunto de normativas diseñadas para proteger y beneficiar a los consumidores, garantizando su acceso a productos y servicios adecuados. Está regulado por Indecopi, que supervisa la comercialización de productos. (Oportunidad)

Ley Número 30021 - La Ley de Promoción de Alimentación Saludable establece estándares para productos procesados, como la reducción de grasas y azúcares elevados en alimentos. (Oportunidad)

Ley Número 28405 - La Ley de Etiquetado de Productos Industriales Manufacturados requiere el etiquetado obligatorio para productos industriales destinados al uso o consumo final. Esta normativa facilita la identificación de marcas y componentes del producto. (Oportunidad)

### **3.2 Análisis de la industria**

#### **3.2.1 Rivalidad entre competidores existentes**

En la actualidad, se ha detectado los siguientes competidores:

Sunvit Naturals: Sunvit es una marca de suplementos vitamínicos que ahora está incursionando en la línea natural. En este caso tiene una línea con suplementos con maca negra, maca roja, camu-camu, levadura de cerveza, uña de gato y aguaje. Prometen no añadir preservantes ni aditivos, solo el polvo del ingrediente natural. Cada envase está en un aproximado de 52 soles con 90 cápsulas en su contenido.

Mujer Aguaje: Esta marca ofrece una línea de productos con 100% aguaje natural micro pulverizado en cápsulas añadiendo magnesio y zinc, prometiendo nutrir la piel por contener vitamina A en gran peso, acción antioxidante y antienvjecimiento gracias a su alto valor de vitamina E y ayudando a los niveles hormonales, mejorando el sistema femenino al incluirlo en una dieta saludable. Cada envase está en un aproximado de 45 soles con 100 cápsulas en su contenido.

En conclusión, el nivel de competencia es bajo, el mercado no se encuentra muy desarrollado y vemos muchos competidores. Algo que tienen en común estos

competidores es que varios de ellos ofrecen los suplementos añadiéndole saborizantes u otros ingredientes artificiales para potenciar el producto y ser más atractivo en cuanto a beneficios.

### **3.2.2 Amenaza de nuevos entrantes**

Según el estudio realizado por la Unidad de Inteligencia de Datos de Impulso entre los años 2019 y 2023, indica que en este intervalo de tiempo se puede evidenciar un aumento en el interés por consumir suplementos nutricionales, con un incremento del 405% aproximadamente. Además, el 70.9% de estos consumidores buscan una mejora de salud en general, mientras que solo un 58.7% está interesado en compensar deficiencias. En cuanto a términos geográficos, Lima es uno de los departamentos donde se concentra el mayor número de búsquedas sobre suplementos nutricionales, representando un 67.9% del total país, mientras que Arequipa ocupa el segundo lugar con un 7.1% y Trujillo un 4.4%.

En conclusión, la amenaza de nuevos entrantes en el mercado es medio, en la actualidad en nuestro país existen ya negocios que producen suplementos similares, por lo tanto, la fuerte demanda y el crecimiento potencial en el interés de los consumidores potenciales genera que el mercado sea atractivo para que nuevas empresas ingresen al mercado actual y ofrezcan productos de la misma categoría.

### **3.2.3 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es alto, existiendo actualmente una cantidad considerable de empresas que ofrecen estos insumos, al ingresar como un emprendimiento en el mercado, otorga al proveedor mayor poder frente al emprendedor. Ya que estos pueden colocar condiciones más estrictas y costos altos para los emprendedores. Sin embargo, si la empresa demuestra buen cumplimiento en pagos y capacidad de compra a largo plazo, se podrá evidenciar una mejora en esta condición.

### **3.2.4 Poder de negociación de los compradores**

Los compradores vienen a ser las mujeres que buscan aliviar sus síntomas de salud femenina mediante suplementos vitamínicos naturales, de la forma más económica y natural posible. Este segmento se podría encontrar en un rango entre 18 y 60 años, donde ya estén pasando por algún tratamiento hormonal médico con pastillas o otros medicamentos.

Se considera que el poder de negociación está a nivel medio, debido a que en la actualidad se puede contar con una variedad amplia de productos sustitutos como medicamentos recetados por el doctor u otros suplementos de raíz científica que el cliente podría decidir consumir.

### **3.2.5 Amenaza de productos sustitutos**

El nivel de amenaza de productos sustitutos es alto, ya que actualmente en el mercado existen medicamentos avalados por médicos y científicos para nivelar los trastornos hormonales de las mujeres, tales como los métodos anticonceptivos, reguladores hormonales y entre otros. Además, existe un porcentaje considerable de personas que prefieren no utilizar medicina natural porque tardan mucho tiempo en hacer efecto, prefieren una solución instantánea a sus problemas eso por eso que optan por la medicina tradicional.

Por el lado de la salud de la piel, cabello y uñas el cliente puede preferir adquirir vitaminas químicas como la biotina, vitamina B y vitamina A. Actualmente en el mercado se puede encontrar variedad de suplementos que ofrecen estos valores nutricionales, los más demandados son los que provienen del extranjero. Según la Licenciada Jenny García, nutricionista de SANNA ambulatorio, los suplementos más utilizados en Perú vendrían a ser vitamina C, vitamina complejo B, vitamina D, vitamina B12 y proteínas.

## **3.3 Análisis del entorno interno**

Para el análisis interno de la empresa, se utilizará la Cadena de Valor desarrollado por Porter en su libro de Ventaja Competitiva (1985).

El autor lo describe como el conjunto de actividades que una empresa realiza para entregar un producto o servicio desde su concepción inicial hasta su venta y servicio postventa. Las actividades principales incluyen la logística interna, operaciones, logística externa, marketing, ventas y servicio al cliente. Por otro lado, las actividades de apoyo son aquellas que sustentan la ejecución efectiva de las actividades principales, como la infraestructura empresarial, la gestión de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y la adquisición.

Para realizar un correcto análisis, será necesario tener en cuenta todas las actividades internas de la empresa: actividades primarias y actividades de soporte.

### **3.3.1 Actividades Primarias**

- **Logística interna**

El área de marketing realiza primero un análisis del comportamiento de la demanda por cada SKU y construye una estimación a 12 meses. Según la cantidad demanda estimada, el área de Producción define el plan de producción de cada SKU y será responsable de la disponibilidad de la materia prima en las fechas establecidas por el área para proceder con la fabricación. El área de producción recabará la materia prima, en este caso kilos determinados de aguaje, soya, y gelatina no artificial para posteriormente pasar un control exhaustivo de calidad de los ingredientes recibidos. Así también como los envases para el proceso de envasado de cada suplemento. Finalmente, se realiza la gestión de inventario para mantener niveles saludables de stock.

- **Operaciones**

Según el plan de producción establecido por el área de Producción, se emite la orden de planta en donde se da inicio con la fabricación y acondicionamiento de cada SKU en base a la estimación de unidades antes realizada. En el proceso también se realiza el envasado y etiquetado de cada envase de suplemento, así también se realiza el seguimiento sobre el proceso de cumplimiento en base a regulaciones de salud, seguridad y control de calidad de fabricación.

- **Logística externa**

Después de recibir la orden de compra del cliente, se procede con la recolección de las unidades solicitadas en el área de producción y se efectúa la facturación del pedido. Luego, se inicia el proceso de distribución de los suplementos hacia los puntos de venta de los clientes, que incluyen farmacias y ventas en línea. Después, se monitorea el despacho desde que sale de la planta hasta su llegada al almacén del cliente para garantizar tiempos de entrega óptimos.

- **Marketing y ventas**

Las actividades de marketing se definirán entre la empresa y cada cliente para personalizar cada campaña según el target a que estamos apuntando. Se realizará una buena inversión en el punto de venta a través de impulsadoras, entrega de flyers informativos, publicación en los catálogos de venta del cliente y asegurando una buena exhibición del producto en el punto de venta. La venta del producto se dará exclusivamente en los canales de farmacias, tiendas online como principal foco y por último la venta directa a través de ferias.

- **Servicio postventa**

Se ofrecerá un servicio al cliente en nuestro portal web y central telefónico, donde se captarán las sugerencias, quejas y reclamos de los clientes para posteriormente dar una respuesta a tiempo al cliente y una solución óptima. Además, se dará el manejo de devoluciones en caso el producto presente algún defecto o el cliente no se sienta satisfecho. Finalmente, se realizará la obtención de retroalimentación del cliente para la mejora de productos y con el objetivo de ofrecer una mejor experiencia al consumidor.

### **3.3.2 Actividades de Soporte**

- **Infraestructura de la empresa**

BeNaturals dispondrá de las instalaciones adecuadas para iniciar la operación de su planta de producción y manejar los niveles necesarios de inventario y ventas. Además, contará con oficinas internas para la gestión de la planta, así como para funciones de apoyo como administración, marketing y finanzas. Además, se realizará un mantenimiento continuo de las instalaciones de producción y oficinas para mantener el ambiente óptimo, se realizará una adecuada gestión de recursos humanos para asegurar un personal capacitado y motivado.

- **Desarrollo tecnológico**

BeNaturals contará con software de desarrollo para poder integrar todas las áreas clave de producción y planeamiento de la empresa. Además, contará con equipos de alta tecnología para estandarizar los procesos de producción de los suplementos y con una infraestructura de redes y equipos para la ejecución de operaciones y mejoras en la eficiencia de la empresa.

- **Adquisición de recursos**

BeNaturals contará con un área especializada para el contacto y comunicación de los proveedores de los insumos principales para la producción del producto final, para garantizar el correcto abastecimiento de materia prima de calidad y de origen 100% peruano. Se contará un servicio tercerizado para la adquisición de envases con material reciclado para el correcto envasado de los suplementos.

- **Gestión de recursos humanos**

BeNaturals dará relevancia a RRHH dando un sistema de compensación justo para sus colaboradores, un sistema de incentivo para sus vendedores y programas de motivación personal. Además, se realizarán capacitaciones continuas para el correcto funcionamiento de la compañía y desarrollo continuo de los trabajadores.

### **3.4 Análisis FODA**

Según David (2017), la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una herramienta de análisis estratégico ampliamente utilizada en el ámbito empresarial y organizacional.

“Actualmente, es una herramienta fundamental en la gestión estratégica empresarial y un elemento esencial en la elaboración del plan estratégico de cualquier empresa.” (Davies y Thomas, 2014, p. 619)

- **Fortalezas**

“Las fortalezas de una empresa son habilidades y recursos controlados que la posicionan favorablemente frente a la competencia. Estos incluyen capacidades especiales, habilidades y actividades que se ejecutan de manera efectiva.” (Thompson y Strickland, 1985, p.101)

1. Producto innovador con alto potencial por su alto valor nutricional.
2. Única marca en el sector con valor medioambiental.
3. Logística optimizada de planeación y producción.
4. Alta relación con el comprador mediante asesorías y seguimiento post venta.

- **Oportunidades**

“Las oportunidades de una empresa son factores favorables y explotables que se encuentran en su entorno operativo, los cuales pueden ser identificados para obtener ventajas competitivas.” (Thompson y Strickland, 1985, p. 53)

1. Incremento de enfermedades que afectan la salud femenina.
2. Tendencia de uso de medicina natural y productos orgánicos.
3. Tecnologías para optimizar la producción.
4. Exigencias legales y certificaciones como factor diferencial.

- **Debilidades**

“Las debilidades de una empresa son factores que la colocan en una posición desfavorable frente a la competencia, incluyendo la falta de recursos, habilidades limitadas, o actividades que no se ejecutan de manera efectiva.” (Thompson y Strickland, 1985, p.102)

1. Empresa nueva en el sector de suplementos.
2. Poder bajo con proveedores.
3. Existencia de muchos productos sustitutos dentro del mercado.
4. Altas barreras para ingresar a los canales de distribución.

- **Amenazas**

“Las amenazas para una empresa son circunstancias externas que pueden poner en riesgo la continuidad y estabilidad de la organización.” (Thompson y Strickland, 1985, p. 55)

1. Aumento de precios en la materia prima debido a la inestabilidad del país.
2. Hogares reducen su consumo por crisis económica.
3. Fenómenos climáticos afectan proceso de producción.
4. Alza en el tipo de cambio encarecen costos.

En base a las fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas encontradas, se formulan las siguientes estrategias:

- **Estrategias FO**

“Las estrategias FO aprovechan las fortalezas internas de la empresa para capitalizar las oportunidades externas.” (David, 2017, p. 171)

1. Utilizar RRSS e Influencer Marketing como principal medio para la educación/comunicación de beneficios y propiedades del producto.
2. Comunicar factores diferenciales de interés medioambiental y orgánico.
3. Consolidar un programa de fidelización con el cliente.

- **Estrategias DO**

“Las estrategias DO se centran en aprovechar oportunidades externas para mitigar las debilidades internas.” (David, 2017, p.172)

1. Establecer alianzas con canales que se alineen con el propósito de la marca.
2. Establecer alianzas con agricultores locales de la selva peruana para optimizar costos.
3. Consolidar un programa de beneficios para los clientes frecuentes.
4. Campaña de comunicación enfocada en dar a conocer la marca y diferencial en el mercado.

- **Estrategias FA**

“Las estrategias FA se basan en las fortalezas de la empresa para mitigar el impacto de las amenazas externas.” (David, 2017, p.172)

1. Plantear una grilla promocional según temporadas beneficiosas para el aumento de venta.
2. Establecer una correcta estimación de demanda tomando en cuenta los factores externos.
3. Anticipar compra de materias primas.

- **Estrategias DA**

“Las estrategias DA son tácticas defensivas diseñadas para mitigar las debilidades internas y contrarrestar las amenazas externas.” (David, 2017, p.172)

1. Definir un precio final correcto, considerando el costo de la materia prima para optimizar el margen.
2. Estandarizar procesos de producción para aumentar la capacidad de demanda.
3. Reforzar campaña de diferenciación.

4. Reforzar una correcta licitación de proveedores para asegurar reducir costos.



**Figura 3.3**

*Matriz FODA*

|  | FORTALEZAS  | DEBILIDADES  |
|--|---|--|
| MATRIZ FODA  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto innovador con alto potencial por su alto valor nutricional.</li> <li>2. Única marca en el sector con valor medioambiental.</li> <li>3. Logística optimizada de planeación y producción.</li> <li>4. Alta relación con el comprador mediante asesorías y seguimiento post venta.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresa nueva en el sector de suplementos.</li> <li>2. Poder bajo con proveedores.</li> <li>3. Existencia de muchos productos sustitutos dentro del mercado.</li> <li>4. Altas barreras para ingresar a los canales de distribución.</li> </ol>  |
| OPORTUNIDADES  | ESTRATEGIAS FO  | ESTRATEGIAS DO   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de enfermedades que afectan la salud femenina.</li> <li>2. Tendencia de uso de medicina natural y productos orgánicos.</li> <li>3. Tecnologías para optimizar la producción.</li> <li>4. Exigencias legales y certificaciones como factor diferencial.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar RRSS e Influencer Marketing como principal medio para la educación/comunicación de beneficios y propiedades del producto.</li> <li>2. Comunicar factores diferenciales de interés medioambiental y orgánico.</li> <li>3. Consolidar un programa de fidelización con el cliente.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer alianzas con canales que se alineen con el propósito de la marca.</li> <li>2. Establecer alianzas con agricultores locales de la selva peruana para optimizar costos.</li> <li>3. Consolidar un programa de beneficios para los clientes frecuentes.</li> <li>4. Campaña de comunicación enfocada en dar a conocer la marca y diferencial en el mercado.</li> </ol> |
| AMENAZAS   | ESTRATEGIAS FA  | ESTRATEGIAS DA   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de precios en la materia prima debido a la inestabilidad del país.</li> <li>2. Hogares reducen su consumo por crisis económica.</li> <li>3. Fenómenos climáticos afectan proceso de producción.</li> <li>4. Alza en el tipo de cambio encarecen costos.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plantear una grilla promocional según temporadas beneficiosas para el aumento de venta.</li> <li>2. Establecer una correcta estimación de demanda tomando en cuenta los factores externos.</li> <li>3. Anticipar compra de materias primas.</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir un precio final correcto, considerando el costo de la materia prima para optimizar el margen.</li> <li>2. Estandarizar procesos de producción para aumentar la capacidad de demanda.</li> <li>3. Reforzar campaña de diferenciación</li> <li>4. Reforzar una correcta licitación de proveedores para asegurar reducir costos.</li> </ol>                               |

*Nota: Elaborado a partir de David, (2017)*

### **3.5 Base estratégica del Plan de Negocios**

#### **3.5.1 Visión**

Ser una empresa destacada en el sector de suplementos vitamínicos utilizando ingredientes nacionales, enfocada en mejorar la salud de las mujeres, y explorar nuevos mercados en el futuro.

#### **3.5.2 Misión**

Proporcionar una solución natural y eficaz que satisfaga las necesidades de las mujeres peruanas, de manera accesible y saludable.

#### **3.5.3 Ventaja Competitiva**

Diferenciación: Ofrecer un suplemento vitamínico con ingredientes naturales peruanos para la salud femenina, de origen orgánico y vegano. Sin aditivos, preservantes ni colorantes artificiales.

#### **3.5.4 Objetivos Estratégicos**

Objetivos a corto plazo:

- Incrementar las ventas del producto en un 5% durante los próximos tres meses.
- Incrementar el tráfico de la página web en los próximos tres meses.
- Aumentar las publicaciones en redes sociales tres veces por semana.
- Potenciar la imagen del negocio, creando relaciones con los clientes en los primeros cinco meses.
- Concretar acuerdos comerciales exclusivos con distribuidores para que ofrezcan nuestro producto.

Objetivos a mediano plazo:

- Incrementar las ventas en un 12% para el año 2026.
- Expandir la línea de productos a 4 skus para llegar a más consumidores y diferentes targets.
- Incrementar la participación de mercado en un 12%.
- Mejorar la visibilidad en los diferentes canales donde se ofrece el producto.

Objetivos a largo plazo:

- Establecerse en el mercado peruano y expandir por otras localidades.
- Ser la primera marca que genere confianza y credibilidad en el mercado peruano.
- Incursionar en el mercado extranjero, importando la línea de productos a mercados potenciales como Alemania y Estados Unidos.

# CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

## 4.1 Parámetros y etapas de la investigación e interpretación de resultados

- **Objetivo general de la investigación**

“Un objetivo en la investigación es la intención clara y específica del investigador de alcanzar un resultado durante el estudio. Se refiere a lo que el investigador pretende lograr en relación con el problema investigado, centrándose en la generación o adquisición de conocimientos.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014; Hurtado de Barrera, 2004, p. 28).

En este caso, el objetivo de la investigación será determinar las preferencias e intención de compra de clientes potenciales para el lanzamiento del producto BeNaturals.

- **Enfoque**

“El enfoque cuantitativo emplea la recopilación de datos para verificar hipótesis mediante mediciones numéricas y análisis estadístico. Su objetivo es identificar patrones de comportamiento y validar teorías.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014; Hurtado de Barrera, 2004, p. 8).

En este caso se utilizará un enfoque cuantitativo, ya que desarrollará una encuesta para determinar las preferencias e intención de compra de los clientes potenciales.

- **Alcance**

“El alcance del estudio determina la estrategia de investigación empleada. Por lo tanto, el diseño, los procedimientos y otros aspectos del proceso son diferentes en estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales o explicativos. Los estudios descriptivos tienen como objetivo detallar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos o comunidades que están siendo analizados. Es decir, se centran en medir, evaluar o recopilar datos sobre varios conceptos, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno bajo investigación. En un estudio descriptivo se eligen preguntas específicas y

se recopila información o se realiza medición en cada una de ellas para describir detalladamente el objeto de estudio.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014; Hurtado de Barrera, 2004, p. 99).

En este caso se utilizará un alcance exploratorio descriptivo, ya que se buscará entender la situación del mercado y se busca entender las motivaciones del cliente, sus intenciones de compra y preferencias.

- **Diseño**

“El término diseño se refiere al plan o estrategia formulada para obtener la información requerida. Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un único momento, en un tiempo específico. Su objetivo principal es describir variables y analizar cómo se relacionan e inciden entre sí en ese momento preciso.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014; Hurtado de Barrera, 2004, p. 157).

En este caso se utilizará un diseño de investigación no experimental transversal, ya que la muestra representativa se estudiará en un momento y en un lugar determinado como es el caso del área de investigación Lima Metropolitana y el estudio se realizará a cabo durante el año 2024.

## **4.2 Población objetivo**

### **Variables de segmentación**

#### **4.2.1 Demográfico**

En cuanto a las variables demográficas que consideramos, el producto BeNaturals será dirigido a mujeres mayores de 18 años de Lima Metropolitana, ya que estos consumidores cuentan con un nivel de ingreso suficiente para poder adquirir el producto y son más conscientes al momento de realizar alguna compra.

#### **4.2.2 Socioeconómico**

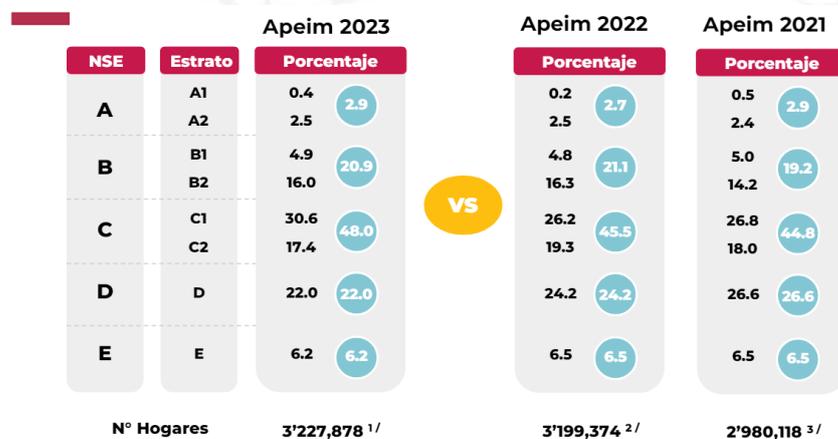
El enfoque en los NSE que nos enfocaremos serán el A y B. Debido a que el producto ofrecido pueda ser adquirido a mayor volumen en este segmento por su precio. Este

público objetivo tiene un mayor nivel adquisitivo, lo cual nos da una mayor oportunidad de ingreso.

Según APEIM (2023), el NSE A representó un 2.9% de la población de Lima Metropolitana a fines del año 2023, mientras que en el año 2022 representó solo un 2.7%. En cambio, el NSE B representó un 20.9%, mientras que en el año 2022 representó 21.1% y en el año 2021 fue de 19.2%. Esto quiere decir que ahora más personas se encuentran en un NSE mayor y con un mayor poder adquisitivo.

**Figura 4.1**

*Niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana*



*Nota: Extraído de APEIM (2023) <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf>*

### 4.2.3 Geográfico

Se determina que la zona que abarca a la mayor cantidad de consumidores del mercado objetivo es la zona 6 y 7, que abarcan distritos como Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, La Molina, Surco y San Borja. Decidimos enfocarnos a este segmento porque esta zona está conformada por una mayor cantidad de personas que conforman los NSE A y B, que son nuestro principal público objetivo.

## Figura 4.2

### Distribución de zonas APEIM por NSE 2023

#### (%) Horizontal - Hogares

| Zona   | TOTAL | NSE A | NSE B | NSE C | NSE D | NSE E | Muestra | Error (%) |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-----------|
| Total  | 100%  | 2.9%  | 20.9% | 48.0% | 22.0% | 6.2%  | 4100    | 1.5%      |
| Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)   | 100%  | 0.0%  | 11.4% | 49.8% | 29.3% | 9.4%  | 362     | 5.2%      |
| Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)                             | 100%  | 1.0%  | 20.9% | 58.7% | 18.4% | 1.1%  | 428     | 4.7%      |
| Zona 3 (San Juan de Lurigancho)  | 100%  | 0.1%  | 14.7% | 47.6% | 27.5% | 10.1% | 337     | 5.3%      |
| Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)  | 100%  | 2.3%  | 21.6% | 55.1% | 17.8% | 3.3%  | 358     | 5.2%      |
| Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)             | 100%  | 1.3%  | 21.6% | 47.7% | 23.4% | 6.0%  | 454     | 4.6%      |
| Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)                     | 100%  | 14.6% | 56.9% | 21.9% | 4.7%  | 1.9%  | 198     | 7.0%      |
| Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)                         | 100%  | 28.7% | 47.2% | 21.4% | 2.8%  | 0.0%  | 299     | 5.7%      |
| Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)                     | 100%  | 2.7%  | 23.6% | 53.8% | 15.4% | 4.5%  | 257     | 6.1%      |
| Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)               | 100%  | 0.0%  | 15.3% | 46.9% | 26.7% | 11.1% | 324     | 5.4%      |
| Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi) | 100%  | 0.8%  | 16.5% | 49.1% | 27.3% | 6.3%  | 1006    | 3.1%      |
| Otros  | 100%  | 1.5%  | 8.3%  | 43.4% | 32.6% | 14.1% | 77      | 11.2%     |

Nota: Extraído de APEIM (2023) <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf>

#### 4.2.4 Sociocultural

BeNaturals será dirigido a mujeres que padezcan problemas de salud femenina y quieran mejorar su calidad de vida. También será dirigido a mujeres que estén dispuestas a usar suplementos nutricionales en su dieta diaria.

## Cálculo de la población objetivo

**Tabla 4.1**

*Cálculo de Población Objetivo*

|   |            |           |           |           |          |
|---|------------|-----------|-----------|-----------|----------|
|   | 2023       |           |           |           |          |
| # personas en Lima Metropolitana              | 10,292,408 |           |           |           |          |
| <b>NSE</b>                                    | <b>A</b>   | <b>B</b>  | <b>C</b>  | <b>D</b>  | <b>E</b> |
| % por NSE                                     | 2.90%      | 20.90%    | 48.00%    | 22.00%    | 6.20%    |
|   | 298,480    | 2,151,113 | 4,940,356 | 2,264,330 | 638,129  |
| <b>% Zona 6</b>                               | 14.60%     | 56.90%    |           |           |          |
|   | 43,578     | 1,223,983 |           |           |          |
| <b>% Zona 7</b>                               | 28.70%     | 47.20%    |           |           |          |
|   | 85,664     | 1,015,325 |           |           |          |
| <b>Población</b>                              | 2,368,551  |           |           |           |          |
| <b>% Mujeres</b>                              | 50.93%     |           |           |           |          |
| <b>% Mujeres con problemas salud femenina</b> | 45.00%     |           |           |           |          |
|   | 542,836    |           |           |           |          |
| 18-24   | 11.40%     |           |           |           |          |
| 25-39   | 25%        |           |           |           |          |
| 40-55   | 20.80%     |           |           |           |          |
| 56+   | 19%        |           |           |           |          |
| % Total Edades                                | 75.90%     |           |           |           |          |
| <b>Población</b>                              | 412,013    |           |           |           |          |
| <b>% Uso Suplementos Nutricionales</b>        | 42.00%     |           |           |           |          |
| <b>Población Objetivo</b>                     | 173,045    |           |           |           |          |

*Nota: Teoría extraída de Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014; Hurtado de Barrera (2004).*

“La muestra representa una porción de la población, constituyendo un grupo más pequeño de elementos seleccionados que comparten características similares a las de la población total.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014; Hurtado de Barrera, 2004, p. 235).

Para determinar el tamaño de la población, se llevó a cabo el cálculo de la muestra utilizando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Esto nos permitió obtener una muestra final de 383 personas.

**Tabla 4.2**

*Cálculo de la muestra*

| <b>Cálculo de la muestra</b> |            |
|------------------------------|------------|
| Nivel de confianza           | 95%        |
| abscisa                      | 1.96       |
| Tamaño de población          | 173,045    |
| p = q                        | 50%        |
| Error                        | 5%         |
| <b>Tamaño de la muestra</b>  | <b>383</b> |

*Nota: Teoría extraída de Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014; Hurtado de Barrera (2004).*

- **Encuestas**

“Las encuestas de opinión son estudios descriptivos o correlacionales-causales que se realizan de manera transversal o transeccional, dependiendo de los propósitos específicos de cada diseño, que pueden incluir elementos de ambos tipos de investigación.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014; Hurtado de Barrera, 2004, p. 216).

Se recibieron 405 respuestas, de las cuales solo 385 encuestas cumplen con los criterios de las preguntas filtro dentro de un cuestionario que consta de 17 preguntas (consultar Anexo 1). El perfil de los clientes está compuesto por mujeres mayores de 18 años que pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B, ubicadas estratégicamente en las zonas 6 y 7 de Lima.

Mediante estas encuestas se obtuvieron datos importantes para la investigación de mercado, como el consumo de productos similares, la disposición para consumir las gomitas BeNaturals, y los puntos de venta preferidos por los consumidores para adquirir este producto.

A continuación, se muestran los resultados de la encuesta:

## 1. Rango de edad de los encuestados

**Tabla 4.3**

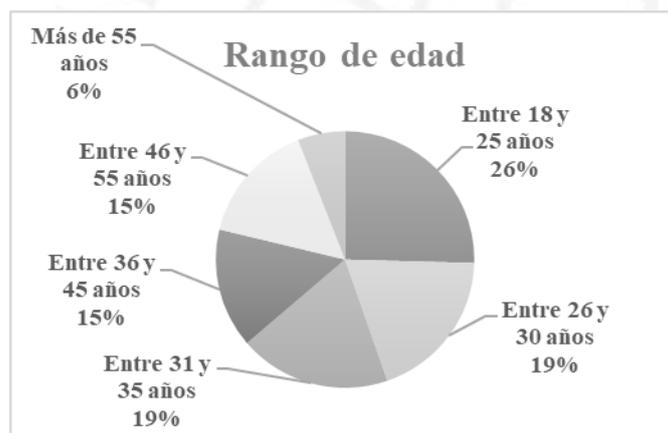
*Rango de edad*

| <b>Rango de edad</b> | <b>Cantidad</b> | <b>%</b>    |
|----------------------|-----------------|-------------|
| Entre 18 y 25 años   | 103             | 25%         |
| Entre 26 y 30 años   | 78              | 19%         |
| Entre 31 y 35 años   | 77              | 19%         |
| Entre 36 y 45 años   | 61              | 15%         |
| Entre 46 y 55 años   | 62              | 15%         |
| Más de 55 años       | 24              | 6%          |
| <b>Total</b>         | <b>405</b>      | <b>100%</b> |

*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

**Figura 4.3**

*Rango de edad los encuestados*



*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

Se concluye que el índice mayor de encuestados se encuentra en un rango de edad entre las edades de 18 a 25 años, el cual representa un 25% de los encuestados. Seguido por el rango entre 26 y 30 años, que equivale a un 19% así como el rango de 31 a 35 años.

## 2. Sexo de los encuestados

**Tabla 4.4**

*Sexo de los encuestados*

| <b>Sexo de los encuestados</b> | <b>Cantidad</b> | <b>%</b>    |
|--------------------------------|-----------------|-------------|
| Femenino                       | 385             | 95%         |
| Masculino                      | 20              | 5%          |
| <b>Total</b>                   | <b>405</b>      | <b>100%</b> |

*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

**Figura 4.4**

*Sexo de los encuestados*



*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

Al tratarse de un estudio dirigido al género femenino, esta pregunta fue filtro para la investigación, solo 385 encuestados pasaron a la siguiente sección de preguntas. Se puede concluir que el 95% de los encuestados pertenecen al género femenino, mientras que solo el 5% pertenece al género masculino.

### 3. Zona de residencia de los encuestados

**Tabla 4.5**

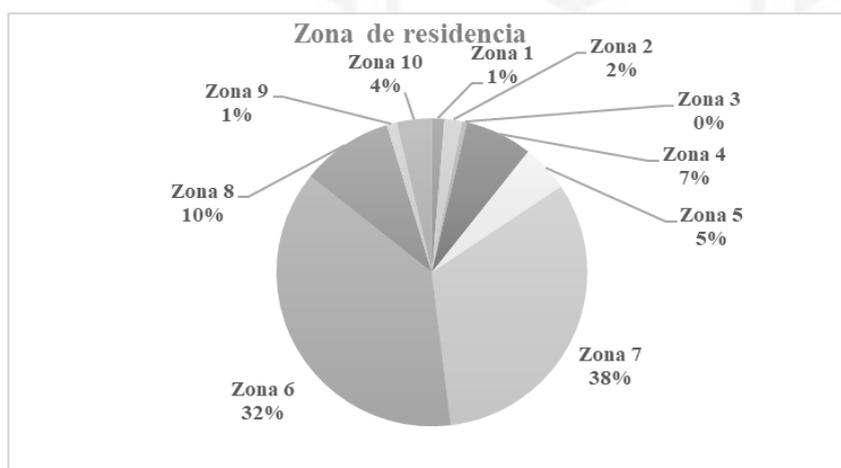
*Zona de residencia de los encuestados*

| <b>Zona de residencia</b>  | <b>Cantidad</b> | <b>%</b>    |
|--|-----------------|-------------|
| Zona 1(Puente Piedra, Comas, Carabayllo)   | 5               | 1%          |
| Zona 10(Callao, Bellavista, La Perla, Carmen de la Legua)                            | 14              | 4%          |
| Zona 2(Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres)                              | 7               | 2%          |
| Zona 3(San Juan de Lurigancho)   | 2               | 1%          |
| Zona 4(Cercado de Lima, Rímac, Breña, La Victoria)                                   | 27              | 7%          |
| Zona 5 (Ate, Chaclacayo, San Juan de Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino) | 19              | 5%          |
| Zona 6(Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)                      | 125             | 32%         |
| Zona 7(Miraflores, San Isidro, San Borja, La Molina, Santiago de Surco)              | 145             | 38%         |
| Zona 8(Chorrillos, Barranco, Surquillo, San Juan de Miraflores)                      | 37              | 10%         |
| Zona 9(Villa el Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)                | 4               | 1%          |
| <b>Total</b>   | <b>385</b>      | <b>100%</b> |

*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

**Figura 4.5**

*Zona de residencia de los encuestados*



*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

Se evidencia que el índice mayor de encuestados se encuentra en la zona 7 de Lima Metropolitana, el cual representa un 38% de los encuestados. Seguido por la zona 6 de Lima Metropolitana, equivalente al 32%. Concluyendo que la zona 6 y 7 de Lima será donde se encuentra nuestro público objetivo para el lanzamiento del producto BeNaturals.

#### 4. Padecimiento de afecciones o problemas de salud en los encuestados

**Tabla 4.6**

*Principales afecciones o problemas de los encuestados*

| <b>Principales afecciones/problemas</b> | <b>Cantidad</b> | <b>%</b>    |
|---|-----------------|-------------|
| Cabello y uñas débiles                  | 165             | 23%         |
| Trastornos hormonales                   | 114             | 16%         |
| Dolores menstruales                     | 110             | 15%         |
| Síndrome de ovario poliquístico         | 103             | 14%         |
| Periodos irregulares o ausentes         | 91              | 13%         |
| Menopausia                              | 66              | 9%          |
| Ninguna                                 | 69              | 10%         |
| <b>Total</b>                            | <b>718</b>      | <b>100%</b> |

*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

Se evidencia que el índice mayor de encuestados sufre de cabello y uñas débiles, representando el 23%. Seguido de trastornos hormonales (16%), dolores menstruales (15%) y síndrome de ovario poliquístico (14%). Concluyendo que estas son las afecciones más comunes entre las mujeres encuestadas y que el producto busca atender estos problemas de manera eficaz y natural.

#### 5. Importancia del consumo de suplementos vitamínicos para los encuestados

**Tabla 4.7**

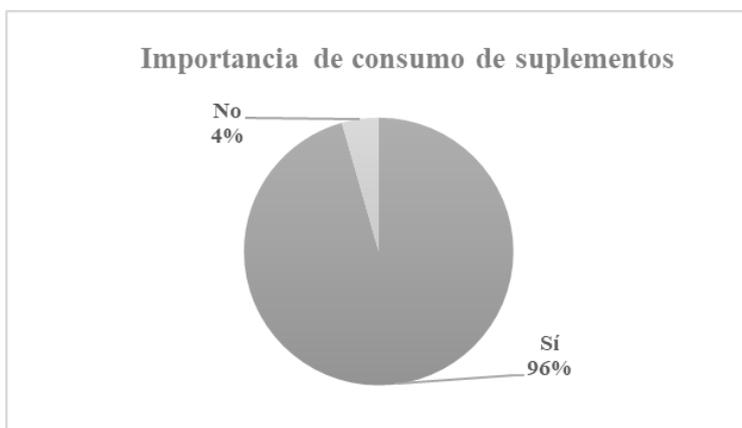
*Importancia de consumo de suplementos*

| <b>Importancia de consumo de suplementos</b> | <b>Cantidad</b> | <b>%</b>   |
|--|-----------------|------------|
| Sí   | 368             | 96%        |
| No   | 17              | 4%         |
| <b>Total</b>                                 | <b>385</b>      | <b>95%</b> |

*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

**Figura 4.6**

*Importancia de consumo de suplementos*



*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

Se observa que la mayoría de los encuestados considera significativo el consumo de suplementos vitamínicos en su dieta diaria para mejorar la salud, alcanzando un 96% de las respuestas. Este dato será utilizado posteriormente para calcular el mercado potencial en el estudio.

6. Consumo de suplementos vitamínicos en la actualidad de los encuestados

**Tabla 4.8**

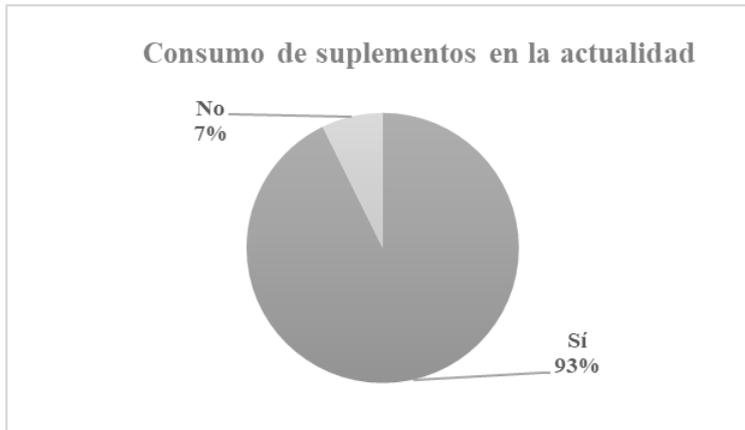
*Consumo de suplementos en la actualidad*

| Consumo de suplementos en la actualidad | Cantidad   | %          |
|---|------------|------------|
| Sí                                      | 357        | 93%        |
| No                                      | 28         | 7%         |
| <b>Total</b>                            | <b>385</b> | <b>95%</b> |

*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

**Figura 4.7**

*Consumo de suplementos en la actualidad*



*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

Se observa que la mayoría de los encuestados actualmente consume suplementos vitamínicos como parte de su alimentación diaria para mejorar la salud, alcanzando un 93% de las respuestas, mientras que solo el 7% indicó no consumirlos. Este dato será utilizado más adelante para calcular el mercado disponible en el estudio.

#### 7. Frecuencia de consumo de suplementos vitamínicos en los encuestados

**Tabla 4.9**

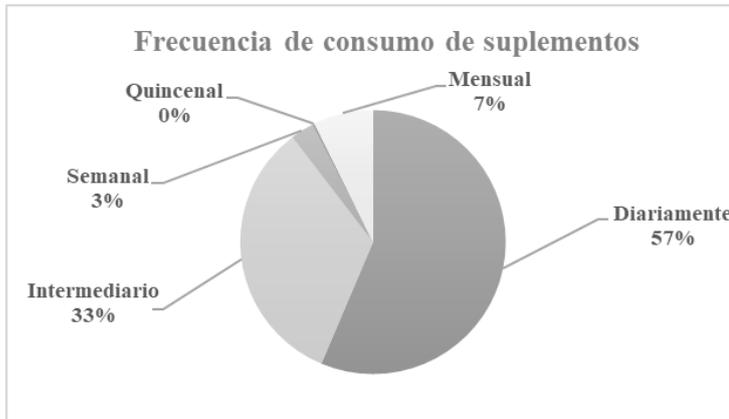
*Frecuencia de consumo de suplementos*

| <b>Frecuencia de consumo de suplementos</b> | <b>Cantidad</b> | <b>%</b>    |
|---|-----------------|-------------|
| Diariamente                                 | 217             | 56%         |
| Intermediario                               | 128             | 33%         |
| Semanal                                     | 11              | 3%          |
| Quincenal                                   | 1               | 0%          |
| Mensual                                     | 28              | 7%          |
| <b>Total</b>                                | <b>385</b>      | <b>100%</b> |

*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

**Figura 4.8**

*Frecuencia de consumo de suplementos*



*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

Se observa que la mayoría de los encuestados consume suplementos vitamínicos diariamente como parte de su alimentación para mejorar la salud, representando un 56% de los encuestados, mientras que el 33% lo consume de forma interdiaria. Este dato será utilizado más adelante para calcular la frecuencia de consumo del producto BeNaturals.

#### 8. Lugar de compra de suplementos vitamínicos del encuestado

**Tabla 4.10**

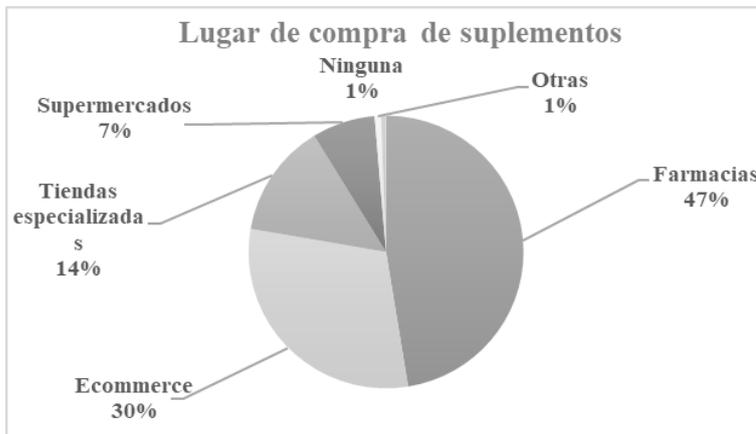
*Lugar de compra de suplementos*

| Lugar de compra de suplementos | Cantidad   | %           |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Farmacias                      | 249        | 47%         |
| Ecommerce                      | 159        | 30%         |
| Tiendas especializadas         | 71         | 14%         |
| Supermercados                  | 39         | 7%          |
| Otras                          | 4          | 1%          |
| Ninguna                        | 3          | 1%          |
| <b>Total</b>                   | <b>525</b> | <b>100%</b> |

*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

**Figura 4.9**

*Lugar de compra de suplementos*



*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

Se evidencia que el índice mayor de encuestados compra sus suplementos en farmacias, representando el 47%. Seguido de tiendas virtuales (30%), tiendas especializadas (14%) y supermercados (7%). Algunos encuestados mencionan que compran sus vitaminas en Estados Unidos.

9. Rango de precios de suplementos que el encuestado paga actualmente

**Tabla 4.11**

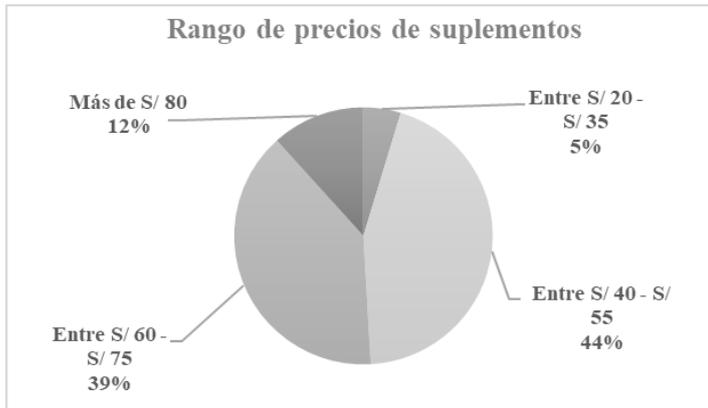
*Rango de precios de suplementos*

| Rango de precio de suplementos | Cantidad   | %           |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Entre S/ 20 - S/ 35            | 18         | 5%          |
| Entre S/ 40 - S/ 55            | 171        | 44%         |
| Entre S/ 60 - S/ 75            | 151        | 39%         |
| Más de S/ 80                   | 45         | 12%         |
| <b>Total</b>                   | <b>385</b> | <b>100%</b> |

*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

**Figura 4.10**

*Rango de precios de suplementos*



*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

Se concluye que el índice mayor de encuestados paga actualmente un rango entre S/ 40 a S/ 55 por suplementos vitamínicos, representando un 44% de los encuestados, mientras que el 39% de los encuestados paga un precio entre S/60 a S/75 por suplemento.

#### 10. Preferencia de presentación de suplementos en los encuestados

**Tabla 4.12**

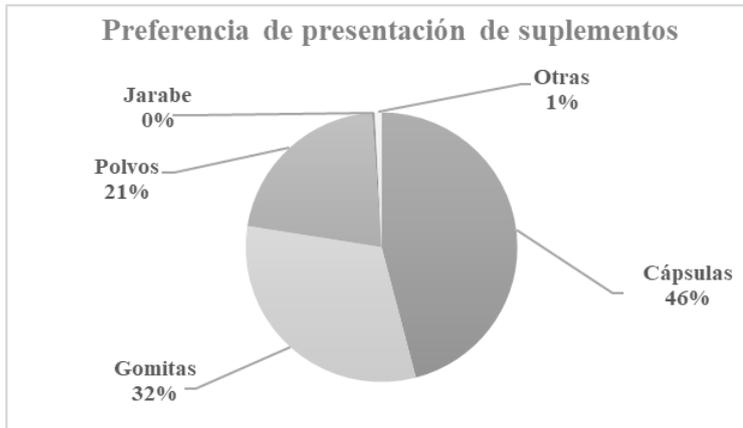
*Preferencia de presentación de suplementos*

| <b>Preferencia de presentación de suplementos</b> | <b>Cantidad</b> | <b>%</b>    |
|---|-----------------|-------------|
| Cápsulas  | 288             | 46%         |
| Gomitas   | 198             | 32%         |
| Polvos  | 134             | 21%         |
| Jarabe  | 2               | 0%          |
| Otras   | 5               | 1%          |
| <b>Total</b>                                      | <b>627</b>      | <b>100%</b> |

*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

**Figura 4.11**

*Preferencia de presentación de suplementos*



*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

Se evidencia que el índice mayor de encuestados prefiere comprar sus suplementos en forma de cápsulas, representando el 46%. Seguido de la presentación en gomas (32%) y en formato en polvo (21%). Con este resultado, se puede concluir que el formato en gomas si es bien aceptado por el público objetivo.

#### 11. Disposición de adquirir las gomas a base de Aguaje de BeNaturals

**Tabla 4.13**

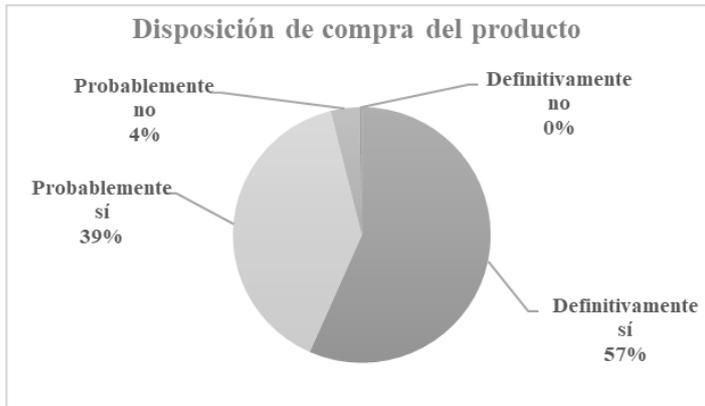
*Disposición de compra del producto*

| Disposición de compra del producto | Cantidad   | %           |
|------------------------------------|------------|-------------|
| Definitivamente sí                 | 218        | 57%         |
| Probablemente sí                   | 152        | 39%         |
| Probablemente no                   | 14         | 4%          |
| Definitivamente no                 | 1          | 0%          |
| <b>Total</b>                       | <b>385</b> | <b>100%</b> |

*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

**Figura 4.12**

*Disposición de compra del producto*



*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

Posteriormente, se introduce el producto al encuestado recalcando sus beneficios y presentación del producto. Se concluye que el índice mayor de encuestados definitivamente si estuviera dispuesto a adquirir el producto presentado, representando un 57% de los encuestados, mientras que el 4% de los encuestados probablemente no lo adquiriría. Estos resultados servirán para calcular la demanda del producto y aceptación del lanzamiento.

#### 12. Rango de precios que el encuestado está dispuesto a pagar por las gomitas a base de Aguaje de BeNaturals

**Tabla 4.14**

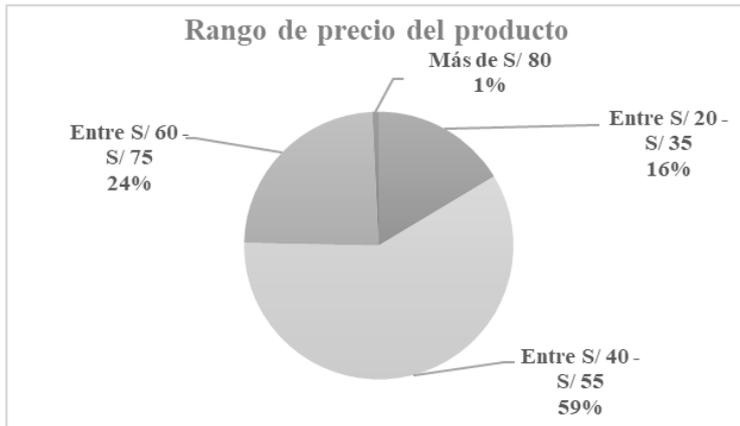
*Rango de precio del producto*

| Rango de precio del producto | Cantidad   | %           |
|------------------------------|------------|-------------|
| Entre S/ 20 - S/ 35          | 63         | 16%         |
| Entre S/ 40 - S/ 55          | 227        | 59%         |
| Entre S/ 60 - S/ 75          | 92         | 24%         |
| Más de S/ 80                 | 3          | 1%          |
| <b>Total</b>                 | <b>385</b> | <b>100%</b> |

*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

**Figura 4.13**

*Rango de precio del producto*



*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

Se observa que la mayoría de los encuestados están dispuestos a pagar entre S/40 y S/55 por el producto, lo cual representa el 59% de los encuestados, mientras que el 24% estaría dispuesto a pagar entre S/60 y S/75. Esto indica que los encuestados valoran positivamente el producto debido a sus altas propiedades y presentación y destacan la disposición del mercado objetivo a pagar precios dentro de estos rangos específicos por el producto ofrecido. Estos resultados serán útiles para establecer el precio del producto que se va a lanzar.

13. Lugar de compra que el encuestado está interesado en encontrar las gomitas a base de Aguaje de BeNaturals

**Tabla 4.15**

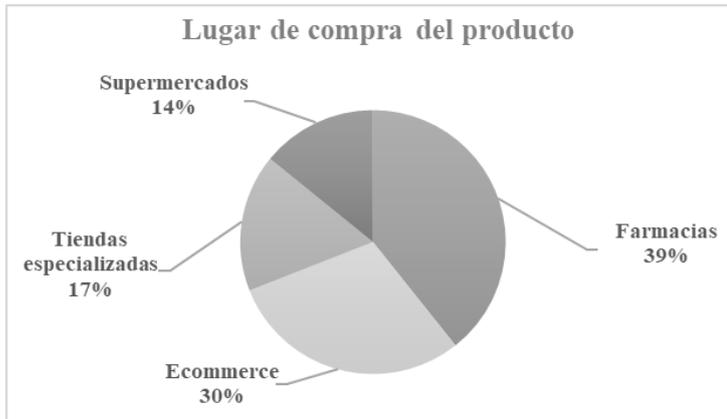
*Lugar de compra del producto*

| Lugar de compra del producto | Cantidad   | %           |
|------------------------------|------------|-------------|
| Farmacias                    | 245        | 39%         |
| Ecommerce                    | 185        | 30%         |
| Tiendas especializadas       | 105        | 17%         |
| Supermercados                | 88         | 14%         |
| <b>Total</b>                 | <b>623</b> | <b>100%</b> |

*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

**Figura 4.14**

*Lugar de compra del producto*



*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

Se evidencia que el índice mayor de encuestados le gustaría encontrar el producto en farmacias, representando el 39%. Seguido de tienda virtual (30%) y en supermercados (17%). Con este resultado, se puede concluir que el producto debe ser distribuido en farmacias y en una tienda online donde el consumidor lo adquiera directamente.

#### 14. Aspectos de valor en las gomitas a base de Aguaje de BeNaturals

**Tabla 4.16**

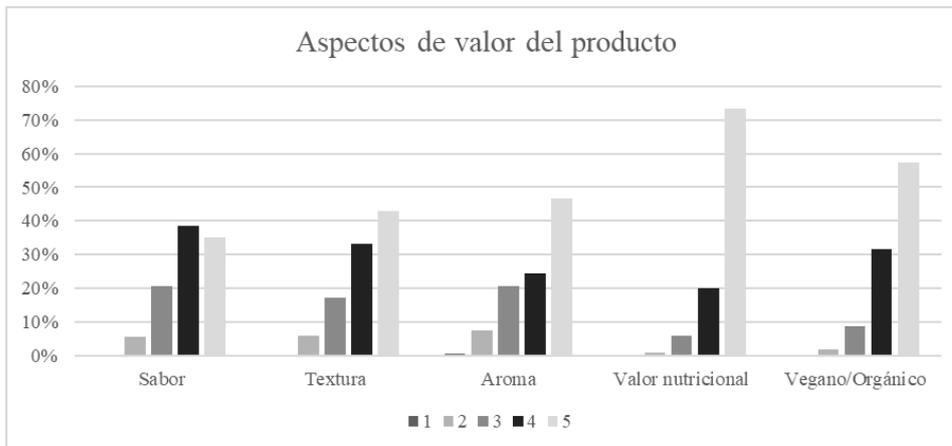
*Aspectos de valor del producto*

| Aspectos de valor | 1  | 2  | 3   | 4   | 5   | Total |
|-------------------|----|----|-----|-----|-----|-------|
| Sabor             | 0% | 6% | 21% | 38% | 35% | 100%  |
| Textura           | 0% | 6% | 17% | 33% | 43% | 100%  |
| Aroma             | 1% | 7% | 21% | 24% | 47% | 100%  |
| Valor nutricional | 0% | 1% | 6%  | 20% | 73% | 100%  |
| Vegano/Orgánico   | 0% | 2% | 9%  | 32% | 57% | 100%  |

*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

**Figura 4.15**

*Aspectos de valor del producto*



*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

Utilizando la escala de Likert, se evidencia que el aspecto que más valora el cliente en un suplemento es el valor nutricional, seguido de si es de origen orgánico o vegano. Por último, lo que menos valoran es el aroma que pueda tener y la textura.

#### 15. Medio de comunicación para las gomitas a base de Aguaje de BeNaturals

**Tabla 4.17**

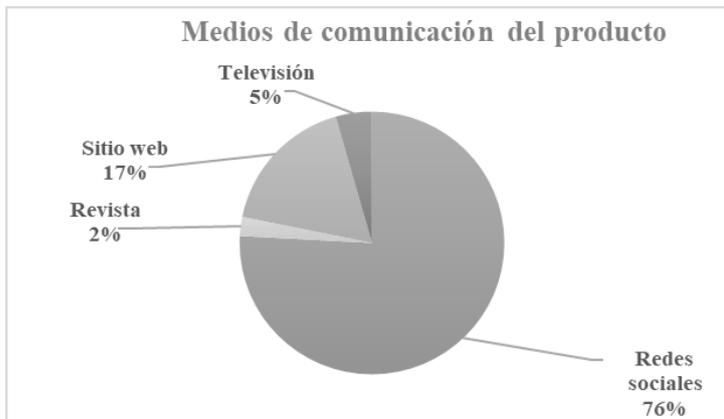
*Medios de comunicación del producto*

| Medio de comunicación | Cantidad   | %           |
|-----------------------|------------|-------------|
| Redes sociales        | 292        | 76%         |
| Revista               | 9          | 2%          |
| Sitio web             | 67         | 17%         |
| Televisión            | 17         | 4%          |
| <b>Total</b>          | <b>385</b> | <b>100%</b> |

*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

**Figura 4.16**

*Medios de comunicación del producto*



*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

Se evidencia que al consumidor le gustaría enterarse más acerca del producto en redes sociales, representando un 76% de los encuestados. Seguido del medio de comunicación sitio web, representando un 17% de los encuestados. Se concluye entonces que estos serían los medios de comunicación para el plan de marketing de BeNaturals.

#### 16. Frecuencia de compra de las gomitas a base de Aguaje de BeNaturals

**Tabla 4.18**

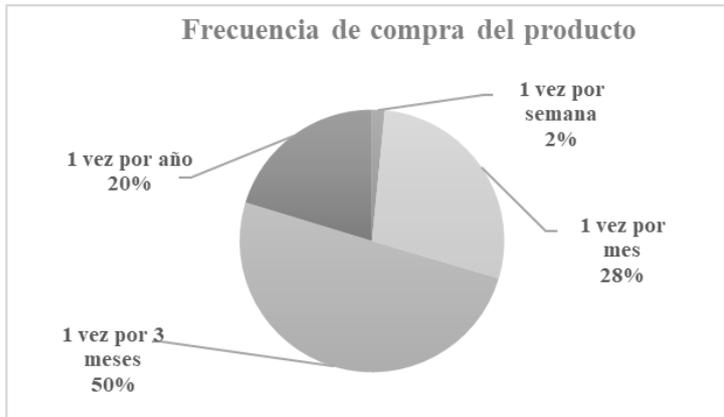
*Frecuencia de compra del producto*

| Frecuencia de compra | Cantidad   | %           |
|----------------------|------------|-------------|
| 1 vez por semana     | 6          | 2%          |
| 1 vez por mes        | 108        | 28%         |
| 1 vez por 3 meses    | 193        | 50%         |
| 1 vez por año        | 78         | 20%         |
| <b>Total</b>         | <b>385</b> | <b>100%</b> |

*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

**Figura 4.17**

*Frecuencia de compra del producto*



*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

Se concluye que el consumidor estaría dispuesto a comprar 1 vez cada 3 meses el producto, representando un 50% de los encuestados. Seguido de 1 vez por mes, representando un 28% de los encuestados. Esta información es muy importante para determinar la demanda del producto a futuro.

### **4.3 Análisis de la demanda**

#### **4.3.1 Mercado potencial**

Para dicho cálculo, se ha considerado mujeres mayores a 18 años, con un nivel socioeconómico A y B que habitan en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.

**Tabla 4.19**

*Mercado potencial*

| <b>Criterios de segmentación</b>   | <b>Porcentaje</b> | <b>Total</b>   |
|--|-------------------|----------------|
| Mujeres mayores a 18 años con NSE A y B en zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana |                   | 915,584        |
| % Mujeres con problemas salud femenina                                       | 45.0%             | 412,013        |
| % Uso Suplementos Nutricionales  | 42.0%             | 173,045        |
| <b>Mercado Potencial</b>   |                   | <b>173,045</b> |

*Nota: APEIM (2023), Revista Peruana de Investigación Materno Perinatal (2020), ALANUR (2021).*

Se concluye que el mercado potencial identificado consiste en 173,045 mujeres mayores de 18 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B, ubicadas en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, que tienen problemas de salud femenina y utilizan suplementos nutricionales. Este grupo representa un segmento específico y prometedor para dirigir las estrategias de marketing y ventas del producto.

#### 4.3.2 Mercado disponible

Para dicho cálculo, se ha considerado las respuestas de los encuestados en cuanto a la importancia del consumo de suplementos vitamínicos para el consumidor y si actualmente lo consumen.

**Tabla 4.20**

*Mercado disponible*

| <b>Mercado Potencial</b>  |        | <b>173,045</b> |
|---|--------|----------------|
| % Mujeres que valoran la importancia de tomar suplementos vitamínicos | 95.60% | 165,431        |
| % Mujeres que actualmente consumen suplementos vitamínicos            | 92.70% | 153,355        |
| <b>Mercado Disponible</b>   |        | <b>153,355</b> |

*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

Se concluye que el mercado disponible para el producto identificado consiste en 153,355 mujeres que valoran la importancia de tomar suplementos vitamínicos y que actualmente consumen este tipo de productos. Este grupo representa un segmento específico y calificado que muestra una alta predisposición hacia el consumo de suplementos, destacando su potencial como clientes para la oferta de productos de la empresa.

#### 4.3.3 Mercado efectivo

Para dicho cálculo, se ha considerado las respuestas de los encuestados en cuanto a la disposición de compra del producto propuesto, en este caso se ha considerado las respuestas de “Definitivamente sí” y “Probablemente sí”. Así como los consumidores dispuestos a adquirir el producto en los canales de farmacias y sitios web.

**Tabla 4.21***Mercado efectivo*

| <b>Mercado Disponible</b>  |       | <b>153,355</b> |
|--|-------|----------------|
| % Mujeres interesadas en comprar un suplemento vitamínico elaborado con Aguaje                           | 96.1% | 147,374        |
| % Mujeres interesadas en comprar un suplemento vitamínico elaborado con Aguaje en farmacias y sitios web | 77.5% | 114,215        |
| <b>Mercado Efectivo</b>  |       | <b>114,215</b> |

*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

Se concluye que el mercado efectivo para el suplemento vitamínico elaborado con Aguaje está compuesto por 114,215 mujeres. Estas mujeres no solo muestran interés en adquirir un suplemento vitamínico que contenga Aguaje, sino que también están dispuestas a comprarlo específicamente en farmacias y sitios web. Este grupo representa un segmento destacado y receptivo para la comercialización del producto en estos canales específicos.

#### **4.3.4 Mercado objetivo**

Para definir el mercado objetivo, se analiza el porcentaje de mercado que actualmente poseen los principales competidores directos de BeNaturals en el sector de suplementos vitamínicos en Perú, el cual representa un 36.1% según Euromonitor (2023). Con base en esto, se estima que BeNaturals podría alcanzar una participación inicial aproximada del 10.8% en su primer año en el mercado.

**Tabla 4.22***Mercado objetivo*

| <b>Mercado Efectivo</b>  |        | <b>114,215</b> |
|--|--------|----------------|
| Facturación del año 2023 de la industria de suplementos vitamínicos (Fuente: Euromonitor 2023) | S/     | 1,061,100,000  |
| Facturación del año 2023 de principales competidores (Fuente: Euromonitor 2023)                | S/     | 383,057,100    |
| Participación de mercado de principales competidores (Fuente: Euromonitor 2023)                | 36.10% |                |
| Expectativa de ingreso BeNaturals (al 60%)   | S/     | 114,917,130    |
| Participación de mercado de BeNaturals   | 10.83% |                |
| <b>Mercado Objetivo</b>  |        | <b>12,369</b>  |

*Nota: Euromonitor (2023).*

En el contexto más amplio, la facturación total de la industria de suplementos vitamínicos en el año 2023 fue de S/ 1,061,100,000, con los principales competidores generando S/ 383,057,100 y teniendo una participación de mercado del 36.10%. BeNaturals proyecta ingresar al mercado con una facturación estimada de S/ 114,917,130, representando una participación inicial del 10.83%. El mercado objetivo específico para BeNaturals se estima en 12,369 mujeres, basado en el análisis de mercado y las expectativas de ingreso de la empresa.

#### **4.3.5 Frecuencia de compra**

Se realizó el cálculo respectivo para conocer la frecuencia de consumo de los encuestados, dado que muchos de los encuestados afirman que están dispuestos a adquirir el producto más de una vez al año. Se procedió a multiplicar la cantidad de encuestados de acuerdo con la frecuencia de consumo. Por ejemplo, las 5 personas que afirmaron que definitivamente sí comprarían el producto 1 vez a la semana, entonces comprarían el producto 260 veces al año.

**Tabla 4.23***Frecuencia de compra*

| <b>Frecuencia anual</b> | <b>1 vez x semana</b> | <b>1 vez x mes</b> | <b>1 vez x 3 meses</b> | <b>1 vez x año</b> | <b>Total</b> |
|-------------------------|-----------------------|--------------------|------------------------|--------------------|--------------|
| Definitivamente sí      | 260                   | 876                | 400                    | 40                 | 1576         |
| Probablemente sí        | 52                    | 372                | 352                    | 32                 | 808          |
| Probablemente no        | 0                     | 48                 | 20                     | 5                  | 73           |
| Definitivamente no      | 0                     | 0                  | 0                      | 1                  | 1            |
|                         |                       |                    |                        |                    | <b>2458</b>  |

*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

Para el cálculo del escenario probable y pesimista, se usó la teoría de Jeffrey Pope (2002), quien indica que solo tres cuartas partes de las personas que respondieron “definitivamente sí” comprarían el producto, mientras que un cuarto de las personas que respondieron “probablemente sí” lo adquirirán.

Como resultado, se obtiene que en un escenario probable existe una tasa efectiva de 56.31%. Respecto al mercado objetivo, se tendrá una demanda de 6,965 personas. Por otro lado, en un escenario pesimista se tiene una tasa efectiva de 24.65% y una demanda de 3,050 personas.

**Tabla 4.24***Cálculo del escenario probable y pesimista*

| <b>Intención de compra</b> | <b>% Efectividad</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Frecuencia efectiva</b> | <b>Puntaje Ponderado</b> |
|----------------------------|----------------------|-------------------|----------------------------|--------------------------|
| Definitivamente sí         | 75%                  | 1576              | 1182                       | 48.1%                    |
| Probablemente sí           | 25%                  | 808               | 202                        | 8.2%                     |
| Probablemente no           | 0%                   | 73                | 0                          | 0.0%                     |
| Definitivamente no         | 0%                   | 1                 | 0                          | 0.0%                     |
| <b>Total general</b>       | <b>100%</b>          | <b>2458</b>       | <b>1384</b>                | <b>56.31%</b>            |

|                  |        |                           |              |
|------------------|--------|---------------------------|--------------|
| Mercado objetivo | 12,369 | <b>Escenario probable</b> | <b>6,965</b> |
|------------------|--------|---------------------------|--------------|

| <b>Intención de compra</b> | <b>% Efectividad</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Frecuencia efectiva</b> | <b>Puntaje Ponderado</b> |
|----------------------------|----------------------|-------------------|----------------------------|--------------------------|
| Definitivamente sí         | 75%                  | 808               | 606                        | 24.7%                    |
| Probablemente sí           | 0%                   | 1576              | 0                          | 0.0%                     |
| Probablemente no           | 0%                   | 73                | 0                          | 0.0%                     |
| Definitivamente no         | 0%                   | 1                 | 0                          | 0.0%                     |
| <b>Total general</b>       | <b>75%</b>           | <b>2458</b>       | <b>606</b>                 | <b>24.65%</b>            |

|                  |        |                            |              |
|------------------|--------|----------------------------|--------------|
| Mercado objetivo | 12,369 | <b>Escenario pesimista</b> | <b>3,050</b> |
|------------------|--------|----------------------------|--------------|

*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

### 4.3.6 Proyección de la demanda

Para el cálculo de la proyección de la demanda, se utilizó la demanda obtenida del escenario probable siendo 6,965 personas en el primer año. A partir de los siguientes años, se utiliza una tasa de crecimiento anual del 1.32% (INEI, 2023).

Para determinar el consumo per cápita, se realiza una división simple entre la frecuencia de consumo por año y la cantidad de encuestados según los resultados obtenidos en la encuesta. Como resultado, se obtuvo un consumo de 6 unidades por persona encuestada.

**Tabla 4.25**

*Consumo per cápita*

|                               |          |
|-------------------------------|----------|
| Cantidad de encuestados       | 383      |
| Frecuencia de consumo por año | 2,458    |
| <b>Consumo per cápita</b>     | <b>6</b> |

*Nota: Resultados extraídos de encuesta (2024).*

A continuación, se presentan los detalles de la proyección de la demanda potencial estimada en unidades hasta el año 2028.

**Tabla 4.26**

*Demanda potencial estimada en unidades*

|  | <b>2024</b>   | <b>2025</b>   | <b>2026</b>   | <b>2027</b>   | <b>2028</b>   |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Tasa de crecimiento anual de población peruana |               | 1.32%         | 1.32%         | 1.32%         | 1.32%         |
| Demanda proyectada de personas                 | 6,965         | 7,057         | 7,150         | 7,244         | 7,340         |
| Consumo per cápita                             | 6             | 6             | 6             | 6             | 6             |
| <b>Demanda potencial estimada (unidades)</b>   | <b>44,662</b> | <b>45,251</b> | <b>45,849</b> | <b>46,454</b> | <b>47,067</b> |

*Nota: INEI (2023).*

Posteriormente, consideramos una tasa de crecimiento anual del mercado de suplementos vitamínicos y alimenticios en territorio peruano según Euromonitor (2023) de un 5.40% y la participación estimada de los competidores de un 36.1%, para determinar la demanda atendida estimada del mercado.

**Tabla 4.27**

*Demanda proyectada en unidades*

|  | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          | 2028          |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Tasa de crecimiento anual de población peruana |               | 1.32%         | 1.32%         | 1.32%         | 1.32%         |
| Demanda proyectada de personas                 | 6,965         | 7,057         | 7,150         | 7,244         | 7,340         |
| Consumo per cápita                             | 6             | 6             | 6             | 6             | 6             |
| <b>Demanda potencial estimada (unidades)</b>   | <b>44,662</b> | <b>45,251</b> | <b>45,849</b> | <b>46,454</b> | <b>47,067</b> |
| Tasa de crecimiento del mercado (%)            |               | 5.40%         | 5.40%         | 5.40%         | 5.40%         |
| Participación estimada de los competidores (%) | 36.1%         | 38.0%         | 40.1%         | 42.3%         | 44.6%         |
| <b>Demanda proyectada (unidades)</b>           | <b>16,123</b> | <b>18,148</b> | <b>19,380</b> | <b>20,696</b> | <b>22,102</b> |

*Nota: INEI (2023), Euromonitor (2023).*

#### 4.4 Análisis de la oferta

Actualmente en el mercado se pudieron encontrar algunas marcas que ofrecen productos similares, para diferenciarlas se clasificarán en dos grupos:

Low cost: En este grupo, se consideran todas las marcas que ofrecen un producto similar, pero sin valores agregados al producto y a un precio bajo.

**Tabla 4.28***Competencia low cost*

| Marca              | Producto  | Foto del producto  | Beneficios  | Precio   |
|--------------------|---|--|---|----------|
| Sunvit<br>Naturals | Suplementos naturales de Aguaje y Soya en cápsulas.<br><br>Frasco 90 unidades.    |   | Apoyan la salud y bienestar femenina.<br><br>Ayuda a mantener el equilibrio hormonal. | S/ 40.90 |
| Lima<br>Naturals   | Suplementos naturales de Aguaje atomizado en cápsulas.<br><br>Frasco 90 unidades. |  | Rico en antioxidantes y minerales. Ayuda a mantener el equilibrio hormonal.           | S/ 45.00 |

*Nota: Extraído de la página web de Mifarma e Inkafarma (2024).*

Premium: En este grupo, se consideran todas las marcas que ofrecen un producto similar, pero con un valor agregado y a un precio medio-elevado.

**Tabla 4.29***Competencia premium*

| Marca                      | Producto  | Foto del producto  | Beneficios   | Precio    |
|----------------------------|---|--|--|-----------|
| Mujer<br>Aguaje<br>Premium | Suplemento de<br>Aguaje<br>micropulverizado<br>y Biotina B7 en<br>cápsulas. Frasco<br>100 unidades.   |   | Sus propiedades<br>nutricionales<br>benefician la salud<br>femenina,<br>aportando vitaminas<br>esenciales y<br>antioxidantes. La<br>biotina aporta<br>fuerza y<br>crecimiento a las<br>uñas, cabello y piel. | S/ 43.90  |
| Curvy<br>Gummies           | Gomitas de<br>Aguaje con<br>proteína,<br>fitoestrógenos,<br>vitamina B6 con<br>saborizante a<br>frutos rojos.<br><br>Frasco 60<br>unidades. |  | Aumento de masa<br>muscular, alto<br>contenido de<br>vitaminas y<br>minerales<br>esenciales para el<br>cuerpo de la mujer.   | S/ 120.00 |

*Nota: Extraído de la página web de Mifarma, Inkafarma y Falabella (2024).*

# CAPÍTULO V: ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS

## 5.1 Estrategias Competitivas Genéricas

Una estrategia competitiva se define como un conjunto de iniciativas tácticas y defensivas destinadas a alcanzar una posición favorable en relación con los competidores. El objetivo de esta estrategia es establecer y preservar una ventaja competitiva duradera que conduzca a una mayor rentabilidad a largo plazo. (Porter, 1980)

Porter identifica cinco estrategias competitivas genéricas, las cuales varían según la ventaja competitiva que proporcionan y el mercado en el que compiten: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque, enfoque en costos y diferenciación enfocada.

En el caso de BeNaturals, se estaría aplicando una estrategia de diferenciación enfocada. Esta consiste en enfocarse en un segmento específico de clientes, que en este caso serían las mujeres mayores de 18 años con problemas de salud femenino y que estén dispuestas a consumir una medicina natural alternativa. Además, se tiene como principal estrategia ofrecer un producto diferenciado a este segmento de personas, ya que se está ofreciendo un suplemento natural con alto valor nutricional 100% orgánico y sin preservantes añadidos a comparación de la competencia.

Esta estrategia consta de estas principales características según Porter (1980):

- Personalización del producto: La diferenciación se logra ofreciendo productos que están especialmente diseñados para satisfacer las necesidades específicas del segmento objetivo. Esto puede implicar adaptaciones en la funcionalidad del producto, diseño personalizado y entre otros.
- Valor percibido: Se busca crear una percepción de valor único en la mente de los clientes dentro del segmento objetivo. Esto se logra a través de la comunicación de las principales características y beneficios que son

únicos del producto ofrecido, que permiten diferenciarse de la competencia.

- Foco en la excelencia: Comprometerse con la excelencia en la entrega de la oferta diferenciada de la empresa. Esto involucra constantes inversiones en investigación y desarrollo, capacitación del personal y tecnología avanzada para garantizar la calidad y la satisfacción del cliente.

Por otro lado, esta estrategia permite a la empresa servir al público objetivo que es relativamente reducido de una manera más eficiente que los competidores que se enfocan en un público mayor. Como resultado, se otorga un valor diferenciado a BeNaturals al atender mejor las necesidades específicas no atendidas del público objetivo y ofreciendo una ventaja competitiva con un producto de alta calidad y con un alto aporte nutricional natural.

## **5.2 Estrategias de Segmentación**

- **Identificación de segmentos de mercado**

Hill y Jones (2005) explican la segmentación de mercado como el proceso mediante el cual una empresa decide agrupar a los clientes según diferencias significativas en sus necesidades o preferencias, con el objetivo de obtener una ventaja competitiva.

Para identificar el segmento de mercado, se utilizaron las variables de segmentación:

### **Geográfica**

Según Kotler y Keller (2016) la segmentación geográfica consiste en dividir el mercado en unidades geográficas como países, estados, regiones, provincias, ciudades o barrios, permitiendo adaptar los programas de marketing a las necesidades y preferencias específicas de los grupos locales de clientes.

BeNaturals estará dirigido para la población que reside en Lima Metropolitana. Se determina que la zona que abarca a la mayor cantidad de consumidores del

mercado objetivo es la zona 6 y 7, que según APEIM (2023) abarcan distritos como Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, La Molina, Surco y San Borja.

## **Demográfica**

Kotler y Keller (2016) describen determinadas variables demográficas para segmentar los mercados.

Una de ellas viene a ser la edad y etapa del ciclo de vida, ya que los deseos y capacidades de los consumidores van cambiando con la edad. En el caso de BeNaturals, estará dirigido para mujeres mayores a 18 años ya que a esta edad el consumidor es más consciente de lo que consume, busca informarse más antes de hacer una adquisición y son más responsables y dependientes. Además, el producto va dirigido a un público adulto ya que los beneficios pueden aprovecharse mejor en este rango de edad.

Sobre el género, BeNaturals está enfocado al público femenino por todos los beneficios y aportes nutricionales que da el fruto del Aguaje a la salud femenina. Enfocarnos en este género permite a la marca tener un mayor enfoque en la comunicación dirigida en cuanto a beneficios y propiedades, que pueden resultar muy atractivas para el género femenino y llegar a relacionar a un nivel más personal.

Sobre los ingresos, BeNaturals estará dirigido a un segmento con ingresos medios y altos, según el último reporte del INEI (2023) el ingreso mensual promedio de los peruanos fue de S/1.674,4, lo que significó un aumento de 9,9% con respecto al 2022. Según un estudio de Kantar (2022) este nicho es capaz de pagar el doble o triple del precio regular con tal de adquirir un producto orgánico y saludable para su bienestar. Además, este segmento siempre busca estar informado acerca de los beneficios y productos que ingiere y buscan su bienestar propio.

Sobre la generación, BeNaturals estará dirigido a la generación Z y Milenarios (o también llamado generación Y). Ya que según Kotler y Keller (2016) los milenarios tienen un alto nivel de conciencia social, ambiental y resulta ser un grupo que gastará mucho dinero en el transcurso de su vida, mientras que la generación Z son consumidores astutos y bien informados gracias a su alto conocimiento tecnológico, donde se informan antes de tomar una decisión de compra. Ambas generaciones son

muy atractivas para la empresa, ya que se caracterizan por ser un público curioso e informado que se verá muy atraído con los atributos y beneficios que ofrece el producto.

### **Psicográfica**

BeNaturals estará dirigido a un NSE A y B, con un estilo de vida saludable. Debido a que el producto ofrecido pueda ser adquirido a mayor volumen en este segmento por su precio. Este público objetivo tiene un mayor nivel adquisitivo, lo cual nos da una mayor oportunidad de ingreso. Según un estudio de IPSOS (2019), las personas pertenecientes a estos NSE tienen un ingreso promedio entre S/ 7,020 hasta S/ 12,660 y tienen un gasto mensual mayor al 68% de sus ingresos en productos o servicios.

Por otro lado, las personas con un estilo de vida saludable están en la búsqueda de productos que se acomoden a sus necesidades, es decir productos bajos en grasas, azúcares, preservantes y entre otros. Estas personas buscan alimentos que les ayude a sentirse mejor y mejorar su calidad de vida.

### **Conductual**

Kotler y Keller (2016) dividen a los compradores en grupos con base a sus conocimientos, actitud, uso y respuesta hacia el producto.

En primer lugar, BeNaturals estará dirigido a compradores abrumados y entusiastas, un segmento muy atractivo ya que buscan satisfacer sus necesidades, pero se sienten confundidos al comprar por la poca información que se les provee o no saber diferenciar sus necesidades. Sin embargo, el entusiasta tiene buenos ingresos y será capaz de comprar el producto por sus propiedades y beneficios naturales.

Sobre los usuarios, BeNaturals estará dirigido a usuarios frecuentes que puedan desarrollar una lealtad con la marca gracias a los resultados en la mejora de su salud que puedan percibir al ingerir el producto.

En conclusión, se busca enfocarse en un segmento de personas que se interesen por su salud, que adquieran el producto como una alternativa de prevención y cuidado de la salud femenina. Es por ello, que se busca satisfacer las necesidades de un segmento

con ingresos altos (NSE A y B) y que residan en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana que abarca la mayor cantidad de personas con este perfil. Es importante destacar que el producto estará dirigido a mujeres mayor de 18 años, que usualmente a esta edad se reflejan los problemas que se busca atacar y dirigirse a un segmento que esté dispuesto a pagar lo que se ofrece por satisfacer sus necesidades.

### **5.3 Estrategias de Posicionamiento**

“El posicionamiento se describe como el proceso de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de manera que se destaque en la mente de los consumidores del mercado objetivo, con el fin de maximizar los beneficios potenciales de la empresa.” (Kotler y Keller, 2016, p. 272)

#### **5.3.1 Análisis de Competidores**

Dentro de la categoría, se consideraron dos grupos específicos de competidores, los que ofrecer una versión low cost y una versión premium. Para el análisis, se analizarán los precios, promociones y canales de distribución de cada uno:

- **Política de precios**

Con respecto a la política de precios de los competidores locales, nos encontramos en una situación en la cual los diversos establecimientos farmacéuticos han establecido sus precios en un rango desde los 80 a 180 soles, en cuestión de suplementos con aguaje.

Estos precios han ido variando según la demanda, debido a que solo hay pocos competidores en el mercado, los precios se encuentran muy similares entre los competidores. También se puede apreciar que algunos de los competidores aplican descuentos mensuales de hasta 20% de descuento como Mifarma, Inkafarma y Falabella.

A continuación, se listan los precios encontrados de los competidores:

**Tabla 5.1**

*Precio de competidores*

| Competidor                              | Precio público | Precio con descuento        |
|---|----------------|-----------------------------|
| Sunvit Naturals Aguaje Soya<br>350mg    | S/ 40.90       | S/ 32.70 (20% de descuento) |
| Lima Naturals Aguaje<br>Atomizado 500mg | S/ 45.00       | S/ 42.00 (6% de descuento)  |
| Mujer Aguaje Premium 400mg              | S/ 45.00       | S/ 42.00 (6% de descuento)  |
| Curvy Gummies 240gr                     | S/ 120.00      | S/ 89 (25% de descuento)    |

*Nota: Precios extraídos de la página web de Mifarma, Inkafarma y Falabella (2024).*

- **Promoción:**

Con respecto a las promociones por parte de competidores, los únicos competidores “Mujer Aguaje” y “Sunvit Naurals” tiene inversiones promocionales como en banners y encartes de Mifarma, donde aplica promociones de descuento y descuentos por paquete en toda su línea de productos. Cabe recalcar que Mujer Aguaje y Sunvit Naturals tienen una línea de productos naturales con cúrcuma, maca roja, aguaje y entre otros.

**Figura 5.1**

*Banners promocionales de la competencia*



*Nota: Extraído de la página web de Mifarma (2024).*

## Figura 5.2

### Publicación promocional de la competencia



Nota: Extraído de la página web de Mifarma (2024).

Adicionalmente, se puede apreciar que realizan contenido educativo dirigido al consumidor, resaltando las propiedades de su producto y beneficios en el consumo.

## Figura 5.3

### Contenido digital de la competencia



Nota: Extraído de la página de Facebook de Mujer Aguaje (2024).

Por otro lado, el competidor “Curvy Gummies” también realiza contenido educativo dirigido al consumidor final, recalando el modo de uso del consumo de sus gomitas y como pueden complementarlo en su dieta diaria. Así como su valor nutricional y que tipos de vitaminas posee.

## Figura 5.4

Contenido digital de la competencia



Nota: Extraído de la página de Facebook de Curvy Gummies (2024).

- **Canales de distribución:**

Los competidores están presentes principalmente en cadenas de farmacias, retail y algunos supermercados. Dado que en el Perú el consumidor principal de suplementos vitamínicos y nutricionales realiza sus compras en cadenas de farmacias y supermercados, es donde el competidor realiza mayor esfuerzo promocional.

En el caso de Sunvit Naturals, el consumidor puede adquirir sus productos de manera directa mediante su página web propia “Sunvit Life” donde además ofrecen otras líneas de producto. Además, se encuentran en farmacias como Inkafarma y Mifarma, y en supermercados como Plaza Vea.

En el caso de Lima Naturals, el consumidor puede adquirir sus productos en páginas retail como Falabella, Ripley, Oechsle, Platanitos, Mercado Libre y Shopstar. Por último, se encuentran en farmacias como Inkafarma y Mifarma.

En el caso de Mujer Aguaje, el consumidor puede adquirir en cadenas de farmacias como Universal, Mifarma e Inkafarma. Además, se encuentran en algunos retail como Ripley Oechsle.

En el caso de Curvy Gummies, el consumidor puede adquirir sus productos de manera directa mediante su página web propia “Modaking” donde además ofrecen otros productos similares con otros ingredientes. Además, se encuentran en algunos retail como Falabella, Ripley y supermercados como Plaza Vea.

### **5.3.2 Identificación de Atributos Clave**

“Cuando los recursos de la empresa son limitados, la clave radica en enfocarse y mantener la coherencia en los programas de marketing.” (Kotler y Keller, 2016, p. 324)

Según lo que señalan los autores, la creatividad es el factor principal para buscar comercializar los productos de marcas de pequeña empresa entre los consumidores y posicionar la marca de manera exitosa.

A continuación, se describen algunos atributos para la creación de posicionamiento de empresas pequeñas:

Encontrar una ventaja convincente del producto, ya que la clave del éxito para el negocio será las diferencias demostrables y significativas del desempeño del producto. En este caso, el producto se caracteriza por ofrecer los siguientes beneficios en el consumo diario del suplemento:

- Rico en aminoácidos esenciales para el cuerpo, proteína vegetal natural.
- Rico en aceites naturales vegetales beneficiosos para la salud de la piel.
- Posee altos niveles de antioxidantes, ayudando a rejuvenecer y regenerar las células, evitando el envejecimiento prematuro.
- Alto contenido de vitamina C, reforzando el sistema inmunológico.
- Contiene hormonas vegetales como el fitoestrógeno, ayudando a equilibrar las hormonas en mujeres y ayuda a reducir el riesgo de cáncer.
- Depurativo natural que ayuda a mantener la sangre e intestinos libres de toxinas.
- Un gran valor de vitaminas y minerales, beneficiosos para el cabello, la piel y las uñas.

Además, el producto aporta una ventaja competitiva medioambiental, ya que el fruto del aguaje peruano crece en humedales amazónicos conocidos como turberas, los aguajales retienen más de 600 toneladas de dióxido de carbono por hectárea, de tres a cinco veces más que cualquier otro ecosistema tropical. Por esta razón, son cruciales para ayudar a mitigar el impacto del cambio climático tanto en nuestro país como a nivel global. (Editora Perú, 2022)

En conclusión, el producto ofrece múltiples beneficios para el consumidor y para el medio ambiente, siendo atractivo por sus propiedades naturales y eficaz en los problemas que se busca atacar en las mujeres.

Desarrollar una estrategia digital, siendo una gran ventaja del negocio la presencia virtual en las redes sociales y página web. Se busca la cercanía al público aplicando estrategias digitales de conciencia y educación mediante piezas digitales que tengan como objetivo la comunicación de la prevención y el cuidado de la salud femenina y la propagación de información acerca de los múltiples beneficios que ofrece el fruto peruano del Aguaje.

Así también, se busca empatizar propagar el sentido de la marca y la razón de ser del negocio a través de estrategias digitales, permitiendo también crear conciencia del cuidado medioambiental y la importancia de apoyar negocios locales que apoyen la economía local del país.

La creación de una comunidad entre los clientes potenciales y actuales servirán de mucho para reforzar la lealtad y hacer conocida la marca. Es por ello que una ventaja del negocio será el refuerzo con las relaciones públicas, redes sociales y promociones para establecer el posicionamiento y diferenciarse frente a los competidores actuales.

En este caso, se busca orientar las relaciones públicas hacia los agricultores del fruto del aguaje, con foco en las regiones como Loreto, Ucayali, Huánuco y San Martín y apoyar la conservación de la Reserva Nacional Pacaya Samiria donde se alberga más de un millón de hectáreas de este fruto. Se tiene conocimiento que este fruto no solo es importante para los humanos, sino también para los animales y aves que habitan la región, pues es un importante alimento para la conservación de especies de la selva amazónica como el ajino, sachavaca, mono, majaz y entre otros.

### **5.3.3 Definición de Posicionamiento**

“BeNaturals es un suplemento vitamínico natural de alta calidad a base de Aguaje peruano, un fruto con altas propiedades nutricionales dirigido a todas aquellas mujeres que busquen mejorar su calidad de vida.”

Con esta declaración, BeNaturals hará que la marca sea percibida ante los clientes como un producto alto en propiedades beneficiosas para la salud femenina, de alta calidad y con orígenes naturales. Además, el producto será dirigido a aquellos consumidores que busquen añadir un suplemento que satisfaga sus necesidades en su dieta diaria y estén dispuestos a pagar el precio por recibir estos beneficios adicionales. La imagen de BeNaturals debe ser posicionada en la mente de sus consumidores por sus características nutricionales naturales y beneficiosas para la salud de la mujer, adicionando el compromiso medioambiental que tiene la marca.

## **5.4 Estrategias Funcionales de Marketing**

### **5.4.1 Estrategias de Producto**

- **Producto**

“Un producto es cualquier artículo o servicio que puede ser presentado en un mercado con el fin de satisfacer un deseo o necesidad.” (Kotler y Keller, 2016, p. 339)

El producto es un suplemento vitamínico en forma de gomita elaborado para mujeres, utilizando aguaje como ingrediente principal. Su propósito es promover la salud femenina de manera natural, proporcionando vitaminas, minerales y otros nutrientes esenciales para equilibrar y mejorar los niveles hormonales en las mujeres.

Lo podemos definir como un producto potencial, ya que el negocio busca nuevas formas de satisfacer a los clientes y distinguir el producto frente a otros competidores, aportando el valor único de ser hecho con ingredientes naturales, un producto orgánico y beneficioso para la salud. Este producto, además, viene a ser un bien perecedero, eso quiere decir que se puede consumir en pocos usos, son comprados con frecuencia, por lo cual debe estar disponible en muchos lugares para que el cliente pueda adquirirlos y seguir consumiéndolos. Este producto se clasifica como un bien de compra, ya que el consumidor lo elige en base a su calidad, precio e idoneidad, el consumidor tiene para

elegir en el mercado diversas opciones, pero el producto resaltará por su calidad y beneficio.

- **Envase y presentación del producto**

El producto se presentará en envases en frascos de una capacidad de 16 onzas para almacenar 90 unidades de gomitas. El envase será transparente, esto con el fin de resaltar el producto del interior por sus colores y formas atractivas para el consumidor y con tapa blanca. El envase de plástico reciclable se selecciona por su conveniencia para los consumidores y su capacidad para facilitar el transporte y protección del producto. Además, dado que el producto es natural, requiere un almacenamiento adecuado y fresco dentro del envase.

**Figura 5.5**

*Prototipo del envase*



*Nota: Extraído de Google imágenes (2024).*

Este envase contará con una etiqueta alrededor con el logo de la marca, información nutricional, ingredientes, registro sanitario, recomendaciones y precauciones de uso, información acerca de la empresa/fabricante y número contacto centro de atención telefónica.

El logo de la marca comunicará una imagen visual que demuestra la naturaleza del producto y el fruto principal del aguaje. Tiene como objetivo transmitir el mensaje principal de la marca de naturalidad, ser orgánico y original.

A continuación, se presenta el logo de la marca:

## Figura 5.6

*Logo de la marca*



La etiqueta será muy atractiva y de fácil comprensión para el consumidor final, se busca recalcar los beneficios y aportes nutricionales de las gomitas en el etiquetado. Se busca además representar con un diseño único la imagen de la marca en el envasado, esto para contribuir al reconocimiento inmediato de la marca por parte de los consumidores.

A continuación, se presenta el producto final:

## Figura 5.7

*Prototipo del producto final*



- **Información nutricional del producto**

La información nutricional por cada porción de 3g equivalente a 6 cápsulas, muestra que el producto aporta un total de 8.49 kcal. Además, incluye pequeñas cantidades de proteínas (0.1g), hidratos de carbono (0.54g), azúcares (0.48g), grasa total (0.63g) y sodio (9.9mg). En términos de vitaminas y minerales, cada porción aporta cantidades significativas de vitamina A (31.9mg), vitamina E (2.4mg), vitamina C (1.5mg), vitamina B1 (0.001mg), vitamina B2 (0.01mg), calcio (4.7mg) y fósforo (0.8mg). Estos valores nutricionales son importantes para entender el contenido y los beneficios que ofrece el producto a los consumidores.

**Tabla 5.2**

*Información nutricional del producto*

| <b>INFORMACIÓN NUTRICIONAL</b> |      |       |
|--------------------------------|------|-------|
| Porción: 3g (6 cápsulas)       |      |       |
| Porciones por envase: 15       |      |       |
|                                | 100g | 3g    |
| Calorías (kcal)                | 283  | 8.49  |
| Proteínas (g)                  | 3    | 0.1   |
| Hidratos de carbono (g)        | 18.1 | 0.54  |
| Azúcares (g)                   | 16   | 0.48  |
| Grasa total (g)                | 21.1 | 0.63  |
| Sodio (mg)                     | 331  | 9.9   |
| Vitamina A (mg)                | 1062 | 31.9  |
| Vitamina E (mg)                | 80   | 2.4   |
| Vitamina C (mg)                | 50   | 1.5   |
| Vitamina B1 (mg)               | 0.02 | 0.001 |
| Vitamina B2 (mg)               | 0.2  | 0.01  |
| Calcio (g)                     | 156  | 4.7   |
| Fósforo (mg)                   | 27   | 0.8   |

*Nota: Información extraída del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana. Cultivos Frutales Nativos Amazónicos (2022).*

La presentación del producto es de 90 unidades por envase. Se indica la ingesta de 3 gomitas al día en adultos mayores de 18 años. No presenta contraindicaciones por ser de origen natural.

- **Ciclo de vida del producto**

“La estrategia de diferenciación y posicionamiento de una empresa debe ajustarse conforme cambian el producto, el mercado y los competidores a lo largo del ciclo de vida del producto.” (Kotler y Keller, 2016, p. 346)

El ciclo de vida de un producto consta de cuatro etapas:

- **Introducción**

El objetivo de esta etapa es la expansión del mercado y llegar al mayor número de clientes posible, por lo que en la etapa de introducción se da mayor importancia a las estrategias de marketing enfocada en el cliente objetivo, así como estrategias de distribución adecuadas.

En base a todas las investigaciones de mercado realizadas anteriormente servirán para asegurar el éxito de la campaña. Se plantea enfocar la campaña en la prueba del producto (sampling) a consumidores potenciales en puntos de venta estratégicos, informar a los consumidores potenciales acerca de los beneficios y propiedades del producto mediante materiales informativos en el punto de venta y exhibición del producto, absolver dudas de los consumidores y por último, garantizar una cobertura y distribución óptima en todos los canales donde el producto estará presente.

- **Crecimiento**

En esta etapa se tiene como objetivo seguir impulsando la marca y seguir adaptando el producto a las necesidades del cliente. Es importante aplicar estrategias de diferenciación de producto para generar una ventaja competitiva frente a los competidores actuales y posicionar la marca en la mente de los consumidores para que sigan prefiriendo la marca.

Aplicando la estrategia de la matriz de Ansoff, se busca aplicar una estrategia de desarrollo de producto. Para ello se busca enfocar estrategias para elevar la calidad del producto, añadiendo nuevas características, nuevos formatos e ingredientes naturales. Esto acompañado de un aumento de cobertura y distribución del producto, colocarlo en nuevos canales para llegar a mucho más consumidores. Por último, se plantea una grilla promocional más competitiva, aplicar mayores descuentos y promociones para atraer a compradores que sean sensibles al tema de precios.

- **Madurez**

En esta etapa la marca ya está consolidada en el mercado, pero disminuyen las ventas y las utilidades disminuyen o se estabilizan.

Aplicando la estrategia de la matriz de Ansoff, se busca aplicar una estrategia de penetración de mercado. El objetivo es seguir centrando los esfuerzos en construir la lealtad del cliente hacia la marca y buscar nuevos usos al producto para alargar su ciclo de vida. En esta etapa se tiene como prioridad modificar el programa de marketing, esto para estimular las ventas por medio de nuevos enfoques adaptados al mercado, con foco en la comunicación del producto y modificación del precio. Además, se planea la modificación del producto, mejorar la calidad ya agregarle nuevos atributos atractivos que estén en tendencia en el mercado, entregando una versión mejorada del producto a los consumidores aumentará el atractivo estético del producto. También se buscará penetrar nuevos segmentos de mercado donde no se tenía participación inicialmente para que el producto se expanda a nuevos consumidores.

- **Declive**

En esta etapa las ventas ya presentan una disminución considerable. El objetivo en esta etapa es evaluar correctamente la rentabilidad del negocio y enfocar planes en la innovación y esfuerzos de marketing para atraer a nuevos consumidores y recuperar los clientes perdidos.

Se plantea modificar o eliminar productos débiles, que no estén desempeñando correctamente y que pueden ser reemplazados fácilmente con otro producto de la

competencia. Se baja la inversión publicitaria, para enfocarnos principalmente en los puntos de distribución que más ganancias y mejor desempeña la marca para enfocar los esfuerzos en locales puntuales.

#### 5.4.2 Estrategias de Precios

Para la fijación de precios del producto, se tuvo en cuenta los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los clientes potenciales, dando como resultado un precio promedio ponderado de S/49.

A continuación, se muestra el cálculo del precio promedio ponderado:

**Tabla 5.3**

*Cálculo del precio promedio ponderado*

| Precio                                 | Precio Prom | Frecuencia | Ingreso      | Peso |
|--|-------------|------------|--------------|------|
| S/ 20.00                               |             |            |              |      |
| S/ 25.00                               | S/ 27.50    | 63         | S/ 1,732.5   | 16%  |
| S/ 30.00                               |             |            |              |      |
| S/ 35.00                               |             |            |              |      |
| S/ 40.00                               |             |            |              |      |
| S/ 45.00                               | S/ 47.50    | 227        | S/ 10,782.5  | 59%  |
| S/ 50.00                               |             |            |              |      |
| S/ 55.00                               |             |            |              |      |
| S/ 60.00                               |             |            |              |      |
| S/ 65.00                               | S/ 67.50    | 92         | S/ 6,210.0   | 24%  |
| S/ 70.00                               |             |            |              |      |
| S/ 75.00                               |             |            |              |      |
| S/ 80.00                               | S/ 80.00    | 3          | S/ 240.0     | 1%   |
| Total                                  |             | 385        | S/ 18,965.0  | 100% |
| <b>Total Precio Promedio Ponderado</b> |             |            | <b>S/ 49</b> |      |

*Nota: Datos en base a encuestas (2024).*

En base a ello, se define utilizar la estrategia de fijación de precios con base en el valor. “Esta estrategia no consiste únicamente en fijar precios más bajos, sino en hacer una reingeniería de operaciones para que la empresa se convierta en un productor de bajo costo sin sacrificar la calidad y logre atraer un gran número de clientes conscientes del valor.” (Kotler y Keller, 2016, p. 385)

Con esta estrategia evitaremos afectar el margen del producto para que genere mayores ganancias a la empresa, teniendo en cuenta también no tener precios más altos a la competencia por ser nuevos ingresantes dentro del mercado de suplementos. Se considera dar un margen de ganancia a los canales indirectos del 30% del producto. Como resultado, la empresa obtendría un margen de S/24.37, representando un margen del 82% sobre el precio de lista sin IGV el cual óptimo para rentabilizar el negocio durante los primeros años.

**Tabla 5.4**

*Precio sugerido del producto*

|                                    |           |              |
|------------------------------------|-----------|--------------|
| Precio de lista sin IGV            | S/        | 29.60        |
| Costo de producto                  | S/        | 5.23         |
| Margen del producto                | S/        | 24.37        |
| <b>Precio sugerido con IGV</b>     | <b>S/</b> | <b>49.90</b> |
| <b>Margen sugerido del cliente</b> |           | <b>30%</b>   |

*Nota: Datos en base a encuestas (2024).*

Sobre los descuentos y promociones se aplicarán descuentos estacionales, tres veces al año como máximo. Esto con el fin de acelerar la rotación del producto en el punto de venta y el distribuidor quiera comprar más unidades para su inventario. El descuento por aplicar será de un 20% de descuento sobre la unidad, donde el consumidor pagará un precio final de S/39.90. Además, se tendrán paquetes con descuento, eso quiere decir que ofreceremos un pack de 2 frascos a un descuento exclusivo del 30%. Esto con el fin de rotar más unidades y que el consumidor perciba un mayor descuento y adquiera una cantidad mayor de unidades para incentivar el consumo del producto.

### **5.4.3 Canales de Distribución**

El público objetivo al que vamos a enfocarnos se encuentra en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, en base a las encuestas realizada a los consumidores potenciales, a estos clientes les gustaría encontrar el producto en las farmacias y tienda en línea.

- **Canal indirecto**

Se ha determinado la comercialización de BeNaturals por medio de un canal indirecto; es decir que la empresa producirá y les venderá a las farmacias en este caso. El consumidor podrá recién adquirir el producto a través de las farmacias, que viene a participar como un intermediario en la cadena de distribución.

Para ello, se consideran las siguientes cadenas de farmacias para la distribución del producto:

MiFarma e Inkafarma ya que tiene cada uno más de 1000 locales a nivel nacional y más de 500 en Lima Metropolitana. Esta cadena tiene una sección abierta al consumidor de nutrición y suplementos, espacio específico y adecuado para la promoción del producto.

Además, se pacta con la cadena venta al crédito con un periodo de cobranza a 30 días, con un margen sugerido del producto de un 30% para beneficio de la cadena.

Se muestra el boceto de exhibición de producto en la góndola de Bienestar en la farmacia Mifarma:

### **Figura 5.8**

*Boceto de exhibición en el punto de venta*

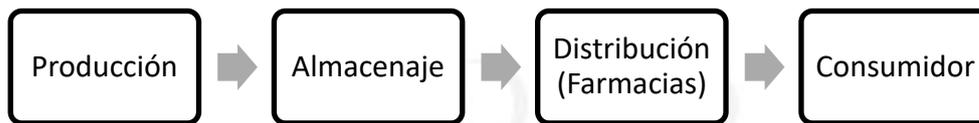


*Nota: Extraído de página web Mifarma (2024).*

Se muestra la cadena de distribución indirecta para BeNaturals:

### Figura 5.9

*Cadena de distribución indirecta*



*Nota: Teoría de Kotler y Keller (2016).*

- **Canal directo**

Se decide comercializar BeNaturals a través de un canal directo, donde la empresa producirá y promocionará los productos, y los clientes comprarán directamente de ella.

El medio elegido por los clientes potenciales fue a través de internet, se creará una plataforma virtual ecommerce para la venta directa de los suplementos. Esto servirá a la empresa para tener una comunicación más directa con el cliente, publicar el portafolio con los beneficios y modos de uso del producto y absolver directamente cualquier duda del cliente. Paralelamente se contará con redes sociales para la comunicación y promoción del producto, como Facebook, Instagram y Tiktok, que redirigirán directamente a la página web para la compra del producto.

**Figura 5.10**

*Boceto de tienda virtual*

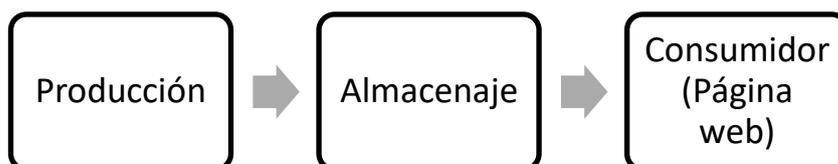


Para los envíos de los productos, serán a cargo del cliente y este mismo podrá escoger entre el servicio de delivery de DHL, PedidosYa y Rappi. Se tendrá en cuenta el envío delivery gratis en caso de que el cliente supere el límite de compra comunicado de S/200 soles. Adicionalmente, se tendrá en cuenta la venta a través de mercados y ferias orgánicas, que son muy concurridas por los clientes objetivos que buscan productos naturales y orgánicos. De esa manera se expondrá el producto y se hará presencia de BeNaturals para el posicionamiento de la marca y que nuevos consumidores conozcan los beneficios y formas de uso.

Se muestra la cadena de distribución directa para BeNaturals:

**Figura 5.11**

*Cadena de distribución directa*



*Nota: Teoría de Kotler y Keller (2016).*

#### 5.4.4 Estrategias de comunicación

- **Publicidad**

“La publicidad puede ser una manera eficiente de transmitir mensajes, ya sea para generar preferencia por una marca o para educar a la audiencia.” (Kotler y Keller, 2016, p. 522)

Para ello, se han definido los siguientes objetivos de publicidad: Publicidad informativa, para crear conocimiento y conciencia de la marca resaltando los beneficios básicos del producto. Ofrecer información precisa y clara, que sea de interés para el cliente final y cerrar la venta y concientizar el uso de Aguaje para la mejora de salud femenina en el país.

La campaña será lanzada durante los dos meses iniciales después de la introducción del producto en los puntos de venta y en la página web. Esta iniciativa comprenderá tres actividades principales: en primer lugar, se producirán banners exteriores y folletos informativos para distribuir entre los potenciales clientes; en segundo lugar, se llevará a cabo la entrega de muestras en puntos estratégicos donde se encuentre nuestro público objetivo en las zonas 6 y 7 de Lima, permitiéndoles probar el producto; por último, se implementará marketing en el punto de venta mediante materiales POP para una exhibición efectiva del producto.

Para ello, se detalla la inversión para el plan de marketing:

**Tabla 5.5**

*Plan de inversión de marketing*

| <b>Plan de Inversión de Marketing</b> | <b>Julio</b> | <b>Agosto</b>   |
|---------------------------------------|--------------|-----------------|
| Impresión de flyers y banners         | S/ 300       | S/ 900          |
| Sampling                              | S/ 1,100     | -               |
| Exhibición POP                        | -            | S/ 2,500        |
|                                       | S/ 1,400     | S/ 3,400        |
| <b>Total Inversión</b>                |              | <b>S/ 4,800</b> |

Para la primera actividad, se considera la impresión de 5,000 flyers con información relevante acerca de las propiedades, usos y beneficios del producto, y los banners que se colocarán 2 en el exterior de las calles de Miraflores y San Borja para generar conciencia y reconocimiento del producto.

A continuación, se muestra el boceto del flyer:

**Figura 5.12**

*Flyer informativo de la marca*



Para la segunda actividad, se considera el servicio de sampling o prueba de producto enfocado al público objetivo en las zonas elegidas anteriormente. Esto permitirá que los consumidores potenciales prueben el producto de manera gratuita y tiene como objetivo generar interés, crear una experiencia positiva con el producto y facilitar la toma de decisión de compra. El costo incluye la maquila del flyer con la gomita de prueba y la repartición con una anfitriona.

### Figura 5.13

#### *Sampling de la marca*



Para la tercera actividad, se considera el arrendamiento de la exhibición dentro de 2 locales top y la implementación del material en el punto de venta. Este material tiene como principal objetivo hacer conocido el producto, resaltar los beneficios y aumentar las ventas dentro del local.

#### • **Promociones**

“La promoción de ventas es crucial y comprende una variedad de herramientas de incentivo, generalmente de corto plazo, diseñadas para estimular la compra aumentada o más rápida de productos tanto por consumidores como por intermediarios.” (Kotler y Keller, 2016, p. 535)

- Descuentos: Se aplicarán descuentos estacionales, tres veces al año como máximo. Esto con el fin de acelerar la rotación del producto en el punto de venta y el distribuidor quiera comprar más unidades para stockearse. El descuento por aplicar será de un 20% de descuento sobre la unidad, donde el consumidor pagará un precio final de S/39.90.
- Paquetes con descuento: Se aplicarán descuentos en paquete, eso quiere decir que ofreceremos un pack de 2 frascos a un descuento exclusivo del 30%. Esto con el fin de rotar más unidades y que el consumidor perciba un mayor

descuento y adquiera una cantidad mayor de unidades para incentivar el consumo del producto.

- Programas de fidelización: Se realizarán programas de fidelización a clientes recurrentes en farmacias y página web. Para la siguiente compra que realicen, recibirán un cupón de 40% de descuento adicional, solo válido en tiendas autorizadas y en la tienda virtual de la empresa.
- Premios: Se realizarán sorteos en las redes sociales de la empresa, esto con el fin de masificar la comunicación del producto y atraer nuevos clientes. Estos sorteos se realizarán una vez al año, sorteando como premio unidades gratis del producto dirigido a 10 ganadores. Esta estrategia nos permitirá interactuar con los clientes y poder fidelizarlos para que prefieran la marca frente a otras.

- **Relaciones Públicas**

“Las relaciones públicas abarcan diversos programas destinados a promover o salvaguardar la imagen de la empresa o de sus productos específicos. Se implementan acciones específicas para gestionar de manera efectiva las relaciones con sus audiencias clave.” (Kotler y Keller, 2016, p. 523)

- Publicaciones: Se realizarán publicaciones en artículos con temas relacionados a la salud. Además, se tomará en cuenta publicaciones en páginas naturistas y ecológicas donde se concentra nuestro público objetivo, con el fin de dar a conocer nuestro producto y exponer sus beneficios y propiedades naturales del Aguaje. Es importante comunicar información relevante acerca de este fruto peruano, ya que muchas personas todavía no conocen sus principales atributos.
- Actividades de servicio público: Se realizarán actividades dirigidas a los agricultores de la selva peruana que se encargan de cosechar este fruto. La idea del negocio es promover la actividad peruana y apoyar a estos agricultores que no reciben beneficios ni atención por parte del Estado mediante incentivos y ayuda monetaria destinada a esta actividad. Toda actividad será documentada y fotografiada para que sea publicada en las redes sociales de la empresa y en publicaciones públicas. Se busca apoyar la

conservación de la Reserva Nacional Pacaya Samiria, donde se alberga más de un millón de hectáreas del fruto del aguaje. Se tiene conocimiento que este fruto no solo es importante para los humanos, sino también para los animales y aves que habitan la región, pues es un importante alimento para la conservación de especies de la selva amazónica como el ajino, sachavaca, mono, majaz y entre otros.

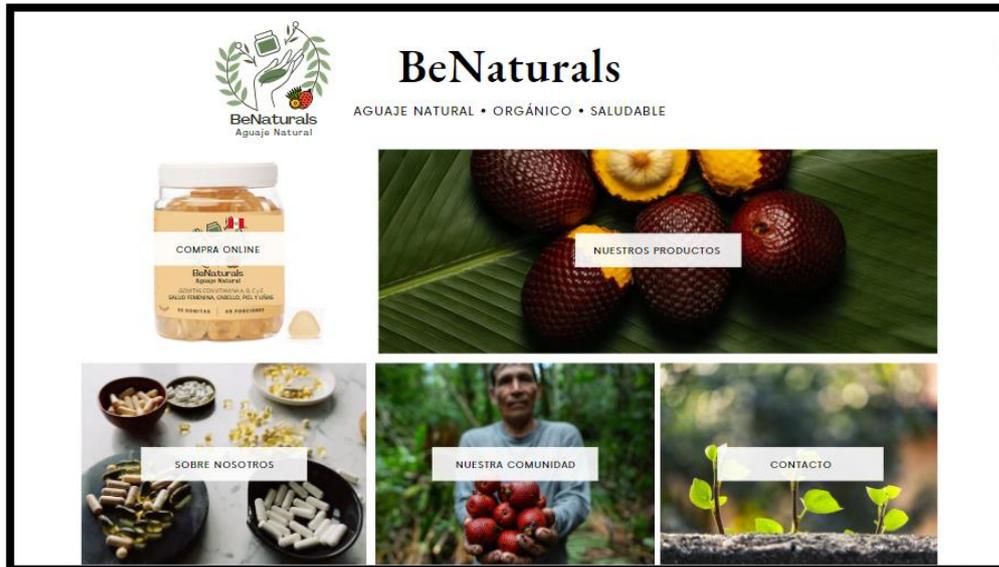
- **Marketing de contenidos**

- Sitio web: BeNaturals contará con su propia página web, desarrollando contenido relevante y útil para la audiencia a la cual nos estamos dirigiendo, será desarrollada con la plataforma “Shopify” la cual nos permitirá hacer un seguimiento futuro del tráfico, ventas y tiempo de permanencia en la página web. La página web tendrá un diseño atractivo, intuitivo y fácil de navegar en todos los dispositivos que el cliente ingrese.

Además, la página web se encuentra diseñada para facilitarle el proceso de compra al consumidor, y es por ello por lo que, se distribuye el contenido online en cinco principales secciones, las que comprende la compra online, descripción de los productos ofrecidos por BeNaturals, información de la empresa, comunidad y contacto. Se muestra información relevante, tal y como: las certificaciones del producto, propiedades del producto, métodos de pago y precio del producto. A lo largo de todas las secciones de la página, se mostrará una gran variedad de imágenes mostrando el producto final y otros contenidos relevantes. Se realizará un cronograma de contenido para publicar regularmente artículos y contenido relevante acerca de temas de salud, temas naturistas y cuidado propio. Estos contenidos serán promocionados a través de las redes sociales, correo electrónico y otras plataformas. Por último, se contará con una sección de comentarios, donde el cliente puede dejar su retroalimentación del producto o de los contenidos publicados.

**Figura 5.14**

*Página web de la marca*



- Correo electrónico: Se desarrollará contenido de calidad que sea relevante para nuestros suscriptores, que se les invitará a suscribirse en nuestra página web. Este contenido incluirá contenido promocional para avisar de nuestras promociones en ciertos puntos de venta, contenido educativo con el fin de impulsar la venta del producto y para informar de cualquier actualización reciente que la marca tenga acerca del producto o del mercado. Para ello, se ha determinado una frecuencia de una vez al mes, esto para no saturar a nuestros suscriptores, pero sin dejar de seguir informando de manera frecuente. Se utilizará la herramienta de automatización “Mailchimp” que nos permitirá enviar correos electrónicos a nuestra base de datos de manera automatizada, dándonos métricas que nos servirá para el seguimiento de la implementación como la tasa de apertura, tasa de clics, tasa de conversión y la tasa de cancelación de suscripción. En base a los resultados y análisis de campañas, se realizarán ajustes de ser pertinente para mejorar la efectividad de los correos electrónicos y seguir comunicando de manera óptima y eficiente al cliente.

A continuación, se muestra el boceto de correo electrónico personalizado por suscriptor:

**Figura 5.15**

*Email marketing de la marca*



- Influencer marketing: Se considera importante la implementación de una campaña con influencers, con el fin de aumentar el conocimiento de la marca, impulsar las ventas y promocionar el producto en lanzamiento. Para ello, es importante enfocarse en los influencers que tengan como un público relevante para la marca y el perfil del consumidor que se quiere llegar.

En cuanto a la elección del perfil del influencer, se decide trabajar con influencers pagadas y micro influencers no pagadas dentro del rubro naturista y lifestyle. Se desarrollará contenido creativo y auténtico para la comunicación del lanzamiento y comunicación de las propiedades únicas del producto. El influencer deberá trabajar en base a las leyes promulgadas por Indecopi, el cual indica que estos comunicadores están obligados a indicar que la publicación es publicidad pagada. Finalmente, se espera que los resultados de esta comunicación se reflejen a mediano plazo y será medidos a través

de indicadores como número de alcance, impresiones, engagement rate y el retorno de la inversión (ROI).

- Redes Sociales: Se desarrollará un plan de marketing en redes sociales para aprovechar al máximo las plataformas que están en constante crecimiento y alcanzar al público objetivo. Las principales redes serán Instagram y Tiktok.

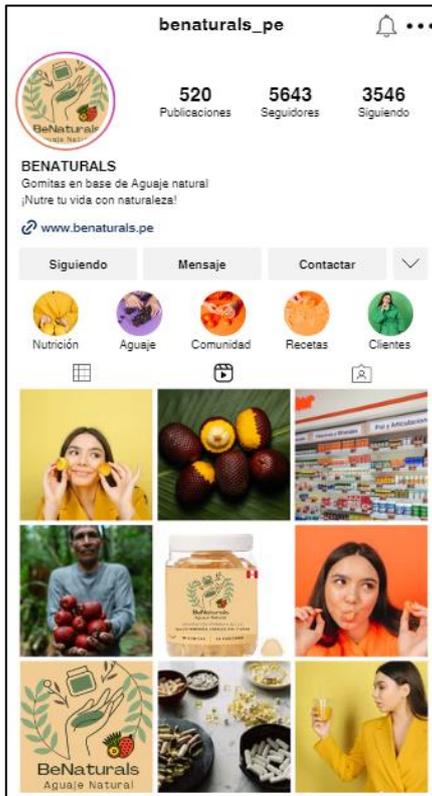
Las publicaciones serán programadas de acuerdo con los objetivos de la marca, estas publicaciones se publicarán 3 veces al mes en cada red social y tendrá como objetivo el aumento del conocimiento de la marca, generar leads, impulsar las ventas y mejorar la interacción con los posibles consumidores y clientes actuales. Se buscará fomentar la participación e interacción de la audiencia respondiendo a los comentarios, mensajes directos y menciones.

En Instagram, se busca hacer el perfil atractivo y completo, incluyendo imágenes de calidad, biografía completa acerca de la empresa y un estilo visual coherente con el estilo de la marca. El contenido será relevante para aumentar la visibilidad y alcance, utilizando las funciones de Instagram como publicaciones, reels e historias. Esta red será de principal interacción con los clientes, ya que se busca responder de manera activa los mensajes directos y comentarios que se reciban, con el fin de establecer una relación más cercana con el cliente y absolver cualquier duda. Finalmente, las métricas que se medirán será el alcance, la interacción, las impresiones y el crecimiento de seguidores para evaluar el éxito de la estrategia implementada.

A continuación, se muestra el Instagram de BeNaturals:

**Figura 5.16**

*Instragam de la marca*



Tiktok al ser una red social en expansión, se considera hacer reels en base a las tendencias actuales para comunicar los beneficios del producto y atraer nuevos consumidores. Así también como utilizar influencers que sean imagen de la marca en esta red social, de esta manera poder crear una audiencia genuina y mostrar un lado más humano y cercano con el público.

## CAPÍTULO VI: OPERACIONES Y GESTIÓN

### 6.1 Estudio Técnico

#### 6.1.1 Producción del producto

De acuerdo con las proyecciones de demanda anteriormente definidas, se plantean las cantidades a producir durante los primeros cinco años. Para ello, se toma en cuenta un frasco de 90 unidades cada uno, con un peso bruto de 450 gr, los cuales se fabricarán en lotes de producción de 40 frascos.

La planta estará alineada al resumen de producción para asegurar los stocks del producto y a cualquier cambio de variación según la demanda del producto.

Se resume el consolidado de producción de BeNaturals del 2024 al 2028 en unidades:

**Tabla 6.1**

*Producción en lotes*

|   | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| # Frascos (90 unidades)                       | 16,123      | 18,148      | 19,380      | 20,696      | 22,102      |
| Total en kilos (0.45kg x und)                 | 7,255       | 8,166       | 8,721       | 9,313       | 9,946       |
| <b>Total producción en lotes (40 frascos)</b> | <b>403</b>  | <b>454</b>  | <b>485</b>  | <b>517</b>  | <b>553</b>  |

A continuación, se evidencia el cálculo del costo total de producción, considerando una tasa de inflación del 2% (BCRP, 2024):

**Tabla 6.2***Costo de producción*

|  | <b>2024</b>      | <b>2025</b>      | <b>2026</b>       | <b>2027</b>       | <b>2028</b>       |
|--|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| # Frascos (90 unidades)                  | 16,123           | 18,148           | 19,380            | 20,696            | 22,102            |
| Inflación proyectada (Fuente: BCRP 2024) |                  | 2.00%            | 2.00%             | 2.00%             | 2.00%             |
| Costo unitario                           | S/ 5.23          | S/ 5.33          | S/ 5.44           | S/ 5.55           | S/ 5.66           |
| <b>Total costo de producción</b>         | <b>S/ 84,297</b> | <b>S/ 96,781</b> | <b>S/ 105,421</b> | <b>S/ 114,832</b> | <b>S/ 125,083</b> |

*Nota: BCRP (2024).*

Sobre la estrategia del proceso, se utilizará una estrategia con enfoque repetitivo, el cual según Taylor (1911) se refiere a la repetición de procesos o tareas en la gestión empresarial o la optimización de procesos.

Esta estrategia aplica para BeNaturals ya que solo se tiene un producto a fabricar con las mismas características y se requiere fabricarlo en grandes cantidades a un costo unitario bajo. Para ello, se organizarán los recursos necesarios en el mismo orden para optimizar la secuencia de producción del producto terminado. Esta estrategia permite fabricar una gran cantidad del producto que se demanda a un costo óptimo para la rentabilidad del negocio y no requiere de un personal especializado, ahorrando al negocio costos adicionales. Sin embargo, se necesita una buena inversión en la maquinaria automatizada que se encargará de realizar el proceso de producción principal del producto.

Adicionalmente, se considera un aseguramiento del control de calidad a lo largo de la producción con enfoque en el producto, para que se cumplan los diversos protocolos de higiene y de inspección para cuidar la calidad final del producto. Se realizarán entrenamientos constantes al personal encargado de las operaciones para asegurar las mejores prácticas de producción en la empresa, así como también se realizarán inspecciones y pruebas periódicas del producto para ayudar a detectar y corregir problemas de calidad de manera oportuna.

### **6.1.2 Proveedores y la cadena de suministro**

De acuerdo con lo planteado, contaremos con los siguientes proveedores para la producción del producto final donde se acordó un pago a 30 días:

#### **Proveedor de Materia prima principal (Aguaje)**

Para la adquisición de aguaje atomizado, se considera una cotización anual con la empresa peruana “EXOTICA SUPERFOODS”. Esta empresa se encarga de investigar, desarrollar y exportar productos en forma de polvo elaborados con frutos andinos y amazónicos del Perú disponibles en dos versiones: a granel, destinados a la agroindustria, y en presentación para ventas al por menor en tiendas especializadas.

Se pacta un costo de S/ 83.75 sin IGV por cada kilo de aguaje atomizado en polvo fino, con una vida útil de 2 años. La empresa vende a granel con un mínimo de 5 kilos por bolsa trilaminada, eso quiere decir que cada bolsa tendrá un costo de S/ 418.75 sin IGV. Se adjunta la ficha técnica del producto en Anexos.

#### **Proveedor de Materia prima secundaria**

Para la adquisición de gelatina sin sabor, almidón modificado y panela granulada, se considera una cotización anual con la empresa “CAMPO GRANDE PERÚ”. Esta empresa es una comercializadora de alimentos B2B en Perú, ofreciendo diversos productos de agricultores locales.

Se pacta un costo de S/ 4.66 sin igv y S/ 5.50 con igv por kilo de almidón de maíz, un costo de S/ 33.05 sin igv y S/ 39.00 con igv por kilo de gelantina sin sabor y, por último, un costo de S/ 7.63 sin igv y S/ 9.00 con igv por kilo de panela granulada.

Para la adquisición de glucosa y ácido cítrico, se considera una cotización anual con la empresa “INSUMOS QUÍMICOS”. Esta empresa es comercializadora de materias primas en Perú de tipo industrial, agroquímica y alimentación.

Se pacta un costo de S/ 9.32 sin igv y S/ 11.00 con igv por kilo de glucosa anhidra, que se encuentra naturalmente en la miel, frutas y plantas y sirve para realzar los colores y sabores y aportar consistencia al producto. Además, se pacta un costo de S/ 14.58 sin

igv y S/ 17.20 con igv por kilo de ácido cítrico que servirá para conservar naturalmente el producto gracias a su actividad antibacteriana.

### **Proveedor de Envasado y Etiquetado**

Para la adquisición de los envases de plástico y etiquetado, se considera una cotización anual con la empresa “PLASTIFORM SAC”. Esta empresa es especializada en fabricación de moldes para la industria plástica de alta producción y precisión con materiales reciclados. Además, ofrecen el servicio de etiquetado, para estandarizar el proceso y garantizar la adherencia en el envase elegido.

Se pacta un costo unitario de S/ 0.34 sin igv y S/ 0.40 con igv por cada unidad de envase de plástico elegida. Por otro lado, se pacta un costo unitario de S/ 0.04 sin igv y S/ 0.05 con igv por etiqueta colocada en el envase de plástico.

### **Proveedor de Cajas y Cintas**

Para la adquisición de las cajas que servirán para proteger y transportar el producto al destino final, se considera una cotización anual con la empresa “PERUPAC SAC”. Esta empresa peruana es especializada en materiales industriales al por mayor.

Se pacta un costo unitario de S/ 0.51 sin igv y S/ 0.60 con igv por cada caja de material de cartón corrugado, este material consta de 3 capas: dos capas exteriores planas y una capa interior ondulada que proporciona resistencia y durabilidad que son muy utilizadas en la industria para el embalaje y transporte de productos.

Por otro lado, para la adquisición de cintas de embalaje especial, se considera una cotización anual con la empresa “BRAUN”. Esta empresa comercializadora dentro del rubro del embalaje presenta una diversa cartera de cintas ajustadas a las medidas requeridas por el cliente.

Se pacta un costo unitario de S/ 1.79 sin igv y S/ 2.10 con igv por cinta especial de material de polipropileno con una adhesividad prolongada y alta resistencia para el uso constante de embalaje.

## **Proveedor de Maquinaria**

Para la adquisición de la maquinaria para el proyecto que servirá para llevar a cabo la actividad principal de cocinar y combinar los ingredientes a la temperatura ideal., se considera una cotización anual con la empresa “INDUSTRIAS SURCO”. Esta empresa es especializada en equipos gastronómicos.

Se pacta un costo unitario de S/ 3,800.00 con igv de la marmita a gas automática de acero inoxidable y con termómetro incluido. Es de modelo MA-150 y de una capacidad es de 150 litros, con una vida útil de 10 años. El proveedor ofrece una garantía de 1 año por cualquier defecto o inconveniente que presente la maquinaria y ofrece el servicio de mantenimiento gratis los primeros 2 años. Luego el costo de mantenimiento asciende a un costo aproximado de S/ 500.00 con igv.

### **6.1.3 Instalaciones**

- **Localización del proyecto**

Para la decisión de la ubicación del local de BeNaturals donde se construirá la planta y las oficinas administrativas, se consideraron cuatro diferentes terrenos ubicados en Carabayllo, Ancón, Ate y San Juan de Lurigancho. La investigación se obtuvo de las plataformas OLX (2024) y Tu Vivienda (2024). Dentro de estas plataformas se pueden encontrar locales comerciales, locales industriales, viviendas, casas, terrenos, entre otros.

Se encontraron las siguientes características de los terrenos:

#### **Carabayllo**

Terreno de 546m<sup>2</sup> con un costo de 6,600 soles el alquiler mensual. Este local se encuentra a unos 35 kilómetros de distancia aproximadamente del público objetivo (Miraflores y San Isidro) y tiene como vías de acceso a la Panamericana Norte, la Avenida Túpac Amaru y Evitamiento.

### **Ancón**

Terreno de 498m<sup>2</sup> con un costo de 7,800 soles el alquiler mensual. Este local se encuentra a unos 50 kilómetros de distancia aproximadamente de nuestro público objetivo (Miraflores y San Isidro) y tiene como vías de acceso a la Panamericana Norte, la Vía Expresa Línea Amarilla y Evitamiento.

### **Ate**

Terreno de 310m<sup>2</sup> con un costo de 5,870 soles el alquiler mensual. Este local se encuentra a unos 25 kilómetros de distancia aproximadamente del público objetivo (Miraflores y San Isidro) y tiene como vías de acceso a la Avenida Javier Prado y Evitamiento.

### **San Juan de Lurigancho**

Terreno de 780m<sup>2</sup> con un costo de 12,800 soles el alquiler mensual. Este local se encuentra a unos 20 kilómetros de distancia aproximadamente del público objetivo (Miraflores y San Isidro) y tiene como vías de acceso a la Avenida Javier Prado, Evitamiento, Panamericana Norte y la Avenida Abancay.

Se realizó en la tabla de enfrentamiento la importancia de los factores a evaluar. En el caso de BeNaturals, se consideró para la ubicación de la planta los siguientes puntos: Costo de terreno, vías de acceso, cercanía al mercado objetivo y cantidad de m<sup>2</sup>

**Tabla 6.3***Tabla de enfrentamiento*

| <b>Variab</b> les  | <b>Costo terreno</b> | <b>Vías de acceso</b> | <b>Cercanía al target</b> | <b>Cantidad de m2</b> | <b>Sumatoria</b> | <b>Ponderación</b> |
|--------------------|----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|------------------|--------------------|
| Costo terreno      | 0                    | 1                     | 1                         | 1                     | 3                | 50.00%             |
| Vías de acceso     | 0                    | 0                     | 0                         | 1                     | 1                | 16.67%             |
| Cercanía al target | 0                    | 1                     | 0                         | 0                     | 1                | 16.67%             |
| Cantidad de m2     | 0                    | 0                     | 1                         | 0                     | 1                | 16.67%             |
|                    |                      |                       |                           | <b>Total</b>          | <b>6</b>         | <b>100.00%</b>     |

*Nota: Metodología extraída del libro “Principios de Administración de Operaciones” (Heizer, J et al.,2009).*

Por consiguiente, se presenta el ranking de factores para la decisión de la localización:

**Tabla 6.4***Ranking de factores*

| <b>Variab</b> les  | <b>Ponderación</b> | <b>Carabaylo</b>    |                | <b>Ancón</b>        |                | <b>Ate</b>          |                | <b>SIL</b>          |                |
|--------------------|--------------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|
|                    |                    | <b>Calificación</b> | <b>Puntaje</b> | <b>Calificación</b> | <b>Puntaje</b> | <b>Calificación</b> | <b>Puntaje</b> | <b>Calificación</b> | <b>Puntaje</b> |
| Costo terreno      | 50.00%             | 10                  | 5.00           | 1                   | 0.50           | 5                   | 2.50           | 1                   | 0.50           |
| Vías de acceso     | 16.67%             | 5                   | 0.83           | 5                   | 0.83           | 5                   | 0.83           | 5                   | 0.83           |
| Cercanía al target | 16.67%             | 5                   | 0.83           | 1                   | 0.17           | 10                  | 1.67           | 10                  | 1.67           |
| Cantidad de m2     | 16.67%             | 5                   | 0.83           | 10                  | 1.67           | 1                   | 0.17           | 10                  | 1.67           |
|                    |                    |                     | <b>7.50</b>    |                     | <b>3.17</b>    |                     | <b>5.17</b>    |                     | <b>4.67</b>    |

*Nota: Metodología extraída del libro “Principios de Administración de Operaciones” (Heizer, J et al.,2009).*

Según los resultados obtenidos del Ranking de factores donde la calificación 10 representa “excelente”, 5 representa “regular” y 1 representa “malo”, se decide ubicar la planta de producción y las oficinas administrativas en el distrito de Carabaylo, que obtuvo una calificación de 7.50. Este distrito recibió una puntuación alta en el factor de precio y una puntuación promedio en los demás factores evaluados.

A continuación, se muestra el mapa con las localizaciones de la planta (Carabayllo) y los almacenes de la cadena Inkafarma y Mifarma que se encuentran en Callao y Surquillo respectivamente:

**Figura 6.1**

*Mapa de localizaciones*



*Nota: Extraído de Google Maps (2024).*

- **Diagrama de planta**

El local alquilado para la planta BeNaturals será de 546m<sup>2</sup> aproximadamente. Para realizar el diagrama de la planta de BeNaturals, se tendrán en cuenta 4 objetivos para la distribución del almacén.

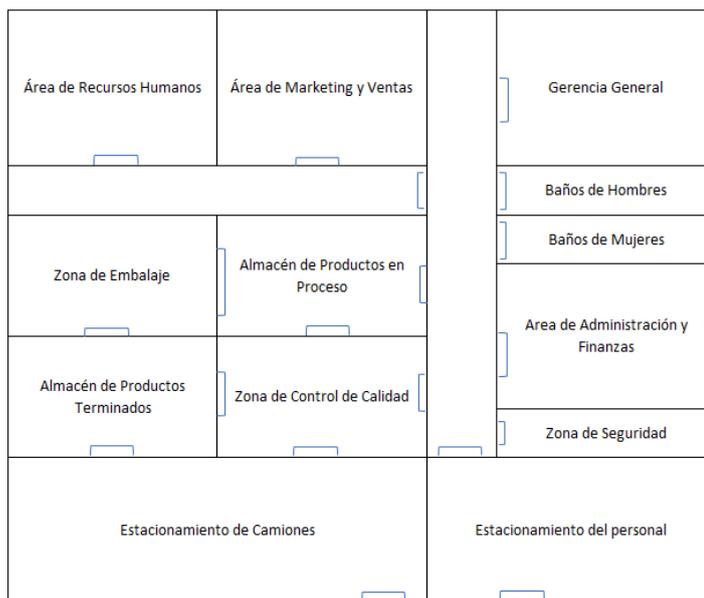
Según el Departamento de Organización de Empresas (DOE, 2020), considera lo siguiente:

- **Unidad:** Al perseguir el objetivo de coherencia se busca evitar la sensación de pertenecer a unidades distintas basada únicamente en la disposición física en planta.
- **Circulación mínima:** Se debe minimizar el desplazamiento de productos, personas o información.

- Seguridad: Es fundamental garantizar la seguridad en el movimiento y el trabajo de personas y materiales en cualquier diseño de distribución en planta.
- Flexibilidad: La flexibilidad en el diseño de la distribución en planta implica la capacidad de adaptarse a los cambios esperados en el volumen y el proceso de producción a corto y mediano plazo.

**Figura 6.2**

*Diagrama de Planta*



El local alquilado tendrá diversas áreas destinadas a los diferentes procesos destinados a la elaboración y comercialización del producto BeNaturals. Las áreas son las siguientes:

- Área de RRHH: Área designada a las actividades de Recursos Humanos. En este espacio trabajará el jefe de área.
- Área de Marketing y Ventas: Área designada a las actividades de Marketing y Ventas. En este espacio trabajará el jefe de marketing y ventas y los vendedores.
- Gerencia General: Área designada a las actividades de la gerencia general. En este espacio trabajará el gerente general y se realizarán las reuniones de trabajo.

- Área de Administración y Finanzas: Área designada a las actividades de Administración y Finanzas. En este espacio trabajará el jefe de administración y finanzas y el contador.
- Zona de embalaje: Área designada al proceso de empaque de los productos en proceso. En este espacio trabajarán 2 operarios. El área contará con un espacio de 60m<sup>2</sup> para garantizar mayor movilidad y un óptimo uso del espacio.
- Almacén de productos en proceso: Área designada al almacenaje de los productos en proceso.
- Almacén de productos terminados: Área designada al almacenaje de los productos terminados (productos correctamente empaquetados listos para ser distribuidos).
- Zona de control de calidad: Área designada al control de calidad de los productos en proceso. Serán 4 los operarios encargados de realizar un monitoreo de la calidad de los lotes. El detalle de este proceso se comprende en los puntos posteriores del capítulo 2.
- SSHH: Los servicios higiénicos estarán separados por género.
- Zona de seguridad: Área designada a la vigilancia y seguridad del local.

#### **6.1.4 Presupuesto de insumos**

Los ingredientes utilizados en la producción del producto incluyen aguaje atomizado, gelatina sin sabor, almidón de maíz, panela granulada, glucosa, ácido cítrico y agua en cantidades específicas por frasco de 450 gramos (peso bruto). Además, se requieren envases de plástico y etiquetas para el empaque final del producto. Este detalle refleja los componentes esenciales y el proceso de ensamblaje para la preparación del producto final.

**Tabla 6.5***Materia prima*

| <b>Materia prima</b> | <b>Unidad</b> | <b>Frasco 450 gr<br/>(peso bruto)</b> |
|----------------------|---------------|---------------------------------------|
| Aguaje Atomizado     | g             | 32.14                                 |
| Gelatina sin sabor   | g             | 9                                     |
| Almidón de maíz      | g             | 60                                    |
| Panela granulada     | g             | 55.5                                  |
| Glucosa              | g             | 50.55                                 |
| Ácido cítrico        | ml            | 0.12                                  |
| Agua                 | ml            | 162                                   |
| Envase de plástico   | 1 und         |                                       |
| Etiquetas            | 1 und         |                                       |

A continuación, se describe el precio de cada material necesario para producir un frasco de 450 gramos.

**Tabla 6.6***Costo unitario*

| <b>Materia prima</b>     | <b>Cantidad</b> | <b>Costo unitario</b> |      | <b>IGV</b> |      | <b>Costo total</b> |              |
|--------------------------|-----------------|-----------------------|------|------------|------|--------------------|--------------|
| Aguaje Atomizado (kg)    | 0.03            | S/                    | 2.51 | S/         | 0.45 | S/                 | 2.96         |
| Gelatina sin sabor (kg)  | 0.01            | S/                    | 0.33 | S/         | 0.06 | S/                 | 0.39         |
| Almidón de maíz (kg)     | 0.06            | S/                    | 0.28 | S/         | 0.05 | S/                 | 0.33         |
| Panela granulada (kg)    | 0.06            | S/                    | 0.46 | S/         | 0.08 | S/                 | 0.54         |
| Glucosa (kg)             | 0.05            | S/                    | 0.47 | S/         | 0.08 | S/                 | 0.55         |
| Ácido cítrico (ml)       | 0.00012         | S/                    | 0.00 | S/         | 0.00 | S/                 | 0.002        |
| Agua (ml)                | 0.16            | S/                    | 0.00 | S/         | 0.00 | S/                 | 0.002        |
| Envase de plástico (und) | 1               | S/                    | 0.34 | S/         | 0.06 | S/                 | 0.40         |
| Etiquetas (und)          | 1               | S/                    | 0.04 | S/         | 0.01 | S/                 | 0.05         |
| <b>Total</b>             |                 |                       |      |            |      | <b>S/</b>          | <b>5.228</b> |

*Nota: Extraído de cotizaciones con proveedores de materia prima (2024).*

**6.1.5 Presupuesto de maquinaria y equipo**

Se ha planificado la adquisición de maquinaria específica para la producción, que incluye una marmita a gas automática de 150 litros y un conservador exhibidor industrial de 350 litros. El costo total de la maquinaria asciende a S/ 5,719.00, considerando el IGV y los costos unitarios detallados para cada equipo. Este equipamiento es crucial para asegurar la eficiencia y calidad en los procesos de producción de la empresa.

**Tabla 6.7***Presupuesto de maquinaria*

| <b>Maquinaria</b>                     | <b>Cant.</b> | <b>Imagen</b>   | <b>Costo unit.</b> | <b>IGV</b>   | <b>Total</b>           |
|---------------------------------------|--------------|---|--------------------|--------------|------------------------|
| Marmita a gas automática 150L         | 1            |  | S/<br>3,220.34     | S/<br>579.66 | S/<br>3,800.00         |
| Conservador Exhibidor Industrial 350L | 1            |  | S/<br>1,626.27     | S/<br>292.73 | S/<br>1,919.00         |
| <b>Total Maquinaria</b>               |              |   |                    |              | <b>S/<br/>5,719.00</b> |

Además, se ha previsto la adquisición de equipos necesarios para el área de producción, que incluyen una balanza industrial Ventus de 300 kg y una laptop Lenovo de 14" con capacidad de 512GB. El costo total de estos equipos es de S/ 1,718.00, considerando el IGV y los costos unitarios detallados para cada uno. Estos equipos son fundamentales para optimizar los procesos de producción y garantizar la eficiencia en las operaciones diarias de la empresa.

**Tabla 6.8***Presupuesto de equipos del área de producción*

| <b>Equipos</b>                              | <b>Cant.</b> | <b>Imagen</b>   | <b>Costo unit.</b> | <b>IGV</b> | <b>Total</b>       |
|---|--------------|---|--------------------|------------|--------------------|
| Balanza Industrial Ventus 300kg             | 1            |  | S/ 270.34          | S/ 48.66   | S/ 319.00          |
| Laptop Lenovo 14" 512GB                     | 1            |  | S/ 1,185.59        | S/ 213.41  | S/ 1,399.00        |
| <b>Total equipos del Área de Producción</b> |              |   |                    |            | <b>S/ 1,718.00</b> |

Se ha planeado la adquisición de equipos para el área administrativa, que incluye una impresora multifuncional Epson, un proyector LED Panasonic y dos laptops Lenovo de 14" con capacidad de 512GB cada una. El costo total de estos equipos es de S/ 4,246.00, considerando el IGV y los costos unitarios detallados para cada uno. Estos equipos son esenciales para facilitar las tareas administrativas y mejorar la eficiencia en la gestión diaria de la empresa.

**Tabla 6.9***Presupuesto de equipos del área de administración y ventas*

| Equipos                                  | Cant. | Imagen  | Costo unit. | IGV       | Total                  |
|--|-------|---|-------------|-----------|------------------------|
| Impresora Multifunciona<br>1 Epson       | 1     |    | S/ 592.37   | S/ 106.63 | S/<br>699.00           |
| Proyector Led<br>Panasonic               | 1     |    | S/ 634.75   | S/ 114.25 | S/<br>749.00           |
| Laptop<br>Lenovo 14"<br>512GB            | 2     |  | S/ 2,371.19 | S/ 426.81 | S/<br>2,798.00         |
| <b>Total equipos Área Administrativa</b> |       |   |             |           | <b>S/<br/>4,246.00</b> |

**6.1.6 Presupuesto de utensilios**

A continuación, se especifica el costo de los utensilios destinados al área de producción:

**Tabla 6.10***Presupuesto de utensilios*

| <b>Utensilios</b>                    | <b>Cant.</b> | <b>Costo unit.</b> | <b>Costo total</b> |
|--------------------------------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Moldes de silicona para gomitas      | 50           | S/ 22.88           | S/ 1,350.00        |
| Dosificador de acero inoxidable      | 2            | S/ 199.11          | S/ 469.90          |
| Tazones de aluminio con tapa         | 5            | S/ 18.63           | S/ 109.90          |
| Set de utensilios de cocina de acero | 5            | S/ 10.15           | S/ 59.90           |
| Juego de jarras medidoras de vidrio  | 1            | S/ 52.54           | S/ 62.00           |
| Gorros descartables                  | 300          | S/ 0.11            | S/ 39.90           |
| Guantes descartables                 | 500          | S/ 0.19            | S/ 109.90          |
| Guardapolvo blanco                   | 2            | S/ 75.42           | S/ 178.00          |
| Mascarillas descartables             | 250          | S/ 0.14            | S/ 40.00           |
|                                      |              |                    | <b>S/ 2,419.50</b> |

**6.1.7 Presupuesto de mobiliario**

A continuación, se detalla el costo del mobiliario para el área de producción:

**Tabla 6.11***Presupuesto de mobiliario*

| <b>Mobiliario</b>              | <b>Cant.</b> | <b>Costo unit.</b> | <b>Costo total</b> |
|--------------------------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Mesa de acero inoxidable       | 3            | S/ 268.36          | S/ 950.00          |
| Mesa de metal para preparación | 2            | S/ 92.37           | S/ 218.00          |
| Anaqueles de 5 niveles         | 3            | S/ 392.66          | S/ 1,390.00        |
| Tachos industriales            | 2            | S/ 42.33           | S/ 99.90           |
| Extintores                     | 2            | S/ 59.24           | S/ 139.80          |
|                                |              |                    | <b>S/ 2,797.70</b> |

A continuación, se detalla el costo del mobiliario para el área de administración y ventas:

**Tabla 6.12**

*Presupuesto del mobiliario para área de administración y ventas*

| <b>Mobiliario</b>  | <b>Cant.</b> | <b>Costo unit</b> | <b>Costo total</b> |
|--------------------|--------------|-------------------|--------------------|
| Mesa de directorio | 1            | S/ 702.54         | S/ 829.00          |
| Escritorios        | 5            | S/ 236.44         | S/ 1,395.00        |
| Sillas ergonómicas | 5            | S/ 55.08          | S/ 325.00          |
| Tachos             | 2            | S/ 21.14          | S/ 49.90           |
| Extintores         | 2            | S/ 59.24          | S/ 139.80          |
|                    |              |                   | <b>S/ 2,738.70</b> |

### **6.1.8 Presupuesto de alquileres**

El local contará con diversas áreas destinadas a los diferentes procesos destinados a la elaboración y comercialización del producto BeNaturals. Se cotizó el alquiler de un local por un contrato de 5 años consecutivos, donde el costo será de S/.6,600.00 sin igv por mes. Sin embargo, se deberá pagar un monto único por garantía de S/ 3,200.00, es decir el primer pago será de S/.9,800.

**Tabla 6.13**

*Presupuesto de alquiler*

| <b>Año</b>   | <b>Total Alquiler</b> |
|--------------|-----------------------|
| 2024 (1 mes) | S/ 9,800.00           |
| 2025         | S/ 79,200.00          |
| 2026         | S/ 79,200.00          |
| 2027         | S/ 79,200.00          |
| 2028         | S/ 79,200.00          |
|              | <b>S/ 326,600.00</b>  |

### 6.1.9 Presupuesto de personal

Se detallan los salarios y beneficios para cada cargo dentro de la empresa. El total anual de remuneraciones para todos los cargos asciende a S/ 518,953.24. Estas cifras reflejan la estructura salarial y los costos laborales estimados para la empresa en el período analizado.

**Tabla 6.14**

*Balance de personal*

| Cargo                             | Cantidad | Rem. Bruta     | Beneficios     | Rem. Neta       | Total Anual          |
|-----------------------------------|----------|----------------|----------------|-----------------|----------------------|
| Gerente General                   | 1        | S/<br>8,000.00 | S/<br>2,960.53 | S/<br>10,960.53 | S/ 131,526.40        |
| Jefe de Operaciones               | 1        | S/<br>4,500.00 | S/<br>1,665.30 | S/<br>6,165.30  | S/ 73,983.60         |
| Jefe de Marketing y Ventas        | 1        | S/<br>4,500.00 | S/<br>1,665.30 | S/<br>6,165.30  | S/ 73,983.60         |
| Jefe de Administración y Finanzas | 1        | S/<br>4,500.00 | S/<br>1,665.30 | S/<br>6,165.30  | S/ 73,983.60         |
| Jefe de RRHH                      | 1        | S/<br>4,500.00 | S/<br>1,665.30 | S/<br>6,165.30  | S/ 73,983.60         |
| Contador                          | 1        | S/<br>2,000.00 | S/ 740.13      | S/<br>2,740.13  | S/ 32,881.60         |
| Vendedor                          | 1        | S/<br>1,500.00 | S/ 555.10      | S/<br>2,055.10  | S/ 24,661.20         |
| Operarios                         | 2        | S/<br>1,025.00 | S/ 399.82      | S/<br>1,424.82  | S/ 17,097.82         |
| Vigilante                         | 1        | S/<br>1,025.00 | S/ 379.32      | S/<br>1,404.32  | S/ 16,851.82         |
|                                   |          |                |                |                 | <b>S/ 518,953.24</b> |

*Nota: Metodología extraída del libro "Principios de Administración de Operaciones" (Heizer, J et al.,2009).*

**Tabla 6.15***Beneficios totales*

| <b>Cargo</b>                      | <b>Cantidad</b> | <b>Rem. Bruta</b> | <b>EsSalud</b> | <b>SCTR</b> | <b>CTS</b>   | <b>Gratificación</b> | <b>Benef. Total</b>     |
|-----------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|--------------|----------------------|-------------------------|
| Gerente General                   | 1               | S/<br>8,000.00    | S/<br>720.00   | S/<br>-     | S/<br>787.20 | S/<br>1,453.33       | S/<br>2,960.53          |
| Jefe de Operaciones               | 1               | S/<br>4,500.00    | S/<br>405.00   | S/<br>-     | S/<br>442.80 | S/<br>817.50         | S/<br>1,665.30          |
| Jefe de Marketing y Ventas        | 1               | S/<br>4,500.00    | S/<br>405.00   | S/<br>-     | S/<br>442.80 | S/<br>817.50         | S/<br>1,665.30          |
| Jefe de Administración y Finanzas | 1               | S/<br>4,500.00    | S/<br>405.00   | S/<br>-     | S/<br>442.80 | S/<br>817.50         | S/<br>1,665.30          |
| Jefe de RRHH                      | 1               | S/<br>4,500.00    | S/<br>405.00   | S/<br>-     | S/<br>442.80 | S/<br>817.50         | S/<br>1,665.30          |
| Contador                          | 1               | S/<br>2,000.00    | S/<br>180.00   | S/<br>-     | S/<br>196.80 | S/<br>363.33         | S/<br>740.13            |
| Vendedor                          | 1               | S/<br>1,500.00    | S/<br>135.00   | S/<br>-     | S/<br>147.60 | S/<br>272.50         | S/<br>555.10            |
| Operarios                         | 2               | S/<br>1,025.00    | S/<br>92.25    | S/<br>20.50 | S/<br>100.86 | S/<br>186.21         | S/<br>399.82            |
| Vigilante                         | 1               | S/<br>1,025.00    | S/<br>92.25    | S/<br>-     | S/<br>100.86 | S/<br>186.21         | S/<br>379.32            |
|                                   |                 |                   |                |             |              |                      | <b>S/<br/>11,696.10</b> |

*Nota: Metodología extraída del libro “Principios de Administración de Operaciones” (Heizer, J et al.,2009).*

## **6.2 Estructura Organizacional**

### **6.2.1 Alineamiento entre Estrategia y Estructura**

“La estructura organizativa debe seguir a la estrategia. Es decir, la estructura de una organización debe diseñarse para respaldar y facilitar la implementación de la estrategia elegida.” (Chandler, 1962, p. 13)

Henry Mintzberg (1993), menciona los siguientes tipos de estructura organizacional:

- Estructura Simple: Caracterizada por una autoridad centralizada en una sola persona, con poca formalización y especialización.

- Burocracia: Basada en reglas y procedimientos formales, con una clara jerarquía de autoridad y especialización funcional.
- Estructura Divisional: Organizada en torno a unidades de negocio autónomas, cada una con sus propias funciones y recursos.
- Estructura Matricial: Integra la estructura funcional y divisional mediante la asignación de empleados a equipos multidisciplinarios que reportan tanto a un gerente de función como a un gerente de proyecto.

Como es el caso de la empresa BeNaturals, se trata de alinear la estrategia de diferenciación y aportación de valor agregado a una estructura funcional para que cada área pueda desarrollar sus actividades especializadas en sus responsabilidades para asegurar el cumplimiento de los objetivos en la empresa, de otorgar un producto de valor diferenciado al cliente y ser percibidos como una empresa única en el rubro.

### **6.2.2 Tipos de estructura organizacional**

Para la estructura organizacional de BeNaturals, se considera una estructura de tipo funcional.

La estructura organizativa funcional agrupa a todos los empleados dedicados a una actividad o actividades relacionadas dentro de un departamento específico, conocido como funciones. Este tipo de estructura se basa en el principio de la especialización de funciones para cada tarea, y es comúnmente utilizada por pequeñas empresas que ofrecen una gama limitada de productos. Esta estructura permite aprovechar eficientemente los recursos especializados disponibles. (Pérez y Pérez Rodríguez, 2007)

Contar con una estructura sólida y basada en las funciones del área permiten a la empresa tener un orden y seguir una determinada dirección, eso quiere decir que todas las áreas estarán alineadas a los mismos objetivos. Así mismo, permite diferenciar tareas por determinadas áreas, haciendo el proceso más eficiente y tener un mayor conocimiento sobre las responsabilidades de cada área.

### 6.2.3 Organigrama

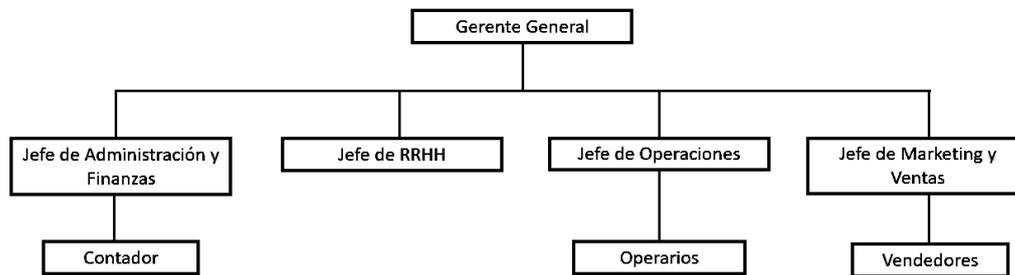
Para la elaboración del organigrama, se tienen en cuenta los siguientes procesos organizacionales, con el fin de lograr los objetivos generales de la empresa:

- Procesos administrativos: Determinar los objetivos de corto, mediano y largo plazo para correcto funcionamiento del negocio en los próximos años, además de brindar una visión clara y camino para los colaboradores.
- Procesos de producción: Dentro de los estos procesos se verán envueltas todas las actividades y procedimientos realizados desde el ingreso del producto o materia prima al almacén de productos no terminados, la transformación o empaquetado y la salida de los productos terminados de BeNaturals.
- Procesos logísticos: En este proceso se encuentran las actividades o procesos relacionados directamente con la planificación y abastecimiento de los insumos necesarios para la creación del producto final.
- Procesos de ventas: En este proceso se encuentran todas las estrategias, actividades y funciones relacionadas a la venta del producto hacia el consumidor final o intermediarios. Las áreas que tienen el protagonismo en este proceso son el área comercial y el área de marketing.

A continuación, se muestra el organigrama de la empresa, definido como un diagrama de la estructura de una organización, que muestra las funciones, departamentos o puestos de la organización y la forma en que se relacionan (Stoner, 1994).

**Figura 6.3**

*Organigrama BeNaturals*



*Nota: Teoría obtenida de Stoner (1994).*

#### **6.2.4 Análisis de Diferenciación e Integración**

La diferenciación e integración en una organización son procesos complementarios que permiten el correcto manejo de la complejidad y diversidad de sus actividades. Además, garantizan la organización y coordinación necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa.

Lawrence y Lorsch (1967) destacan la importancia de adaptar la estructura organizacional a las demandas del entorno externo. Argumentan que las organizaciones deben diferenciarse internamente para manejar la complejidad del entorno, pero al mismo tiempo integrarse para coordinar las actividades y mantener la cohesión.

En cuanto a la diferenciación organizacional del negocio, se crean los siguientes departamentos para dividir las funciones según especialidad como es el caso del área de administración y finanzas, RRHH, operaciones y marketing y ventas. Existe una diferenciación horizontal, ya que la división de una organización se encuentra en departamentos antes mencionados.

En cuanto a la integración, esta se refiere al proceso de coordinación y conexión entre las diferentes unidades de la organización.

“La integración organizacional se logra a través de la coordinación efectiva de actividades, la claridad en la asignación de autoridad y responsabilidad, el mantenimiento

de la disciplina y el establecimiento de un orden adecuado dentro de la organización.” (Fayol, 1916, p. 112)

Para ello, se asegura que todas las áreas de la empresa BeNaturals trabajen de manera conjunta hacia los objetivos comunes de la organización, propiciando una correcta comunicación entre las áreas existentes del negocio. Esta se logrará a través de mecanismos como la comunicación efectiva, la colaboración conjunta entre departamentos, propicio de funciones y responsabilidad claras entre áreas, y la creación de una cultura organizacional que promueva la colaboración y el trabajo en equipo.

### **6.2.5 Análisis del Modelo Genérico de Organización**

Un modelo genérico es una estructura conceptual que describe los elementos básicos y las relaciones dentro de una organización. (Fayol, 1916)

En este caso, se aplica un Modelo Jerárquico dentro de la empresa BeNaturals, donde la autoridad y la responsabilidad fluyen de arriba hacia abajo a través de niveles de jerarquía bien definidos.

Como se puede apreciar en el organigrama, existe una comunicación vertical en la empresa, eso quiere decir que los jefes de cada área le reportan directamente al gerente general. Así como los subordinados le deben reportar directamente al jefe de cada área según corresponda. Cada nivel de la jerarquía tiene sus roles y responsabilidad definidas, esto permite que no existan confusiones ni conflictos entre áreas.

Este modelo brinda grandes ventajas a la empresa, como una clara cadena de mando ya que cada empleado tiene un supervisor directo al cual reportarle y recibe instrucciones directas para realizar sus funciones. Además, permite la especialización de responsabilidades entre los diferentes niveles de jerarquía, lo cual permite una mayor eficiencia y claridad. Por último, existe una centralización en la toma de decisiones, ya que las decisiones más importantes las tomará el gerente general y se comunicará a todos los subordinados para que estén alineados con la estrategia y objetivos de la empresa.

## 6.2.6 Forma legal de la empresa

La persona jurídica de la empresa será una Sociedad Anónima Cerrada (SAC). Se mencionan las siguientes características a continuación:

**Tabla 6.16**

*Forma legal de la empresa*

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>Requisitos</b>     | Según el artículo 234, la sociedad debe estar compuesta por un pequeño grupo de entre 2 y 20 personas, quienes se conocen entre sí y pueden ser individuos o entidades jurídicas. Además, la sociedad no tiene acciones registradas en el Registro Público del Mercado de Valores.<br><br>En este caso, se contará con 5 accionistas. |
| <b>Denominación</b>   | La denominación de la empresa incluirá las siglas SAC (Sociedad Anónima Cerrada):<br><br>BENATURALS S.A.C.  |
| <b>Órganos</b>        | En este caso se cuenta con un Directorio porque el número de accionistas es reducido. Se contará con una Junta General de Accionistas, la Gerencia General y la Subgerencia.  |
| <b>Capital social</b> | En este caso, el capital social está conformado por el aporte de bienes, terrenos y/o efectivo de los accionistas en moneda nacional (soles) o moneda extranjera (dólares).   |
| <b>Duración</b>       | Indeterminada.  |

*Nota: Adaptado de Ley N° 26887 por Gob.pe (Plataforma digital única del Estado Peruano) (2019), \*SID Sunarp (2024).*

Sobre el régimen tributario que adoptará la empresa BeNaturals, será el régimen general. “Todos los contribuyentes, tanto personas naturales como jurídicas, que

obtengan ingresos clasificados como rentas de tercera categoría, no están sujetos a limitaciones en términos de cantidad de ingresos o tipo de actividades.” (SUNAT, 2020).

SUNAT (2023) indica que este régimen está dirigido a medianas y grandes empresas, cuyos ingresos anuales superen las 1,700 UIT.

Este régimen tributario general brinda diversas ventajas según SUNAT (2023), como: La realización de cualquier actividad económica sin restricciones en cuanto a los ingresos generados. La emisión de todos los tipos de comprobantes de pago requeridos. En caso de que la empresa registre pérdidas en un año, estas pueden ser compensadas con las utilidades obtenidas en años subsiguientes.

Por otro lado, según SUNAT (2023) las empresas adjuntas a este régimen deberán pagar los siguientes impuestos:

- Impuesto a la renta: Pago a cuota mensual (el que resulte mayor de aplicar un coeficiente o el 1.5%, según la Ley del Impuesto a la Renta).
- Impuesto General a las Ventas (IGV): Impuesto que tiene un cargo del 18% y se paga de manera mensual.

Por último, las empresas adjuntas a este régimen deberán presentar una declaración jurada anual, en la cual se deberá pagar una regularización del impuesto equivalente al 29.5% sobre la ganancia de la empresa.

## **6.3 Tecnología y Sistemas**

### **6.3.1 Descripción de la infraestructura tecnológica**

A continuación, se detalla la infraestructura tecnológica necesaria para el funcionamiento de la empresa:

## **Hardware:**

La oficina administrativa contará con algunos equipos para el cumplimiento de labores del personal requerido para cumplir los objetivos de la organización. Se contará con laptops, impresoras, dispositivos de red y de almacenamiento. Además, dentro de la oficina habrá una zona de reuniones donde habrá un proyector.

A continuación, se especifican los equipos que BeNaturals dispondrá para las labores del personal:

- Laptops: Se contará con varias computadoras portátiles que será utilizadas para tareas de gestión de
- Impresora: Se contará con una impresora para la impresión de documentos y escaneo de materiales diversos.
- Dispositivos de red: Se contará con dos routers para la proporción de conectividad a Internet.
- Dispositivos de Almacenamiento: Se contará con disco duro externo para el almacenamiento de copias de seguridad de datos importantes de la empresa y el correcto almacenamiento de archivos.

## **Software:**

A continuación, se detallan los softwares que contará BeNaturals para las funciones:

- Software de Productividad: Se utilizará la herramienta de Microsoft Office “Microsoft 365 Business”, que es fundamental para la edición y creación de documentos, hojas de cálculo, presentaciones y correo electrónico de la empresa. Esta herramienta cuenta con un conjunto hecho a medida de apps de productividad avanzada que incluye Word, Excel y PowerPoint, comunicación de nivel empresarial con Outlook, Microsoft Teams, así como almacenamiento en la nube con One Drive y SharePoint.

Al tratarse de una empresa chica, se está considerando el plan para empresas “Microsoft 365 Empresa Estándar” que incluye todos los servicios antes

mencionados en la nube y aplicaciones de escritorio, web y móviles. Esta licencia esta valorizado en S/ 675.00 al año e incluye asistencia tecnológica durante los primeros 6 meses.

#### **Figura 6.4**

##### *Microsoft 365 Empresa Estándar*



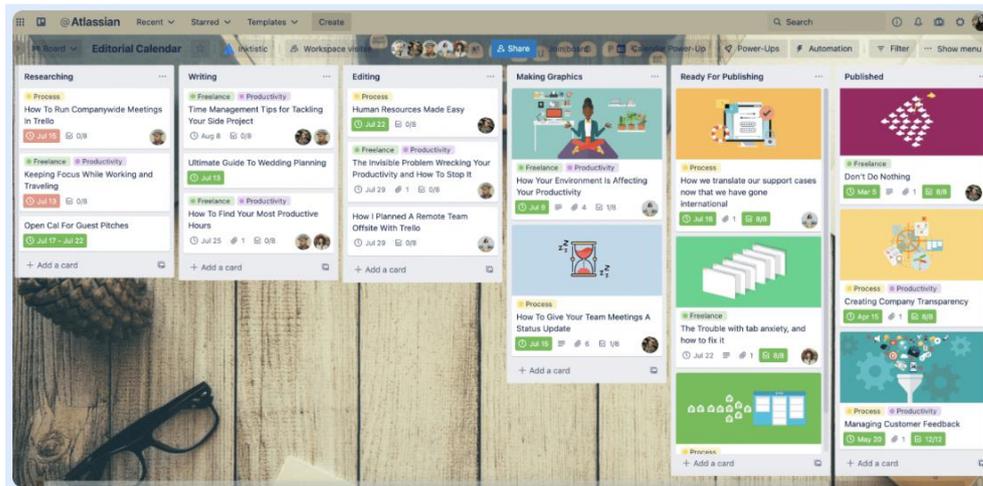
*Nota. Extraído de página web Microsoft 365 (2024).*

- **Plataforma de Gestión de Proyectos:** Se utilizará la herramienta “Trello” para la gestión de los proyectos de la empresa. Esta herramienta permite mantener en orden el flujo de trabajo y visualizar los proyectos del equipo desde todos los ángulos. Permite la automatización de las tareas y flujos de trabajo, proporciona plantillas fáciles de usar para facilitar el orden en los equipos y aumentar la productividad.

Al tratarse de una empresa chica, se está considerando el plan “Standard” para gestionar equipos pequeños y escalar la colaboración proporcionando el uso de tableros ilimitados y funciones colaborativas automatizadas con un almacenamiento ilimitado de 250MB por archivo. Esta licencia esta valorizado en \$5.00 mensuales.

## Figura 6.5

### Plataforma de gestión de proyectos Trello



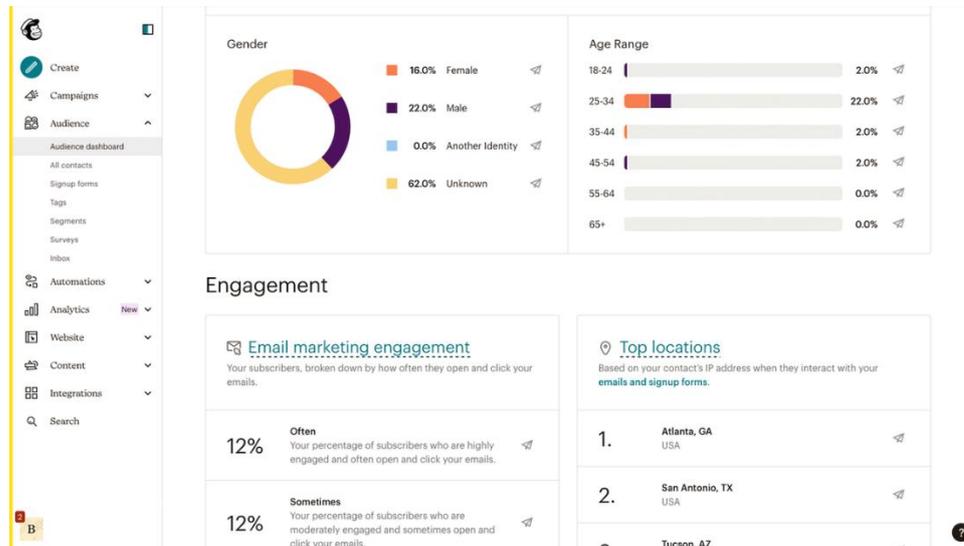
Nota. Extraído de página web Trello (2024).

- Software de Marketing Digital: Se utilizará la herramienta “Mailchimp” para la gestión de los proyectos de marketing digital. Esta herramienta permite la creación y envío de correos electrónicos utilizando plantillas prediseñadas enfocado en la segmentación de la lista de suscriptores de la empresa. Además, permite crear flujos de trabajo automatizados basados en el comportamiento del usuario, como el envío de correos electrónicos de bienvenida, correos electrónicos de seguimiento, recordatorios de carritos abandonados, entre otros. Proporciona métricas para realizar un seguimiento del rendimiento de campañas y brinda mejoras para la efectividad de la campaña.

Al tratarse de una empresa chica, se está considerando el plan “Standard” que permite enviar hasta 6,000 correos cada mes, brinda una segmentación avanzada y generación de informes, herramientas de optimización basadas en datos y plantillas de correos personalizados. Este plan está valorizado en \$20 mensuales durante 12 meses.

**Figura 6.6**

*Plataforma de Marketing Digital Mailchimp*



*Nota. Extraído de página web Mailchimp (2024).*

**Conectividad:**

A continuación, se detallan algunos aspectos de conectividad que contará BeNaturals para las funciones:

- **Conexión Inalámbricas:** Como el alcance de la planta es menos a 100 metros, se puede aplicar una conexión inalámbrica de área local Wireless Local o WLAN. Esta aplicación es muy práctica para el tipo de empresa que se maneja, dado que existen muchas compañías en el mercado que ofrecen precios muy competitivos para la implementación. Además, esta conexión se caracteriza por la practicidad y comodidad de poder emplearla en cualquier punto de la planta.

Se está considerando el plan de Entel “Internet Empresas de fibra óptima” de 500Mbps con router incluido a un costo de S/120 mensual.

**6.3.2 Sistemas y Plataforma**

A continuación, se explican y definen los sistemas y plataformas utilizados para las diferentes funciones del negocio:

- **Plataforma de E-commerce:** Se utilizará la herramienta “Shopify” para la gestión y creación de la tienda virtual de BeNaturals. Esta plataforma de comercio electrónico permite crear, gestionar y promocionar tiendas en línea. Ofrece una amplia gama de herramientas para el diseño de la tienda en línea, gestión de inventario, procesamiento de pagos y análisis de ventas.

Al tratarse de una empresa chica, se está considerando el plan “Basic” que incluye las funciones de atención a la cliente personalizada, ventas globales localizadas, POS Lite y 10 sucursales de inventario. Este plan está valorizado en \$14 al mes.

- **Sistemas de Comunicación:** Se utilizará como principal herramienta de comunicación Outlook y Microsoft Teams que están incluidos dentro del software Microsoft 365 para el envío de correos electrónicos dentro de la empresa, mensajería instantánea que estos proveen y videoconferencias que se necesiten entre empleados dentro como fuera de la empresa. Por otro lado, se contarán con redes sociales como Facebook, Instagram y Tiktok, redes que son gratuitas y de fácil acceso.

### **6.3.3 Desarrollo Tecnológico**

El mercado de los suplementos vitamínicos es amplio y está en constante crecimiento debido a los nuevos avances en la ciencia y la tecnología. Al abordar estas áreas, la empresa BeNaturals puede mantenerse a la vanguardia de la industria y ofrecer productos que satisfagan las necesidades cambiantes del cliente y superar sus expectativas.

Para ello, se detallan las áreas de innovación y desarrollo que serán relevantes para BeNaturals:

- **Tecnología de encapsulación avanzada**

Se refiere a un conjunto de técnicas utilizadas para encapsular y proteger sustancias activas, como en este caso los nutrientes del Aguaje una dosis adecuada. Estas técnicas están diseñadas para mejorar la estabilidad, la biodisponibilidad y la liberación controlada de los ingredientes activos en el cuerpo humano.

- Formulaciones combinadas y sinergias nutricionales

Se investigará las sinergias entre diferentes nutrientes para desarrollar formulaciones combinadas que maximicen los beneficios para la salud y la absorción de los nutrientes de los consumidores. De esta manera se busca innovar en nuevos productos con formulaciones combinadas que sean atractivas y beneficiosas para el consumidor, otorgando una propuesta de valor innovadora y única en el mercado.

- Sostenibilidad y trazabilidad:

Para seguir a la vanguardia del mercado actual, se considera importante la constante innovación en la transparencia de la cadena de suministro y sostenibilidad del medio ambiente. Los consumidores están cada vez más preocupados por la sostenibilidad, buscan productos que no dañen el ecosistema y que su proceso de producción sea lo más ecológico posible. Es por ello que se busca desarrollar prácticas y productos que sean sostenibles y que permitan una trazabilidad completa desde la materia prima hasta el producto final, convirtiéndose en un enfoque muy importante para la innovación en suplementos vitamínicos del mercado actual.

## CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO

### 7.1 Ingresos

“Los ingresos se definen como el resultado de un negocio obtenido de sus actividades normales, como la venta de bienes y servicios”. (Drucker, 1984, p. 432)

#### 7.1.1 Precio de venta unitario

Se define el precio de venta unitario de S/ 42.29 sin IGV y S/49.90 con IGV para un frasco de 90 gomitas BeNaturals Aguaje de 450gr:

**Tabla 7.1**

*Precio de venta unitario*

|   | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| PVU-Frasco gomitas BeNaturals<br>Aguaje 450gr (90 unidades) | S/ 42.29     |

#### 7.1.2 Unidades vendidas

Tomando en cuenta la estimación de demanda en un escenario probable anteriormente calculada para los primeros 5 años, se detallan las unidades vendidas por frasco de 90 gomitas BeNaturals Aguaje de 450gr:

**Tabla 7.2**

*Unidades vendidas*

|   | <b>Año 1</b>  | <b>Año 2</b>  | <b>Año 3</b>  | <b>Año 4</b>  | <b>Año 5</b>  |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Cantidad-Frasco gomitas<br>BeNaturals Aguaje 450gr (90<br>unidades) | 16,123        | 18,148        | 19,380        | 20,696        | 22,102        |
| <b>Total</b>  | <b>16,123</b> | <b>18,148</b> | <b>19,380</b> | <b>20,696</b> | <b>22,102</b> |

### 7.1.3 Ventas totales

Para el cálculo del total de ventas, se multiplica el precio de venta unitario y las cantidades de frascos a vender de cada año.

Posteriormente, se considera la política de crédito a los clientes para el cálculo de las cuentas por cobrar, se toma en cuenta lo siguiente:

- 60% de la venta estimada representará la distribución indirecta a clientes como Inkafarma y Mifarma. Se pacta una política de crédito a 30 días con el distribuidor Farmacias Peruanas.
- 40% de la venta restante representará la distribución directa a clientes mediante la venta online de los productos BeNaturals, sin otorgar crédito a los clientes. La forma de pago será mediante tarjeta o transferencias bancarias directas.

Al cierre del año 5 (último año de operación) la empresa no contará con cuentas por cobrar. Se asume que se ha otorgado crédito hasta el último mes que permita el cobro total de las ventas al cierre del año.

Dando como resultado el total de cobros de la empresa por los cinco años:

**Tabla 7.3**

*Ventas totales*

|  | <b>Año 1</b>     | <b>Año 2</b>     | <b>Año 3</b>     | <b>Año 4</b>     | <b>Año 5</b>     |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas                                     | S/681,807        | S/767,428        | S/819,546        | S/875,204        | S/934,642        |
| <b>Total ventas</b>                        | <b>S/681,807</b> | <b>S/767,428</b> | <b>S/819,546</b> | <b>S/875,204</b> | <b>S/934,642</b> |
| <i>Crédito (%)</i>                         | 60%              | 60%              | 60%              | 60%              | 60%              |
| <i>Periodo promedio de cobranza (días)</i> | 30               | 30               | 30               | 30               | 30               |
| <i>Cuentas por cobrar</i>                  | S/ 34,090        | S/ 38,371        | S/ 40,977        | S/ 43,760        | S/ -             |
| <b>Total cobros</b>                        | <b>S/647,717</b> | <b>S/763,147</b> | <b>S/816,941</b> | <b>S/872,421</b> | <b>S/978,402</b> |

## **7.2 Egresos**

“Los egresos se refieren a los costos y gastos que una empresa asume en el curso de sus operaciones habituales para generar ingresos”. (Drucker, 1984, p. 433)

### **7.2.1 Costo de Ventas**

“El costo de ventas comprende los gastos directos y variables relacionados con la fabricación o adquisición de bienes que una empresa vende, como materiales, mano de obra directa y costos generales de fabricación indirectos.”. (Anthony, 1956, p. 327)

Para dicho cálculo, se considera las remuneraciones del personal asociado a la producción de los productos, en este caso los operarios. Para el primer año se calcula un costo en remuneraciones de S/ 17,098 sin IGV, los cuales en los próximos años estarán sujetos a aumento considerando una tasa de inflación a futuro del 2% (BCRP, 2023).

Así también, se considera una política de pago a proveedores a 30 días para el caso de la compra de materias primas, los cuales representarán el 20% de los costos de ventas totales.

**Tabla 7.4***Costo de ventas*

|  | <b>Año 1</b>     | <b>Año 2</b>      | <b>Año 3</b>      | <b>Año 4</b>      | <b>Año 5</b>      |
|--|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Planilla                               |                  |                   |                   |                   |                   |
| <i>Remuneraciones</i>                  | S/ 17,098        | S/ 17,440         | S/ 17,789         | S/18,144          | S/ 18,507         |
| Compras                                |                  |                   |                   |                   |                   |
| <i>Materias primas y materiales</i>    | S/ 65,298        | S/ 73,498         | S/78,489          | S/ 83,820         | S/ 89,512         |
| <i>Materiales indirectos</i>           | S/ 7,094         | S/ 7,985          | S/ 8,527          | S/ 9,106          | S/ 9,725          |
| <i>Otros costos de venta</i>           | S/ 1,500         | S/ 1,500          | S/ 1,500          | S/ 1,500          | S/ 1,500          |
| <b>Total costos de ventas</b>          | <b>S/ 90,990</b> | <b>S/ 100,423</b> | <b>S/ 106,305</b> | <b>S/ 112,570</b> | <b>S/ 119,244</b> |
| <i>Crédito (%)</i>                     | 20%              | 20%               | 20%               | 20%               | 20%               |
| <i>Periodo promedio de pago (días)</i> | 30               | 30                | 30                | 30                | 30                |
| <i>Cuentas por pagar</i>               | S/ 1,232         | S/ 1,383          | S/ 1,475          | S/ 1,574          | S/ -              |
| <b>Egresos pagados al contado</b>      | <b>S/ 89,758</b> | <b>S/ 100,271</b> | <b>S/ 106,213</b> | <b>S/ 112,472</b> | <b>S/ 120,818</b> |

**7.2.2 Gastos de Administración**

Para el cálculo de los gastos de administración, se considera las remuneraciones del personal asociado a la administración y gestión del negocio, en este caso los gerentes y contadores. Para el primer año se calcula un costo en remuneraciones de S/ 477,194 sin IGV, los cuales en los próximos años estarán sujetos a aumento considerando una tasa de inflación a futuro del 2% (BCRP, 2023).

Así también, se consideran los gastos en servicios públicos que abarca el pago de luz, agua, gas e internet de la empresa con un monto de S/ 5,136 sin IGV para el primer año y los gastos del alquiler de planta previamente definidos de S/ 79,200 sin IGV, sujetos a inflación para los próximos años.

**Tabla 7.5***Gastos de administración*

|  | <b>Año 1</b>     | <b>Año 2</b>      | <b>Año 3</b>      | <b>Año 4</b>      | <b>Año 5</b>      |
|--|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Planilla   |                  |                   |                   |                   |                   |
| <i>Remuneraciones</i>                            | S/477,194        | S/ 486,738        | S/ 496,473        | S/ 506,402        | S/ 516,530        |
| Compras  |                  |                   |                   |                   |                   |
| <i>Servicios públicos</i>                        | S/ 5,136         | S/ 5,238          | S/ 5,343          | S/ 5,450          | S/ 5,559          |
| <i>Alquileres y otros servicios tercerizados</i> | S/ 79,200        | S/ 80,784         | S/ 82,400         | S/ 84,048         | S/ 85,729         |
| <i>Otros gastos de administración</i>            |                  |                   |                   |                   |                   |
| <b>Total gastos de administración</b>            | <b>S/561,530</b> | <b>S/572,760</b>  | <b>S/584,216</b>  | <b>S/595,900</b>  | <b>S/607,818</b>  |
| <i>Crédito (%)</i>                               | 0%               | 0%                | 0%                | 0%                | 0%                |
| <i>Periodo promedio de pago (días)</i>           | -                | -                 | -                 | -                 | -                 |
| <i>Cuentas por pagar (no incluye planilla)</i>   | -                | -                 | -                 | -                 | -                 |
| <b>Egresos pagados al contado</b>                | <b>S/561,530</b> | <b>S/ 572,760</b> | <b>S/ 584,216</b> | <b>S/ 595,900</b> | <b>S/ 607,818</b> |

**7.2.3 Gastos de Ventas**

Para el cálculo de los gastos de ventas, se considera las remuneraciones del personal asociado a las ventas y comercialización del negocio, en este caso los vendedores. Para el primer año se calcula un costo en remuneraciones de S/ 24,661 sin IGV, los cuales en los próximos años estarán sujetos a aumento considerando una tasa de inflación a futuro del 2% (BCRP, 2023).

Además, se consideran los gastos por publicidad y marketing representando un 40% de las unidades vendidas. Se considera dentro de la distribución y comercialización gastos asociados a la prueba de producto (sampling), impresión de flyers y costo de exhibidores en el punto de venta para la correcta exhibición del producto. Para los próximos años, se considera un incremento del 5% en inversión de distribución y comercialización, alineado al crecimiento de la empresa.

**Tabla 7.6***Gastos de ventas*

|  | <b>Año 1</b>     | <b>Año 2</b>     | <b>Año 3</b>     | <b>Año 4</b>     | <b>Año 5</b>     |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Planilla                                       |                  |                  |                  |                  |                  |
| <i>Remuneraciones (no aplica IGV)</i>          | S/ 24,661        | S/25,154         | S/ 25,658        | S/26,171         | S/26,694         |
| Compras  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <i>Publicidad y marketing</i>                  | S/ 6,449         | S/ 7,259         | S/ 7,752         | S/ 8,278         | S/ 8,841         |
| <i>Distribución y comercialización</i>         | S/ 4,800         | S/ 5,040         | S/ 5,292         | S/ 5,557         | S/ 5,834         |
| <i>Otros gastos de venta</i>                   | S/ -             |
| <b>Total gastos de ventas</b>                  | <b>S/ 35,910</b> | <b>S/37,453</b>  | <b>S/ 38,702</b> | <b>S/40,006</b>  | <b>S/41,369</b>  |
| <i>Crédito (%)</i>                             | 0%               | 0%               | 0%               | 0%               | 0%               |
| <i>Periodo promedio de pago (días)</i>         | -                | -                | -                | -                | -                |
| <i>Cuentas por pagar (no incluye planilla)</i> | -                | -                | -                | -                | -                |
| <b>Egresos pagados al contado</b>              | <b>S/ 35,910</b> | <b>S/ 37,453</b> | <b>S/ 38,702</b> | <b>S/ 40,006</b> | <b>S/ 41,369</b> |

**7.2.4 Punto de Equilibrio**

“El punto de equilibrio se refiere al nivel de producción o ventas en el cual los ingresos totales son iguales a los costos totales, lo que resulta en un beneficio neto de cero.” (Anthony, 1956, p. 422)

Para dicho cálculo, se considera el precio de venta unitario y costo variable unitario (costo unitario de materias primas y materiales indirectos) para sacar el margen de contribución del producto de S/37.80 sin IGV. Posteriormente se realiza la sumatoria de los costos fijos totales del producto para sacar el punto de equilibrio en unidades dividiendo los costos fijos entre el margen de contribución, dando como resultado 16,127 unidades para el primer año.

**Tabla 7.7***Punto de equilibrio*

|   | <b>Año 1</b>  | <b>Año 2</b>  | <b>Año 3</b>  | <b>Año 4</b>  | <b>Año 5</b>  |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Precio de venta unitario                    | 42.29         | 42.29         | 42.29         | 42.29         | 42.29         |
| Costo variable unitario                     | 4.49          | 4.49          | 4.49          | 4.49          | 4.49          |
| Margen de contribución                      | 37.80         | 37.80         | 37.80         | 37.80         | 37.80         |
| Costos fijos totales                        | 609,589       | 621,895       | 634,454       | 647,272       | 660,354       |
| <b>Punto de equilibrio total (unidades)</b> | <b>16,127</b> | <b>16,453</b> | <b>16,785</b> | <b>17,124</b> | <b>17,471</b> |

**7.3 Inversión**

“La inversión se define como el desembolso de recursos financieros en activos que se espera que generen beneficios económicos futuros para la empresa.” (Eugene F. Brigham y Joel F. Houston, 2005, p. 60)

**7.3.1 Activos fijos**

Las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) definen los activos fijos como a activos físicos utilizados en la producción o suministro de bienes y servicios, para alquilar a terceros o para fines administrativos, y se espera que sean utilizados durante más de un período contable.

Para dicho cálculo, se considera la inversión en el año 0 (2024) de activos fijos como maquinaria y equipo, equipos de cómputo, mobiliario y equipos diversos destinados para la producción y gestión de la empresa resultando un total de inversión de S/ 14,593 sin IGV.

**Tabla 7.8***Activos fijos*

|                     | <b>Año 0</b>     |
|---------------------|------------------|
| Maquinaria y equipo | S/ 5,117         |
| Equipos de cómputo  | S/ 4,784         |
| Mobiliario          | S/ 2,371         |
| Equipos diversos    | S/ 2,321         |
| <b>Total</b>        | <b>S/ 14,593</b> |

**7.3.2 Activos intangibles**

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF, 2004) definen los activos intangibles son recursos no físicos y no monetarios que posee una empresa y que proporcionan beneficios económicos a largo plazo.

Para dicho cálculo, se considera la inversión en el año 0 (2024) de activos intangibles como concesiones, licencias, programas de computadora y costos de exploración y desarrollo destinados para la producción e innovación de la empresa resultando un total de inversión de S/ 18,702 sin IGV.

**Tabla 7.9***Activos intangibles*

|   | <b>Año 0</b>     |
|---|------------------|
| Concesiones, licencias y otros derechos | S/ 8,044         |
| Programas de computadora (software)     | S/ 8,158         |
| Costos de exploración y desarrollo      | S/ 2,500         |
| <b>Total</b>                            | <b>S/ 18,702</b> |

**7.3.3 Gastos preoperativos.**

Según el Inciso g) del Artículo 37° de la LIR:

“Los gastos de organización, los gastos iniciales antes de la operación, los gastos preoperativos relacionados con la expansión de las actividades de la empresa y los intereses acumulados durante el periodo preoperativo pueden deducirse en su totalidad en el primer año fiscal o amortizarse de manera proporcional a lo largo de un máximo de diez años, según lo decida el contribuyente.”

Para dicho cálculo, se toman en cuenta los gastos estimados notariales, registrables, permisos y licencias municipales, comisiones, remodelación del local alquilado, costo de alquileres por un mes más la garantía que cobra el dueño y la planilla durante un mes sin operar la empresa resultando un total de S/ 54,788 sin IGV.

**Tabla 7.10**

*Gastos preoperativos*

| <b>Gastos pre-operativos</b>     | <b>Año 0</b>     |
|----------------------------------|------------------|
| Gastos notariales                | S/ 1,500         |
| Gastos registrales               | S/ 207           |
| Permisos y licencias municipales | S/ 1,000         |
| Tasas, comisiones y otros pagos  | S/ 2,000         |
| Remodelación del local alquilado | S/ 3,200         |
| Alquiler del local (1 mes)       | S/ 9,800         |
| Planilla (1 mes)                 | S/ 37,081        |
| <b>Total</b>                     | <b>S/ 54,788</b> |

**7.3.4 Cambio en el capital de trabajo**

“El capital de trabajo se refiere a los fondos financieros disponibles para cubrir las actividades operativas diarias de una empresa, tales como efectivo, cuentas por cobrar e inventario, después de restar las obligaciones de corto plazo.” (Brigham & Houston, 2005, p. 285)

Para dicho cálculo, se considera el total de ventas de los cinco primeros años y su variación con respecto al año siguiente de ventas. Además, se considera un capital de trabajo del 15% para el año 0, resultando un cambio en el capital de trabajo de S/ 102,271 para ese mismo año.

**Tabla 7.11***Cambio en el capital de trabajo*

|   | <b>Año 0</b>          | <b>Año 1</b>         | <b>Año 2</b>        | <b>Año 3</b>        | <b>Año 4</b>        | <b>Año 5</b>  |
|---|-----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------|
| Total ventas                              |                       | S/<br>681,807        | S/<br>767,428       | S/<br>819,546       | S/<br>875,204       | S/<br>934,642 |
| Variación con respecto al año siguiente   | S/<br>681,807         | S/<br>85,621         | S/<br>52,118        | S/<br>55,658        | S/<br>59,438        |               |
| Capital de trabajo / Ventas (Base: Año 1) | 15.00%                |                      |                     |                     |                     |               |
| <b>Cambio en el capital de trabajo</b>    | <b>S/<br/>102,271</b> | <b>S/<br/>12,843</b> | <b>S/<br/>7,818</b> | <b>S/<br/>8,349</b> | <b>S/<br/>8,916</b> |               |

## 7.4 Financiamiento de la inversión

### 7.4.1 Fuentes de Financiamiento

Se tiene una inversión en el año 0 de S/ 206,208 de los cuales el 68% será aportado por accionistas de la empresa, representando un monto de inversión de S/140,000. El monto por financiar de la deuda será de S/66,208, representando el 32% principalmente para cubrir los gastos preoperativos de la empresa.

A continuación, se muestran las fuentes de financiamiento:

**Tabla 7.12***Fuentes de financiamiento*

|                                 | <b>Año 0</b>      | <b>Año 1</b>     | <b>Año 2</b>    | <b>Año 3</b>    | <b>Año 4</b>    |
|---------------------------------|-------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Activos fijos (con IGV)         | S/ 17,219         | S/ -             | S/ -            | S/ -            | S/ -            |
| Activos intangibles (con IGV)   | S/ 22,068         | S/ -             | S/ -            | S/ -            | S/ -            |
| Gastos preoperativos (con IGV)  | S/ 64,650         | S/ -             | S/ -            | S/ -            | S/ -            |
| Cambio en el capital de trabajo | S/ 102,271        | S/ 12,843        | S/ 7,818        | S/ 8,349        | S/ 8,916        |
| <b>Total inversión</b>          | <b>S/ 206,208</b> | <b>S/ 12,843</b> | <b>S/ 7,818</b> | <b>S/ 8,349</b> | <b>S/ 8,916</b> |
| Equity (E)                      | S/ 140,000        | S/ 12,843        | S/ 7,818        | S/ 8,349        | S/ 8,916        |
| Debt (D)                        | S/ 66,208         |                  |                 |                 |                 |
| <b>Total</b>                    | <b>S/ 206,208</b> | <b>S/ 12,843</b> | <b>S/ 7,818</b> | <b>S/ 8,349</b> | <b>S/ 8,916</b> |

#### 7.4.2 Financiamiento con deuda

Para el financiamiento de la deuda por el monto de S/ 66,208 se consideró al Banco Pichincha, que ofrece un préstamo para capital de trabajo con una TEA de 11.82% y TEM de 0.94%. Como resultado, se realizará una cuota mensual de S/ 1,447 al Banco Pichincha en un plazo de 60 meses.

A continuación, el detalle del cálculo del financiamiento:

**Tabla 7.13**

*Financiamiento con deuda*

| Datos generales | Año 0     |
|-----------------|-----------|
| Principal       | S/ 66,208 |
| Moneda          | Soles     |
| Plazo (meses)   | 60        |
| TEA             | 11.82%    |
| TEM             | 0.94%     |
| Cuota mensual   | S/ 1,447  |

#### 7.4.3 Flujo de Financiamiento neto

A continuación, se detallan los cálculos de amortización de la deuda en el plazo de 5 años:

**Tabla 7.14**

*Flujo de Financiamiento neto*

|                                     | Año 0         | Año 1          | Año 2          | Año 3          | Año 4          | Año 5          |
|-------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Principal                           | 66,208        | -              | -              | -              | -              | -              |
| Amortización                        |               | -10,459        | -11,695        | -13,078        | -14,624        | -16,352        |
| Interés                             |               | -6,904         | -5,668         | -4,285         | -2,740         | -1,011         |
| Escudo tributario                   |               | 2,037          | 1,672          | 1,264          | 808            | 298            |
| <b>Flujo de Financiamiento Neto</b> | <b>66,208</b> | <b>-15,327</b> | <b>-15,691</b> | <b>-16,099</b> | <b>-16,555</b> | <b>-17,065</b> |

El análisis de los flujos de financiamiento neto revela que el proyecto inicialmente recibió un financiamiento positivo significativo, pero a lo largo de los años, el flujo de

efectivo neto relacionado con el préstamo se vuelve negativo debido a los pagos de amortización e intereses.

## 7.5 Estado de resultados

“El estado de resultados es un resumen de los ingresos y gastos de una empresa durante un período contable, indicando si la empresa ha generado ganancias o pérdidas durante ese lapso.” (Anthony, 1956, p. 52)

**Tabla 7.15**

*Estado de resultados*

| <b>Estado de Resultados</b>                | <b>Año 1</b>      | <b>Año 2</b>     | <b>Año 3</b>     | <b>Año 4</b>      | <b>Año 5</b>      |
|--|-------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Ventas</b>                              | S/ 681,807        | S/ 767,428       | S/ 819,546       | S/ 875,204        | S/ 934,642        |
| <i>Costos de ventas</i>                    | S/ 90,990         | S/ 100,423       | S/ 106,305       | S/ 112,570        | S/ 119,244        |
| <b>Utilidad bruta</b>                      | S/ 590,817        | S/ 667,006       | S/ 713,241       | S/ 762,634        | S/ 815,398        |
| <i>Gastos de administración</i>            | S/ 561,530        | S/ 572,760       | S/ 584,216       | S/ 595,900        | S/ 607,818        |
| <i>Gastos de venta</i>                     | S/ 35,910         | S/ 37,453        | S/ 38,702        | S/ 40,006         | S/ 41,369         |
| <i>Depreciación</i>                        | S/ 2,177          | S/ 2,177         | S/ 2,177         | S/ 2,177          | S/ 981            |
| <i>Amortización</i>                        | S/ 3,740          | S/ 3,740         | S/ 3,740         | S/ 3,740          | S/ 3,740          |
| <i>Otros ingresos</i>                      | S/ -              | S/ -             | S/ -             | S/ -              | S/ -              |
| <i>Otros egresos</i>                       | S/ 54,788         | S/ -             | S/ -             | S/ -              | S/ -              |
| <b>Utilidad operativa (EBIT)</b>           | <b>-S/ 67,328</b> | <b>S/ 50,875</b> | <b>S/ 84,407</b> | <b>S/ 120,811</b> | <b>S/ 161,489</b> |
| <i>Ingresos financieros</i>                | S/ -              | S/ -             | S/ -             | S/ -              | S/ -              |
| <i>Egresos financieros</i>                 | S/ -              | S/ -             | S/ -             | S/ -              | S/ -              |
| <b>Resultados antes de impuestos (EBT)</b> | <b>-S/ 67,328</b> | <b>S/ 50,875</b> | <b>S/ 84,407</b> | <b>S/ 120,811</b> | <b>S/ 161,489</b> |
| <i>Impuesto a la renta</i>                 | -S/ 6,733         | S/ 5,087         | S/ 8,441         | S/ 17,329         | S/ 28,414         |
| <b>Utilidad/pérdida neta</b>               | <b>-S/ 60,595</b> | <b>S/ 45,787</b> | <b>S/ 75,966</b> | <b>S/ 103,482</b> | <b>S/ 133,075</b> |

El primer año de operatividad de la empresa resulta una pérdida neta de S/ 60,595, esto debido a los egresos que se consideran por la inversión en gastos preoperativos para la iniciación del negocio. Gastos de los cuales se recuperan en los siguientes 4 años, dando una utilidad positiva para la empresa.

## 7.6 Flujo de caja

El Instituto de Contadores Públicos de Estados Unidos (AICPA, 1978), define el flujo de caja como el movimiento de efectivo hacia adentro y hacia afuera de una empresa resultante de su actividad operativa, de inversión y de financiamiento durante un período de tiempo específico.

### 7.6.1 Flujo de caja económico

A continuación, se muestra el flujo de caja económico generado por las operaciones de la empresa, excluyendo los efectos del apalancamiento financiero y los impuestos:

**Tabla 7.16**

*Flujo de caja económico*

|  | <b>Año 0</b>    | <b>Año 1</b>   | <b>Año 2</b>  | <b>Año 3</b>  | <b>Año 4</b>  | <b>Año 5</b>   | <b>Año 6</b>   |
|--|-----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| <b>Flujo de operación</b>                      |                 |                |               |               |               |                |                |
| (+) <i>Ingresos operativos</i>                 |                 | 770,442        | 901,284       | 964,459       | 1,029,958     | 1,146,637      |                |
| (-) <i>Egresos operativos</i>                  |                 | -              | -             | -             | -783,974      | -807,211       |                |
| (-) <i>IGV</i>                                 |                 | -76,365        | 105,502       | 113,444       | -121,940      | -131,030       |                |
| (-) <i>Impuesto a la renta</i>                 |                 | 6,733          | -5,087        | -8,441        | -17,329       | -28,414        |                |
| <b>Flujo de inversión</b>                      |                 |                |               |               |               |                |                |
| (-) <i>Activos fijos</i>                       | -17,219         | -              | -             | -             | -             | -              |                |
| (-) <i>Activos intangibles</i>                 | -22,068         | -              | -             | -             | -             | -              |                |
| (-) <i>Gastos preoperativos</i>                | -64,650         |                |               |               |               |                |                |
| (-) <i>Cambio en el capital de trabajo</i>     | -102,271        | -12,843        | -7,818        | -8,349        | -8,916        | -              |                |
| <b>Flujo de liquidación</b>                    |                 |                |               |               |               |                |                |
| (+) <i>Liquidación de activos fijos</i>        |                 |                |               |               |               |                | 6,951          |
| (+) <i>Recuperación del capital de trabajo</i> |                 |                |               |               |               |                | 140,196        |
| <b>Flujo de Caja Económico (FCE)</b>           | <b>-206,208</b> | <b>-29,737</b> | <b>39,757</b> | <b>71,021</b> | <b>97,799</b> | <b>179,983</b> | <b>147,148</b> |

El proyecto muestra una proyección favorable en términos de flujo de caja económico, con una mejora constante en los resultados financieros a medida que avanza en los años de operación. Esto respalda la viabilidad financiera del proyecto y sugiere

que podría ser una inversión atractiva, siempre y cuando se gestionen adecuadamente los costos operativos y se mantenga la eficiencia en la gestión de activos y capital de trabajo.

### 7.6.2 Flujo de caja financiero

A continuación, se muestra el registro detallado de los ingresos y egresos de efectivo durante los primeros 5 años:

**Tabla 7.17**

*Flujo de caja financiero*

|                                       | <b>Año 0</b>    | <b>Año 1</b>   | <b>Año 2</b>  | <b>Año 3</b>  | <b>Año 4</b>  | <b>Año 5</b>   | <b>Año 6</b>   |
|---------------------------------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Flujo de Caja Económico (FCE)         | -206,208        | -29,737        | 39,757        | 71,021        | 97,799        | 179,983        | 147,148        |
| Flujo de Financiamiento Neto (FFN)    | 66,208          | -15,327        | -15,691       | -16,099       | -16,555       | -17,065        | -              |
| <b>Flujo de Caja Financiero (FCF)</b> | <b>-140,000</b> | <b>-45,064</b> | <b>24,066</b> | <b>54,922</b> | <b>81,244</b> | <b>162,918</b> | <b>147,148</b> |

Esto sugiere que el proyecto es viable financieramente y tiene potencial para generar retornos positivos para los inversionistas a lo largo del tiempo, siempre y cuando se mantenga una gestión eficaz de los costos y se logre un crecimiento sostenible en las operaciones.

## 7.7 Costo de Oportunidad

Friedman (1976) define el costo de oportunidad como el costo de aquello a lo que se renuncia para hacer algo. Representa el valor de lo que se deja de lado al elegir una opción sobre otra.

### 7.7.1 Costo de oportunidad del inversionista

La beta de un proyecto se utiliza para medir su sensibilidad o riesgo en relación con el índice del mercado. Para ello, se toma en cuenta el impuesto a la renta del régimen general y una beta desapalancada del sector de productos para el cuidado de salud de un 0.97

(Damodaran, 2024). Dado que es menor que 1, indica que el activo tiende a ser menos riesgoso y es menos volátil que el mercado.

A continuación, el cálculo para la beta del proyecto:

**Tabla 7.18**

*Beta del proyecto*

|                               |             |
|-------------------------------|-------------|
| Equity (E)                    | 140,000     |
| Debt (D)                      | 66,208      |
| Impuesto a la renta (T)       | 29.50%      |
| Beta desapalancada (Bu)       | 0.97        |
| <b>Beta del proyecto (Bp)</b> | <b>1.29</b> |

Posteriormente, se procede con el cálculo del costo de oportunidad del inversionista, donde se toma en cuenta la tasa de bonos de tesoro de EE. UU. a 5 años del 4.46% y la tasa de riesgo de país del 1.67% (BCRP, 2024).

**Tabla 7.19**

*Capital Asset Pricing Model (CAPM)*

|   |               |
|---|---------------|
| Tasa libre de riesgo (Rf)                           | 4.46%         |
| Beta del proyecto (B)                               | 1.29          |
| Prima de riesgo (Rm - Rf)                           | 8.45%         |
| Riesgo país (Rp)                                    | 1.67%         |
| <b>Costo de oportunidad del inversionista (CoK)</b> | <b>17.06%</b> |

### 7.7.2 Costo de oportunidad del proyecto

Según ESAN (2019) el costo promedio ponderado del capital (WACC, por sus siglas en inglés) es una tasa de descuento utilizada para calcular el valor presente de los flujos de efectivo futuros en el análisis de proyectos de inversión. Además, refleja el rendimiento esperado para un nivel específico de riesgo, lo cual es crucial en el contexto de las finanzas empresariales.

Para determinar el costo de oportunidad del proyecto, se consideran tanto el costo de oportunidad del inversionista como el costo asociado a la deuda financiera. Este último representa el rendimiento mínimo que la empresa debe alcanzar en sus inversiones para

compensar de manera adecuada a los inversores, considerando los riesgos inherentes tanto de la deuda como del capital propio.

**Tabla 7.20**

*Weighted Average Cost of Capital (WACC)*

|   |               |
|---|---------------|
| Equity (E)                                  | 140,000       |
| Debt (D)                                    | 66,208        |
| Impuesto a la renta (T)                     | 29.50%        |
| Costo de oportunidad del inversionista (Ke) | 17.06%        |
| Costo de la deuda financiera (Kd)           | 11.82%        |
| <b>Costo de oportunidad del proyecto</b>    | <b>14.26%</b> |

## 7.8 Análisis de la Rentabilidad

### 7.8.1 Valor actual neto (VAN)

Según Conexión ESAN (2017) el VAN o valor actual neto es:

“El Valor Actual Neto (VAN) es una métrica financiera utilizada para evaluar la factibilidad de un proyecto. Si, después de calcular los flujos de ingresos y egresos futuros y descontar la inversión inicial, se obtiene un beneficio residual, el proyecto se considera viable.”

El valor actual neto (VAN) es la disparidad entre el valor actualizado de los flujos de caja futuros que un proyecto generará y el desembolso inicial de la inversión.

**Tabla 7.21**

*Valor Actual Neto (VAN)*

|                       |               |
|-----------------------|---------------|
| <b>VAN Económico</b>  | <b>61,784</b> |
| <b>VAN Financiero</b> | <b>47,884</b> |

Al resultar positivo, significa que el proyecto generará un retorno neto positivo después de descontar el costo de capital, se considera una señal de que el proyecto es viable.

### 7.8.2 Tasa interna de retorno (TIR)

La TIR, o tasa interna de retorno, es comúnmente usada para referirse al rendimiento de un proyecto de inversión. Este concepto es crucial para evaluar la rentabilidad de un proyecto que implica desembolsos y entradas de dinero en diferentes momentos a lo largo de su duración. (Castillo y Martínez, 2011).

**Tabla 7.22**

*Tasa Interna de Retorno (TIR)*

|                       |               |
|-----------------------|---------------|
| <b>TIR Económica</b>  | <b>20.79%</b> |
| <b>TIR Financiera</b> | <b>23.76%</b> |

El TIR de la empresa, demuestra que será rentable, ya que según la investigación realizada es un producto aceptado por la sociedad, el cual ofrece un precio adecuado para el rubro, de innovación superior y una alta calidad.

Además, es relevante realizar un análisis comparativo entre el WACC (costo promedio del proyecto) y el TIR. En el caso de BeNaturals, el TIR económico real del proyecto, el cual es de 20.79% es superior al WACC real, el cual es de 14.26%. Mediante esta comparativa, se concluye que, los beneficios que se obtendrán de este proyecto serán mayores al costo de autofinanciamiento y financiamiento externo. Por tal motivo, es recomendable continuar con el proyecto.

### 7.9 Estado de situación financiera

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF, 2004) definen el estado de situación financiera como un documento contable que refleja la posición financiera de una entidad en una fecha determinada, detallando los activos, pasivos y el patrimonio neto de la misma.

A continuación, se presenta el estado de situación financiera de la empresa:

**Tabla 7.23***Estado de Situación Financiera*

| <b>RUBROS</b>                         | <b>Año 0</b>   | <b>Año 1</b>   | <b>Año 2</b>   | <b>Año 3</b>   | <b>Año 4</b>   | <b>Año 5</b>   |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>ACTIVO</b>                         |                |                |                |                |                |                |
| <b>Activo Corriente</b>               | 172,914        | 104,141        | 140,305        | 206,182        | 299,124        | 418,282        |
| <i>Caja y Bancos</i>                  | 157,059        | 70,050         | 101,934        | 165,205        | 255,364        | 418,282        |
| <i>Cuentas por cobrar comerciales</i> |                | 34,090         | 38,371         | 40,977         | 43,760         |                |
| <i>Otras cuentas por cobrar</i>       | 15,855         |                |                |                |                |                |
| <i>Mercaderías</i>                    | -              | -              | -              | -              | -              | -              |
| <b>Activo No Corriente</b>            | 33,295         | 27,378         | 21,460         | 15,543         | 9,626          | 4,904          |
| <i>Inmuebles, maquinaria y equipo</i> | 14,593         | 12,416         | 10,239         | 8,062          | 5,885          | 4,904          |
| <i>Intangibles</i>                    | 18,702         | 14,962         | 11,221         | 7,481          | 3,740          | 0              |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                   | <b>206,208</b> | <b>131,518</b> | <b>161,765</b> | <b>221,725</b> | <b>308,750</b> | <b>423,187</b> |
| <b>PASIVO</b>                         |                |                |                |                |                |                |
|                                       | 10,459         | 12,927         | 14,461         | 16,099         | 17,926         |                |
| <b>Pasivo Corriente</b>               |                |                |                |                |                | -              |
| <i>Tributos por pagar</i>             | -              | -              | -              | -              | -              | -              |
| <i>Cuentas por pagar comerciales</i>  |                | 1,232          | 1,383          | 1,475          | 1,574          |                |
| <i>Préstamo CP</i>                    | 10,459         | 11,695         | 13,078         | 14,624         | 16,352         |                |
| <i>Otras cuentas por pagar</i>        |                |                |                |                |                |                |
|                                       | 55,749         | 44,054         | 30,976         | 16,352         |                |                |
| <b>Pasivo No Corriente</b>            |                |                |                |                |                | -              |
| <i>Préstamo LP</i>                    | 55,749         | 44,054         | 30,976         | 16,352         |                |                |
|                                       | 66,208         | 56,981         | 45,437         | 32,451         | 17,926         |                |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                   |                |                |                |                |                | -              |
| <b>PATRIMONIO</b>                     |                |                |                |                |                |                |
| <i>Capital social</i>                 | 140,000        | 140,000        | 140,000        | 140,000        | 140,000        | 140,000        |
| <i>Resultados acumulados</i>          |                | -65,463        | -23,671        | 49,274         | 150,824        | 283,187        |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>               | 140,000        | 74,537         | 116,329        | 189,274        | 290,824        | 423,187        |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>      | <b>206,208</b> | <b>131,518</b> | <b>161,765</b> | <b>221,725</b> | <b>308,750</b> | <b>423,187</b> |

**7.10 Análisis integrado de los riesgos del proyecto**

Para llevar a cabo el análisis integrado de los riesgos del proyecto, se muestran las variables incluidas de ingresos sujeta a una disminución de -0.5% y egresos sujeta a un aumento de 0.5% para el análisis de sensibilidad.

**Tabla 7.24***Variables incluidas al análisis de sensibilidad*

| <b>Variables incluidas</b> | <b>Variación</b> |
|----------------------------|------------------|
| Ingresos (disminución)     | -0.50%           |
| Egresos (aumento)          | 0.50%            |

A continuación, se muestra el resultado reflejado en el flujo de caja económico de empresa:

**Tabla 7.25***Flujo de Caja Económico*

| <b>Variables</b>                               | <b>Año 0</b>    | <b>Año 1</b>   | <b>Año 2</b>  | <b>Año 3</b>  | <b>Año 4</b>  | <b>Año 5</b>   | <b>Año 6</b>   |
|--|-----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| <b>Flujo de operación</b>                      | -               | -              | -             | -             | -             | -              | -              |
| (+) <i>Ingresos operativos</i>                 | -               | 766,590        | 896,778       | 959,637       | 1,024,808     | 1,140,904      | -              |
| (-) <i>Egresos operativos</i>                  | -               | -721,293       | -746,835      | -767,021      | -787,894      | -811,247       | -              |
| (-) <i>IGV</i>                                 | -               | -76,365        | -105,502      | -113,444      | -121,940      | -131,030       | -              |
| (-) <i>Impuesto a la renta</i>                 | -               | 6,733          | -5,087        | -8,441        | -17,329       | -28,414        | -              |
| <b>Flujo de inversión</b>                      | -               | -              | -             | -             | -             | -              | -              |
| (-) <i>Activos fijos</i>                       | -17,219         | -              | -             | -             | -             | -              | -              |
| (-) <i>Activos intangibles</i>                 | -22,068         | -              | -             | -             | -             | -              | -              |
| (-) <i>Gastos preoperativos</i>                | -64,650         | -              | -             | -             | -             | -              | -              |
| (-) <i>Cambio en el capital de trabajo</i>     | -102,271        | -12,843        | -7,818        | -8,349        | -8,916        | -              | -              |
| <b>Flujo de liquidación</b>                    | -               | -              | -             | -             | -             | -              | -              |
| (+) <i>Liquidación de activos fijos</i>        | -               | -              | -             | -             | -             | -              | 6,951          |
| (+) <i>Recuperación del capital de trabajo</i> | -               | -              | -             | -             | -             | -              | 140,196        |
| <b>Flujo de Caja Económico (FCE)</b>           | <b>-206,208</b> | <b>-37,178</b> | <b>31,535</b> | <b>62,383</b> | <b>88,729</b> | <b>170,214</b> | <b>147,148</b> |

Como resultado, se obtiene un VAN Económico de S/ 32,843. Lo cual significa que la empresa sigue siendo rentable a pesar de las variaciones en los ingresos y egresos e indica que el proyecto genera valor económico y financiero, respectivamente, después de considerar los costos de capital.

Finalmente, se muestra la Tabla 7.26 el análisis de sensibilidad sujeta a variaciones en ingresos y egresos, donde se puede evidenciar que el negocio es muy

sensible y deja de ser rentable a partir de un aumento significativo de los egresos. Para ello, se recomienda en el caso de aumentos de los egresos de renegociar contratos con proveedores para obtener costos más competitivos y explorar la posibilidad de diversificar fuentes de suministro para reducir la dependencia a dichos proveedores. La optimización de la logística y el transporte también ayudará a reducir costos de distribución y mejorar la eficiencia en la entrega de productos o servicios. Por otro lado, para mitigar la reducción de ingresos se recomienda revisar la estrategia de precios para mantener la competitividad en el mercado sin comprometer la rentabilidad del negocio y ofrecer descuentos o promociones estratégicas para atraer clientes y aumentar la demanda en períodos de retroceso.

Como conclusión, se puede adoptar un enfoque integrado que aborde la reducción de costos y la gestión de ingresos. Esto asegurará que la empresa BeNaturals esté preparada para enfrentar desafíos económicos y operativos de manera efectiva, maximizando la resiliencia y la capacidad de adaptación en un entorno empresarial dinámico.

**Tabla 7.26**

*Análisis de sensibilidad del proyecto*

|                          |               | <b>Variación ingresos</b> |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|--------------------------|---------------|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                          |               | <b>0.00%</b>              | <b>-0.50%</b> | <b>-1.00%</b> | <b>-1.50%</b> | <b>-2.00%</b> | <b>-2.50%</b> | <b>-3.00%</b> | <b>-3.50%</b> | <b>-4.00%</b> | <b>-4.50%</b> | <b>-5.00%</b> |
| <b>Variación egresos</b> | <b>32,843</b> |                           |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|                          | <b>0.00%</b>  | 61,784                    | 45,761        | 29,739        | 13,717        | -2,306        | -18,328       | -34,350       | -50,373       | -66,395       | -82,417       | -98,440       |
|                          | <b>0.50%</b>  | 48,866                    | 32,843        | 16,821        | 799           | -15,224       | -31,246       | -47,268       | -63,291       | -79,313       | -95,335       | -111,358      |
|                          | <b>1.00%</b>  | 35,948                    | 19,925        | 3,903         | -12,119       | -28,142       | -44,164       | -60,186       | -76,209       | -92,231       | -108,253      | -124,276      |
|                          | <b>1.50%</b>  | 23,030                    | 7,007         | -9,015        | -25,037       | -41,060       | -57,082       | -73,104       | -89,126       | -105,149      | -121,171      | -137,193      |
|                          | <b>2.00%</b>  | 10,112                    | -5,910        | -21,933       | -37,955       | -53,977       | -70,000       | -86,022       | -102,044      | -118,067      | -134,089      | -150,111      |
|                          | <b>2.50%</b>  | -2,806                    | -18,828       | -34,851       | -50,873       | -66,895       | -82,918       | -98,940       | -114,962      | -130,985      | -147,007      | -163,029      |
|                          | <b>3.00%</b>  | -15,724                   | -31,746       | -47,769       | -63,791       | -79,813       | -95,836       | -111,858      | -127,880      | -143,903      | -159,925      | -175,947      |
|                          | <b>3.50%</b>  | -28,642                   | -44,664       | -60,687       | -76,709       | -92,731       | -108,754      | -124,776      | -140,798      | -156,821      | -172,843      | -188,865      |
|                          | <b>4.00%</b>  | -41,560                   | -57,582       | -73,605       | -89,627       | -105,649      | -121,671      | -137,694      | -153,716      | -169,738      | -185,761      | -201,783      |
|                          | <b>4.50%</b>  | -54,478                   | -70,500       | -86,522       | -102,545      | -118,567      | -134,589      | -150,612      | -166,634      | -182,656      | -198,679      | -214,701      |
| <b>5.00%</b>             | -67,396       | -83,418                   | -99,440       | -115,463      | -131,485      | -147,507      | -163,530      | -179,552      | -195,574      | -211,597      | -227,619      |               |

# CAPÍTULO VIII: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL

## 8.1 Fases de Implementación

### 8.1.1 Plan de acción detallado

A continuación, se describen los procesos del plan de acción para la implementación de la empresa BeNaturals:

#### Gestión Legal y Tributaria

- Definición del nombre y búsqueda de Índice en SUNARP
- Elaboración de la minuta de constitución de la empresa
- Inscripción en Registros Públicos
- Trámite de RUC en SUNAT
- Definición de régimen tributario
- Obtención de la licencia municipal de funcionamiento
- Registro sanitario en Digemid

#### Adquisición y adaptación del local

- Estudio de localización
- Elaboración del contrato de alquiler
- Modificaciones del local
- Inspección final del local

### Instalación de maquinaria y equipo

- Compra de activos
- Ubicación de maquinaria según distribución de planta
- Prueba de operaciones

### Gestión de personal

- Reclutamiento y selección de personal
- Elaboración de contratos de personal y terceros
- Registro de personal laboral
- Obtención de Seguro Social

#### **8.1.2 Asignación de recursos**

Los recursos necesarios para la implementación del proyecto se estiman en S/ 69,381, cuyos conceptos se detallan a continuación:

**Tabla 8.1**

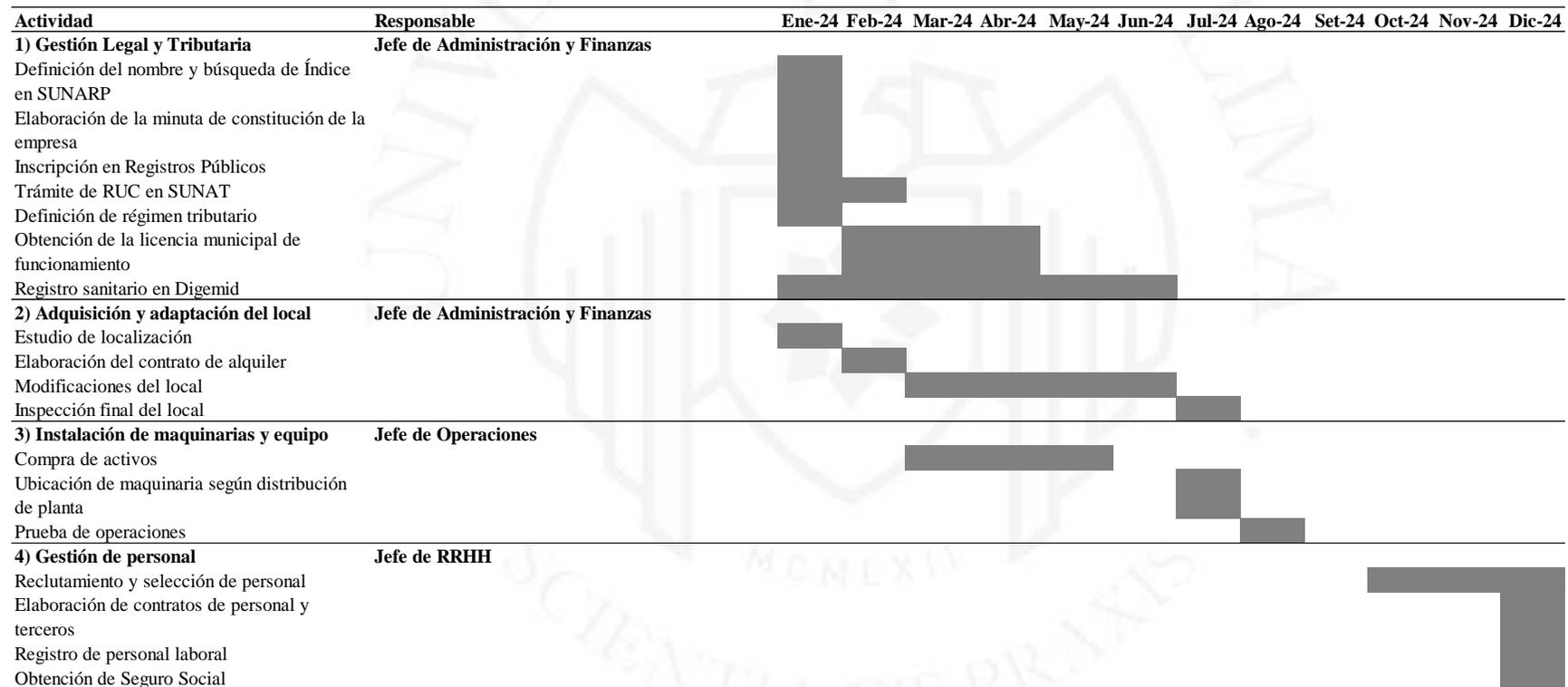
*Recursos para la implementación del proyecto*

| <b>Recursos para la implementación</b> | <b>Costo</b>     |
|--|------------------|
| Gastos notariales                      | S/1,500          |
| Gastos registrales                     | S/ 207           |
| Permisos y licencias municipales       | S/ 1,000         |
| Tasas, comisiones y otros pagos        | S/ 2,000         |
| Remodelación del local alquilado       | S/ 3,200         |
| Alquiler del local (1 mes) + garantía  | S/ 9,800         |
| Planilla (1 mes)                       | S/ 37,081        |
| Compra de activos                      | S/ -             |
| <b>Total</b>                           | <b>S/ 69,381</b> |

### 8.1.3 Responsabilidades y cronograma

**Figura 8.1**

*Diagrama de Gantt*



#### **8.1.4 Comunicación interna**

La comunicación interna es un medio para proporcionar a los empleados información y reconocimiento, dos factores que pueden contribuir significativamente a su satisfacción en el trabajo. No solo transmite datos, sino que también crea un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten valorados y motivados. (Herzberg, 1959)

Para una comunicación interna efectiva, se detallarán los siguientes aspectos importantes a considerar:

- **Transmisión de Objetivos:** Se fomentará una cultura donde todos los niveles jerárquicos comuniquen y transmitan los objetivos de manera clara a todos los empleados de la empresa, de esta manera todos estarán alineados a estos objetivos y trabajarán en conjunto para el cumplimiento.
- **Canal de comunicación:** Se utilizará una combinación de canales de comunicación que permitan la comunicación entre empleados de manera rápida y eficiente como correos electrónicos, herramientas colaborativas como Microsoft Teams y plataformas de comunicación virtual. Los canales serán accesibles para todos los empleados independiente de su ubicación o función.
- **Feedback y retroalimentación:** Se facilitará el feedback continuo a los empleados para las mejoras continuas en el aspecto laboral y se facilitará un flujo de comunicación donde los empleados puedan expresar sus preocupaciones o inquietudes.
- **Capacitación y desarrollo:** Se ofrecerán plataformas y herramientas continuas para la capacitación y desarrollo profesional de los empleados, de esta forma se les capacitará sobre las políticas de la empresa, procedimientos dentro de la cadena de producción y normativas que sean relevantes dentro del negocio.

## 8.2 Evaluación

### 8.3 Establecimiento de criterios de evaluación

Se utilizarán los siguientes indicadores para la evaluación del negocio:

**Tabla 8.2**

Indicadores de evaluación

| Indicador                      | Función   | Fórmula   |
|--------------------------------|---|---|
| Margen Bruto                   | Indica la rentabilidad básica del negocio antes de considerar los gastos generales y administrativos. Muestra la eficiencia de la producción y fijación de precios.               | $\text{Margen Bruto} = (\text{Ingresos} - \text{Costo de ventas}) / \text{Ingresos}$            |
| Margen Neto                    | Representa la rentabilidad neta del negocio después de todos los gastos, incluidos los impuestos. Evalúa la eficiencia general del negocio y su capacidad para generar ganancias. | $\text{Margen Neto} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ingresos}$                                   |
| Período Promedio de Inventario | Mide la eficiencia con la que se gestionan los inventarios y se convierten en ventas.   | $\text{PPI} = \text{Inventario promedio} / \text{Costo de ventas por día}$                      |
| Rentabilidad sobre Activos     | Mide la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ganancias.  | $\text{ROA} = \text{Utilidad neta} / \text{Total de activos promedio}$                          |
| Retorno de la Inversión        | Mide las ganancias o beneficios que se obtienen luego de realizar una inversión.  | $\text{ROI} = (\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión} * 100$                    |
| Días de cuentas por cobrar     | Ayuda a gestionar el ciclo de efectivo y a evaluar la eficiencia en la gestión de crédito.  | $\text{DCC} = \text{Cuentas por cobrar promedio} / \text{Ventas a Crédito Diarias promedio}$    |
| Días de cuentas por pagar      | Indica el promedio de días que la empresa tarda en pagar a sus proveedores.   | $\text{DCP} = \text{Cuentas por Pagar promedio} / \text{Compras Diarias promedio}$              |
| Ciclo de efectivo              | Indica el ciclo completo desde la adquisición de recursos hasta la obtención de efectivo por la venta de bienes.  | $\text{Ciclo de efectivo} = \text{PPI} + \text{DCC} - \text{DCP}$                               |
| Ciclo operativo                | Indica la eficiencia con la que la empresa convierte sus inversiones operativas en efectivo.  | $\text{Ciclo operativo} = \text{PPI} + \text{DCC}$  |
| Market Share                   | Indica la posición competitiva de una empresa en relación con sus competidores dentro de un mercado específico.   | $\text{Market Share} = (\text{Ventas de la empresa} / \text{Ventas totales del mercado}) * 100$ |

### 8.3.1 Monitoreo del progreso

El monitoreo del progreso es crucial para asegurar el crecimiento y buen desempeño de la empresa, es por ello por lo que se tendrá en cuenta las siguientes perspectivas:

- **Perspectiva financiera:** Con el objetivo de maximizar la rentabilidad y el retorno sobre la inversión.

Para ello, se realizará un seguimiento a las tendencias de ventas en volumen y valor, con la finalidad de entender la demanda de los suplementos vitamínicos que se está ofreciendo al mercado. Además, en base a las métricas y KPIs establecidas, se realizará un monitoreo regular para evaluar el desempeño y eficiencia de la empresa. Por último, se realizará un seguimiento continuo a cambios del entorno en el mercado actual y la actividad de la competencia, esto con la finalidad de identificar oportunidades y amenazas que puedan afectar el negocio.

- **Perspectiva del cliente:** Con el objetivo de ser reconocidos como la marca preferida de suplementos por parte de los consumidores.

Para el logro de este objetivo, se evaluará el desempeño de las campañas de marketing implementadas en un tiempo determinado en términos de ROI, tráfico web, generación de leads, alcance, interacciones, entre otros. Así también, se realizarán encuestas para obtener el feedback de los clientes, de esta manera se podrá entender su satisfacción, valorización de la marca y detectar puntos de mejora futuras para el negocio. Se medirá la tasa de retención de clientes durante periodos de venta para detectar si se está proporcionando un valor continuo y satisfactorio del producto.

Por último, se realizarán análisis comparativos frente a competidores clave para identificar fortalezas y debilidades propias del negocio, así también se realizará seguimiento a los precios de los principales competidores para alinear el precio del producto.

- Perspectiva de los procesos internos: Con el objetivo de mejorar la eficiencia y calidad en la fabricación y distribución de los suplementos.

Para ello, se optimizarán los procesos de producción y distribución para reducir costos y mejorar la calidad. Se realizará un seguimiento de inventario para mantener un inventario óptimo para satisfacer la demanda sin excesos ni faltantes. Se priorizará la eficiencia en la producción para abastecer de manera oportuna a los clientes y evitar riesgos de quiebre de stock. Se realizará un seguimiento continuo a todas las normativas legales y regulatorias relevantes del negocio para evitar multas y sanciones.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Con el objetivo de desarrollar la capacidad de innovación y el talento dentro de la organización.

Se evaluará continuamente el rendimiento y la colaboración de cada personal dentro de la empresa, esto con la finalidad de aumentar la productividad y satisfacción en el negocio. Se dará énfasis en la investigación y desarrollo para satisfacer las necesidades del consumidor de la manera más innovadora y eficiente posible. Se capacitará a los empleados en nuevas técnicas y temas relacionados a la salud para mejorar su desempeño, y posteriormente se evaluará el desempeño en base a los resultados.

**Tabla 8.3***Balanced Scorecard de la empresa BeNaturals*

| <b>Objetivos</b>   | <b>Indicadores optimistas</b>  | <b>Indicadores pesimistas</b>  |
|--|--|--|
| <b>Perspectivas financieras:</b>   | Aumento de ingresos en +5%.  | Disminución de ingresos en -3%.  |
| Maximizar la rentabilidad y el retorno sobre la inversión.                           | Margen neto y bruto positivos.   | Margen neto y bruto negativos.   |
|  | Retorno sobre la inversión (ROI) superior al costo de capital.         | Retorno sobre la inversión (ROI) inferior al costo de capital.         |
| <b>Perspectiva del cliente:</b>  | Valoración alta en Índice de Satisfacción del Cliente (CSI)            | Valoración baja en Índice de Satisfacción del Cliente (CSI)            |
| Ser reconocido como la marca preferida de suplementos por parte de los consumidores. | Tasa de retención de clientes y repetición de compras superior al 50%. | Tasa de retención de clientes y repetición de compras inferior al 50%. |
|  | Participación de mercado superior a 15%.                               | Participación de mercado inferior a 10%.                               |
| <b>Perspectiva de los procesos internos:</b>   | Período Promedio de Inventario menor a 70 días.                        | Período Promedio de Inventario mayor a 70 días.                        |
| Mejorar la eficiencia y calidad en la fabricación y distribución de los suplementos. | Porcentaje menor del 8% de productos defectuosos.                      | Porcentaje mayor del 10% de productos defectuosos.                     |
| <b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:</b>                                     | Inversión en capacitación y desarrollo cada trimestre.                 | Inversión en capacitación y desarrollo cada año.                       |
| Desarrollar la capacidad de innovación y el talento dentro de la organización.       | Índice positivo de satisfacción del empleado.                          | Índice negativo de satisfacción del empleado.                          |
|  | Tasa de retención de empleados menor al 30%.                           | Tasa de retención de empleados mayor al 50%.                           |

**Figura 8.2**

*Balanced Scorecard de la empresa BeNaturals*



Como se puede observar en la Figura 8.2, la inversión en investigación y desarrollo y capacitación al personal no solo mejora las habilidades individuales de los trabajadores de la empresa, sino que también tiene un impacto significativo en la eficiencia de los procesos organizacionales. Según Drucker (1984), los empleados capacitados están mejor preparados para enfrentar los desafíos diarios y contribuir de manera efectiva a la optimización de las operaciones de la empresa ofreciendo productos de calidad. Este autor propone que las organizaciones deben centrarse en mejorar continuamente sus operaciones para maximizar la productividad y reducir los costos innecesarios.

Por otro lado, la maximización de la productividad y la satisfacción del cliente están estrechamente relacionadas, una mayor productividad permite a la empresa ofrecer productos y servicios de alta calidad de manera más eficiente, lo cual es fundamental para mantener clientes satisfechos y dar lugar a un mejor reconocimiento de marca. Esto crea un ciclo positivo donde la mejora continua en la productividad conduce a una mejora continua en la satisfacción del cliente. Como menciona Reichheld (año), las empresas deben esforzarse por convertir a los clientes satisfechos en promotores de la marca, lo que implica no solo satisfacer, sino deleitar a los clientes.

Por último, la alta satisfacción del cliente no solo mejora la lealtad y el reconocimiento de marca, sino que también tiene un impacto directo en la rentabilidad del negocio a través de la generación de ingresos sostenibles, reducción de costos operativos y fortalecimiento de la posición competitiva en el mercado. Para el autor

Kotler (año), considera importante que las organizaciones atiendan profundamente las necesidades y deseos de sus clientes y desarrollar programas de marketing que maximicen el valor para el cliente y generen lealtad. Por lo tanto, la empresa BeNaturals dará énfasis en la satisfacción del cliente para obtener beneficios significativos en términos de rentabilidad y crecimiento a largo plazo.

### **8.3.2 Evaluación de la estrategia**

La evaluación de la estrategia es fundamental para la determinación de la eficacia y logro de objetivos de las acciones anteriormente planificadas.

Para llevar a cabo esta evaluación, se tomarán en cuenta la alineación de la visión y misión de la empresa con la estrategia. Esto con la finalidad de asegurar coherencia y dirección de la empresa a largo plazo.

Además, se deben evaluar las siguientes estrategias de la empresa para identificar oportunidades de mejora de manera oportuna y áreas de fortaleza para mantener la competitividad y éxito de la empresa:

- Estrategia de Diferenciación de producto

Mediante el desarrollo de productos innovadores, introduciendo nuevas fórmulas de vitaminas que sean únicas en el mercado, por ejemplo, productos especializados para diferentes grupos demográficos, productos veganos, sin gluten, o con ingredientes orgánicos alineado a la esencia de la marca y lo que transmite. Asegurar la calidad y la pureza de los ingredientes utilizados en los productos de los suplementos vitamínicos, destacando estándares de producción que cumplan con normativas estrictas y que puedan ser verificados por los consumidores.

- Estrategia de expansión de mercado y canales de distribución

Identificando oportunidades para ingresar de manera oportuna a nuevos mercados regionales o internacionales donde haya una demanda creciente de productos de salud y bienestar para satisfacer nuevas necesidades del mercado. Así también, tener en cuenta la omnicanalidad del negocio para mejorar la presencia en la venta en línea mediante estrategias de comercio electrónico eficaces, así como fortalecer las relaciones con minoristas físicos mediante acuerdos de distribución estratégicos.

- Estrategia de posicionamiento de marca

Mediante la educación a los consumidores sobre la importancia de los suplementos vitamínicos BeNaturals para la salud y el bienestar a través de campañas educativas en línea, publicaciones web, blogs de salud, etc. Además, se utilizarán testimonios de clientes satisfechos actuales y estudios científicos para respaldar la efectividad de las vitaminas en base a aguaje peruano, lo cual puede aumentar la confianza del consumidor y diferenciar la marca en el mercado. Trabajar con influenciadores en redes sociales que tienen seguidores interesados en la salud y el bienestar para promocionar los productos de la empresa de manera auténtica y efectiva.

- Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Adoptar prácticas de producción sostenibles y éticas que respeten el medio ambiente, lo cual puede impactar positivamente entre los consumidores conscientes del impacto ambiental. Publicando temas relacionados a los agricultores y soporte a los bosques donde se extrae el fruto del aguaje para generar concienciación en el cliente final y participando en programas de fondos para organizaciones benéficas relacionadas con la salud y el bienestar, lo que puede mejorar la percepción de la marca y generar lealtad entre los consumidores.

- Estrategia de Innovación Continua

Invirtiendo en investigación y desarrollo para desarrollar continuamente nuevas formulaciones y tecnologías que mejoren la eficacia y la absorción de los suplementos vitamínicos en el cuerpo humano de una manera natural. Así también, tener en cuenta y estar al tanto de las tendencias emergentes en salud y bienestar, como ingredientes específicos, formas de administración innovadoras como gomitas, polvos, cápsulas, entre otras y adaptar los productos en base a las preferencias del cliente.

## **8.4 Control**

### **8.4.1 Acciones correctivas**

Si bien el proveedor de la materia prima principal, en este caso el aguaje atomizado ya realiza su respectivo control de calidad, la empresa empleará las siguientes pruebas que permitan garantizar el bienestar de todas las partes interesadas:

- Inspección de productos en proceso: Apenas llega la materia prima a la planta de producción, se procede a realizar una adecuada inspección sanitaria de cada producto. Para cada lote, se seleccionará aleatoriamente un 5% de muestras para el control de calidad. De esta manera, se podrá asegurar que el producto este en buen estado. Los operarios serán los encargados de realizar este proceso en la planta. Cada operario empleará esta muestra de pruebas bajo las exigencias y regulaciones adecuadas y comprobará si se encuentran en un estado óptimo para producción. Se estima que este proceso toma unos 5 días aproximadamente antes de pasar al almacén de productos en proceso. En caso alguna de las muestras arrojará resultados erróneos, se identifica el problema, se reporta al jefe de operaciones y se separa el lote de los demás para una mayor inspección o descarte.

- Inspección de productos terminados: Tras realizar el proceso de empaque de cada producto, el operario se toma algunos minutos para verificar que el empaque esté correctamente sellado y que tanto las etiquetas estén presentes y bien colocados. Tras haber aprobado la inspección de calidad de tanto los productos en proceso como el de los productos terminados, se procede a verificar su correcta inspección con un sello al producto para que las farmacias sepan que el producto ha aprobado todas las pruebas.
- Inspección al proceso de producción: Dos veces al mes de manera aleatoria, el jefe de operaciones se acercará al proceso de producción con el objetivo de identificar el correcto funcionamiento de la maquinaria, del proceso de calidad de los productos en proceso, la correcta labor de los operarios y del estado de los insumos para el proceso de empaque.

#### **8.4.2 Revisión de presupuesto**

La revisión de presupuesto para una nueva empresa es crucial para asegurar que se asignen adecuadamente los recursos financieros disponibles y se logre un equilibrio entre ingresos y gastos.

A continuación, se definen los indicadores que se van a monitorear en esta revisión:

- Gastos: gastos preoperativos, gastos operativos y gastos de activos fijos.
- Ingresos: proyección de ventas estimada y flujo de efectivo estimado.
- Análisis de sensibilidad: variaciones en ingresos y gastos y como afecta en la rentabilidad del negocio y otros indicadores financieros.
- Análisis de punto de equilibrio

En base a la medición de los indicadores antes planteados, se revisará lo siguiente:

- Necesidades de financiamiento: Si el flujo de efectivo proyectado muestra períodos negativos, se considerará opciones como nuevas líneas de crédito, préstamos o inversiones adicionales.
- Priorización de gastos críticos: Correcta asignación de recursos adecuados a áreas que contribuyan directamente a generar ingresos y crecimiento, como por ejemplo ventas y marketing.
- Planificación de gastos operativos e inversiones: Para la planificación de CapEx en este caso, se estimarán las necesidades futuras de inversión en activos fijos y programar su adquisición según el ciclo de vida de los activos y las estrategias de crecimiento de la empresa. Se considera el impacto financiero a largo plazo y se tendrá como prioridad de que las inversiones estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

Por otro lado, para la planificación de OpEx, se estimará y asignarán recursos para cubrir los gastos operativos necesarios durante un período específico. Para ello, se debe gestionar eficientemente los gastos operativos para mantener la estabilidad financiera y la capacidad de respuesta ante cambios económicos y empresariales.

- Identificación de áreas de optimización: Reducir costos sin comprometer la calidad o el servicio en áreas específicas de la empresa. De ser necesario, se tercerizarán actividades de producción y operación, ya que se podrá aprovechar economías de escala y la especialización de los proveedores de servicios externos, que a menudo pueden realizar las tareas de manera más eficiente y a un costo menor.

### **8.4.3 Revisión de riesgos**

El diccionario de la Real Academia Española (RAE, 1992), define el riesgo como:

“Una contingencia se refiere a la posibilidad de que ocurra un daño o evento no planificado, donde "contingencia" implica la probabilidad de que algo ocurra o no, especialmente un problema que surge de manera imprevista.”

A continuación, se han enlistado los posibles riesgos que podrían afectar el desarrollo del proyecto y se presentarán estrategias que permitan adaptarlos y mitigarlos. Se presentarán a continuación:

- Riesgos macroeconómicos: La desaceleración económica en el Perú es un factor muy importante por considerar para el proyecto, al igual que el alza del dólar, afectando directamente a los costos. Además, la inflación en Perú y la devaluación de la moneda nacional (soles) pueden impactar negativamente en el proyecto.
- Riesgos políticos: La inestabilidad política en Perú y los cambios en las normas y restricciones pueden traer inestabilidad e incertidumbre al proyecto.
- Riesgos financieros: El aumento del tipo de cambio afectando directamente los costos al ser un producto importado, la variación de la tasa de interés afectando en deudas a largo plazo más altas y una posible negación de acceso al crédito bancario retrasando muchas operaciones.
- Riesgos tributarios y legales: El incumplimiento de contrato con proveedores y clientes podría traer pérdidas significativas. El aumento de los impuestos y de impuestos arancelarios podrían impactar negativamente en la rentabilidad.
- Riesgos operacionales: El deterioro de equipos, demoras en los pedidos, pérdidas por productos defectuosos y el alza de precios del proveedor podría impactar directamente en el proceso operativo y financiero.
- Riesgos medioambientales: Los cambios climáticos como el fenómeno del Niño o Niña afectan directamente la producción de la materia prima principal del producto como el aguaje, aumentando su costo o escaseando su producción.
- Riesgos organizacionales: La rotación de personal, comunicación deficiente dentro de la organización, despidos de personal y bajo desempeño por parte de los colaboradores afectan directamente a la productividad del negocio, impactando negativamente en el logro de objetivos de la empresa.

#### **8.4.4 Adaptación del plan**

Según las nuevas necesidades y riesgos evidenciados, se consideran los siguientes criterios para la adaptación del plan de negocio de la empresa BeNaturals:

- **Revisión de Objetivos Estratégicos:** Los objetivos estratégicos definidos inicialmente siguen siendo alcanzables para la empresa BeNaturals, sin embargo, se realizará una nueva clasificación de los objetivos estratégicos según su importancia y contribución al éxito general de la empresa. Estos objetivos estratégicos se clasificarán en función de los riesgos identificados y su impacto. Esto puede implicar ajustar las metas cuantitativas como el porcentaje de crecimiento en ingresos y participación de mercado o cualitativas como el desarrollo de nuevos productos y la expansión geográfica.
- **Análisis del Entorno Competitivo:** Se realizará el monitoreo continuo de empresas que ofrecen alternativas para la salud y el bienestar, como alimentos funcionales, productos naturales o incluso servicios de salud y fitness. Estos pueden representar una amenaza debido a la capacidad de los consumidores para sustituir productos con otras opciones. Según los cambios en la tendencia del mercado o nuevas preferencias del consumidor será necesario ajustar las estrategias competitivas de BeNaturals para diferenciar los productos ofrecidos y mejorar la eficiencia operativa, expandir la empresa a nuevos mercados que presenten características similares a nuestro público objetivo y fortalecer la presencia en el mercado existente.
- **Actualización del Cronograma:** Actualizar el cronograma de la empresa cuando se presentan riesgos es fundamental para gestionar adecuadamente el tiempo y los recursos, asegurando que los proyectos planteados inicialmente se completen de manera efectiva. Para ello, se realizará un análisis de impacto con el fin de determinar el impacto de cada riesgo identificado en los plazos y actividades del proyecto. Posteriormente, se identifican las actividades críticas que podrían verse afectadas significativamente por los riesgos identificados y en base a ello se modifica las fechas de inicio y finalización de las actividades en el cronograma para reflejar los impactos

previstos de los riesgos corriendo los plazos a máximo un año de lo previsto. Por último, se toma en cuenta las dependencias que puedan existir entre actividades y se ajusta el cronograma en consecuencia, esto con el fin de evitar afectar a otras actividades relacionadas negativamente.

- **Reasignación de Recursos:** En función al nuevo cronograma ajustado y nuevas fechas de actividades se reasignarán los recursos para optimizar el uso de los recursos disponibles. De esta manera, se verificará la capacidad actual de cumplir con las nuevas fechas y que los recursos asignados sean adecuados para las nuevas necesidades revisadas del proyecto. En base a ello, se identificará si se debe invertir en nuevos recursos como personal, equipos y financiamiento para propiciar el correcto desempeño de la empresa frente a las nuevas eventualidades.



## CONCLUSIONES

- El mercado peruano de alimentos y suplementos naturales está en una fase de crecimiento impulsada por una mayor conciencia sobre la salud y el bienestar. Las empresas que desean ingresar o expandirse en este mercado deben considerar estas tendencias y preferencias del consumidor al desarrollar estrategias de producto, marketing y distribución.
- La idea de negocio se enfoca en ofrecer gomitas vitaminadas de aguaje con ingredientes naturales y con un formato conveniente para personas activas o quienes prefieren una alternativa más práctica frente a los suplementos tradicionales.
- Se adoptó una estrategia de diferenciación enfocada para el negocio. Ofreciendo un producto altamente diferenciado, rico en valor nutricional y sin preservantes añadidos, en contraste con los productos de la competencia.
- Se sustenta la buena aceptación que tuvo el público hacia el producto propuesto, el hecho de que el 57% de los encuestados estén definitivamente dispuestos a adquirir el producto es alentador. Esto indica un interés significativo en el producto, lo cual es crucial para el éxito inicial de su lanzamiento.
- Es esencial la inversión en marketing para dar a conocer el producto y educar en sus beneficios al consumidor final. Es por ello por lo que la publicidad se realizará con foco en el canal digital mediante redes sociales como Facebook, Instagram y Tiktok.
- Tras analizar los resultados del Ranking de factores, se ha decidido ubicar la planta de producción y las oficinas administrativas en el distrito de Carabayllo. Esta decisión se basa en la alta puntuación que Carabayllo recibió en el factor de precio, ya que representa una opción sólida que equilibra un costo de alquiler accesible con una red de transporte eficiente, justificando su elección para la ubicación de la planta y las oficinas.
- En base a las negociaciones con proveedores locales se obtuvo un costo reducido del producto del S/5.23. Como resultado, se obtuvo un margen del producto sólido, con

una ganancia bruta de S/ 24.37 por unidad, antes de considerar otros costos operativos, impuestos adicionales (además del IGV), o descuentos.

- Los indicadores financieros muestran que el proyecto es viable tanto desde una perspectiva económica como financiera. Tanto el VAN como la TIR indican que el proyecto debería ser aceptado, ya que genera valor positivo y supera el costo de capital necesario para financiarlo. La TIR financiera también indica una buena rentabilidad sobre los fondos invertidos, lo que refuerza la recomendación de aceptación del proyecto.



## RECOMENDACIONES

- Definir claramente cómo los productos que se quieran ofrecer se diferenciarán de los competidores. Esto podría incluir ingredientes exclusivos, formulaciones especiales para necesidades específicas, o certificaciones de calidad que inspiren confianza en los consumidores.
- Realizar un análisis detallado del mercado de productos orgánicos y/o naturales y suplementos vitamínicos. Es importante identificar las nuevas tendencias de consumo de hoy hacia productos orgánicos, el perfil demográfico de los consumidores interesados en productos naturales que cada vez es más exigente y las preferencias de compra.
- Establecer protocolos claros de control de calidad desde la adquisición de materias primas hasta el envasado final. Así también, como la obtención de certificaciones de terceros que respalden la seguridad y eficacia de los productos, con la finalidad de hacer una diferenciación significativa en un mercado competitivo.
- Desarrollar una estrategia de marketing digital robusta que incluya marketing de contenidos, creadores de contenido, publicidad en redes sociales y campañas de correo electrónico. Esto es crucial para captar la atención de clientes potenciales que buscan mejorar su salud con suplementos vitamínicos.
- Explorar oportunidades de colaboración con profesionales de la salud, gimnasios, nutricionistas y tiendas de alimentos saludables. Estas alianzas pueden aumentar la credibilidad de los productos y expandir el alcance a nuevos mercados.
- Determinar una estrategia de precios que refleje el valor percibido del producto ofrecido en comparación con la competencia. Se recomienda ofrecer opciones de precios diferenciados para diferentes segmentos de mercado, como productos premium y opciones más accesibles.
- Implementar un enfoque omnicanal que permita a los clientes adquirir los productos en línea como en tiendas físicas. Esto aumenta la conveniencia y accesibilidad del producto para llegar a una variedad más amplia de consumidores.

- Considerar la distribución a través de tiendas especializadas en productos orgánicos, tiendas de alimentos saludables, naturistas y ferias que se especialicen en productos orgánicos. Esto puede asegurar presencia de marca donde los consumidores orgánicos buscan activamente opciones saludables y naturales.
- Integrar prácticas sostenibles en toda la cadena de suministro y operaciones. Como por ejemplo incluyendo empaques reciclables o reutilizables, prácticas agrícolas sostenibles para los insumos, y otras iniciativas que minimicen el impacto ambiental del negocio y pueda ser bien visto a los ojos del consumidor.
- Se recomienda implementar una estrategia de administración de costos que preserve el margen bruto. Integrar prácticas sostenibles en toda la cadena de suministro y producción e incluir estrategias de mitigación de riesgos financieros acompañado de un plan de financiamiento adecuado para respaldar los objetivos de crecimiento.
- Desarrollar un plan claro y escalonado para la expansión geográfica a futuro del negocio y de productos a medida que crece el negocio. Es importante identificar nuevos mercados objetivo y evaluar las oportunidades de adquisición o asociación estratégica con otros socios para establecer una estrategia de diversificación que permita llegar a nuevos mercados y consumidores a largo plazo.
- Se recomienda realizar encuestas a profundidad de manera efectiva ya que estas pueden proporcionar insights valiosos que no se obtendrían con métodos más superficiales, ayudando a tomar decisiones más informadas y a comprender mejor las perspectivas y necesidades de los participantes.

## REFERENCIAS

- Andina. (s.f.). *Se incrementa búsqueda de productos saludables en el Perú*.  
<https://andina.pe/agencia/noticia-se-incrementa-busqueda-productos-saludables-el-peru-872864.aspx>
- Aswath Damodaran. (2024). *Betas by sector*. Stern School of Business, New York University.  
[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Diario Oficial El Peruano. (s.f.). *Normas legales*.  
<https://diariooficial.elperuano.pe/normas>
- El Peruano. (s.f.). *Essalud advierte que el 70% de mujeres con ovario poliquístico no ha sido diagnosticado*. <https://elperuano.pe/noticia/190684-essalud-advierte-que-el-70-de-mujeres-con-ovario-poliquistico-no-ha-sido-diagnosticado>
- Euromonitor International. (s.f.). *Dietary supplements in Peru: Key trends and developments*. Euromonitor. <https://www.euromonitor.com/dietary-supplements-in-peru/report>
- Gestión, R. (2024). *Tres de cada 10 jóvenes duda de la efectividad de los suplementos nutricionales*. Gestión. <https://gestion.pe/tendencias/suplementos-nutricionales-el-71-de-peruanos-lo-consumen-para-mejorar-su-salud-salud-noticia/>
- Ipsos. (2024). *Características de los niveles socioeconómicos en el Perú*.  
<https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>
- Ipsos. (2024.). *Explorando los niveles socioeconómicos en Perú: La nueva fórmula y puntos clave para su análisis*. <https://www.ipsos.com/es-pe/explorando-los-niveles-socioeconomicos-en-peru-la-nueva-formula-y-puntos-claves-para-su>
- Kantar. (2019). *Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable*.  
<https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/etiquetado>
- La Cámara. (2024). *Preocupación por alza de precios de los alimentos*. La Cámara de la CCL. <https://lacamara.pe/preocupacion-por-alza-de-precios-de-los-alimentos/?print=print>
- Lengua, C. (2023). *Inestabilidad política ahuyenta inversión internacional: “El problema es que nos creímos el milagro peruano”*. Infobae.  
<https://www.infobae.com/peru/2023/12/08/inestabilidad-politica-ahuyenta-inversion-internacional-el-problema-es-que-nos-creimos-el-milagro-peruano/>

Malu. (2023, 24 agosto). *Precios de alimentos subieron 20% en los últimos 22 meses*. IPE. Instituto Peruano de Economía. <https://www.ipe.org.pe/portal/precios-de-alimentos-subieron-20-en-los-ultimos-22-meses/>

Pinedo-Bravo, E. (2023). *Perú: la inestabilidad que no acaba*. Escuela de Ciencia Política Universidad Antonio Ruiz Montoya Perú. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/tdna/article/view/19282/29269>

Rosales, S. (2023). *Peruanos aumentan su consumo de vitaminas incluso después del covid*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/peruanos-aumentan-su-consumo-de-vitaminas-incluso-despues-del-covid-noticia/>

The Food Tech. (s.f.). *La tecnología e innovación clave en la nutrición deportiva*. <https://thefoodtech.com/nutricion-y-salud/la-tecnologia-e-innovacion-clave-en-la-nutricion-deportiva/>

Vitador. (s.f.). *Mayor demanda motivada por la pandemia impulsa mercado de productos orgánicos*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/vitador-mayor-demanda-motivada-por-la-pandemia-impulsa-mercado-de-productos-organicos-vitador-macador-productos-organicos-productos-saludables-noticia/>



## BIBLIOGRAFÍA

- ACIMED. (2017). *Gestión de la calidad en los servicios de información de salud: fundamentos teóricos y normativos*. ACIMED, 16(4), 595-606. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci101007.pdf>
- Anthony, R. N. (1956). *Contabilidad gerencial*. Editorial.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2024). *Informe de Niveles Socioeconómicos 2023-2024*. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024). *Nota de estudios No. 08-2024*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2024/nota-de-estudios-08-2024.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024). *Reporte de inflación marzo 2024*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2024.pdf>
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2005). *Fundamentos de administración financiera (11a ed.)*. Cengage Learning.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press.
- Centro de Políticas Públicas y Derechos Humanos - Perú (2023). *Market Report: Población 2023*. CPP. [https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market\\_Report\\_Poblaci%C3%B3n\\_2023.pdf](https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Poblaci%C3%B3n_2023.pdf)
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica (15.a ed.)*. Pearson Educación de México.
- El Peruano. (s.f.). *Essalud advierte que el 70% de mujeres con ovario poliquístico no ha sido diagnosticado*. <https://elperuano.pe/noticia/190684-essalud-advierte-que-el-70-de-mujeres-con-ovario-poliquistico-no-ha-sido-diagnosticado>
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Biblioteca de la empresa.
- Gamarra Guerra, M., Guevara Cornejo, D., & Huayta Peña, M. (s.f.). *Comportamiento del consumidor de alimentos orgánicos*. Recuperado de [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/20734/Gamarra%20Guerra\\_Guevara%20Cornejo\\_Huayta%20Pe%c3%bl\\_a\\_Comportami](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/20734/Gamarra%20Guerra_Guevara%20Cornejo_Huayta%20Pe%c3%bl_a_Comportami)

ento\_consumidor\_alimentos%20org%c3%a1nicos1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2009). *Principios de administración de operaciones (8a ed.)*. Pearson Educación.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (6a ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Hurtado de Barrera, J. (2004). *Metodología de la investigación (4a ed.)*. Mc Graw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management (15th ed.)*. Pearson Education.
- Lengua, C. (2023). *Inestabilidad política ahuyenta inversión internacional: “El problema es que nos creímos el milagro peruano”*. Infobae. <https://www.infobae.com/peru/2023/12/08/inestabilidad-politica-ahuyenta-inversion-internacional-el-problema-es-que-nos-creimos-el-milagro-peruano/>
- Malu. (2023, 24 agosto). *Precios de alimentos subieron 20% en los últimos 22 meses*. IPE. Instituto Peruano de Economía. <https://www.ipe.org.pe/portal/precios-de-alimentos-subieron-20-en-los-ultimos-22-meses/>
- Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall.
- Minsal Pérez D, Pérez Rodríguez Y. *Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización*. Acimed 2007;16(4). [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_4\\_07/aci101007.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci101007.htm)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Pirámide.
- Pope, J. L. (Ed.). (2002). *Investigación de mercados*. Editorial Norma.
- Profonanpe. (2021). *El aguaje, superalimento amazónico (1.a ed.)*. <https://profonanpe.org.pe/wp-content/uploads/2022/02/Aguaje.pdf>
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (2004). *Administración (6a ed.)*. Pearson Education.
- Tambara Consultores. (2018). *Análisis FODA de la industria minera en Perú*. [https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda\\_O%C3%B1a\\_final.pdf](https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf)
- Taylor, F. W. (1911). *Los principios de la administración científica*. Harper & Brothers.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1985). *Administración estratégica: Conceptos y casos*. Mc Graw-Hill Education.

Vitador. (s.f.). *Mayor demanda motivada por la pandemia impulsa mercado de productos orgánicos.* Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/vitador-mayor-demanda-motivada-por-la-pandemia-impulsa-mercado-de-productos-organicos-vitador-macador-productos-organicos-productos-saludables-noticia/>



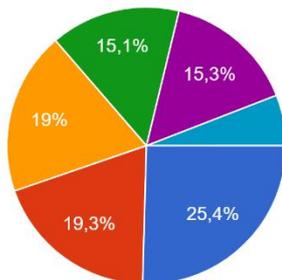


**ANEXOS**

## Anexo 1: Cuestionario dirigido a consumidores de suplementos nutricionales

Marque según el rango de edad en el que se encuentra:

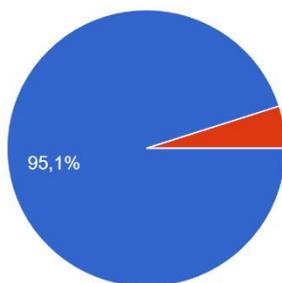
405 respuestas



- Entre 18 y 25 años
- Entre 26 y 30 años
- Entre 31 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Más de 55 años

Marque según su sexo:

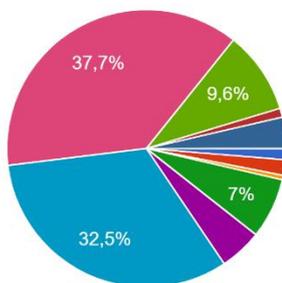
405 respuestas



- Femenino
- Masculino

Marque según el distrito en el que usted vive:

385 respuestas

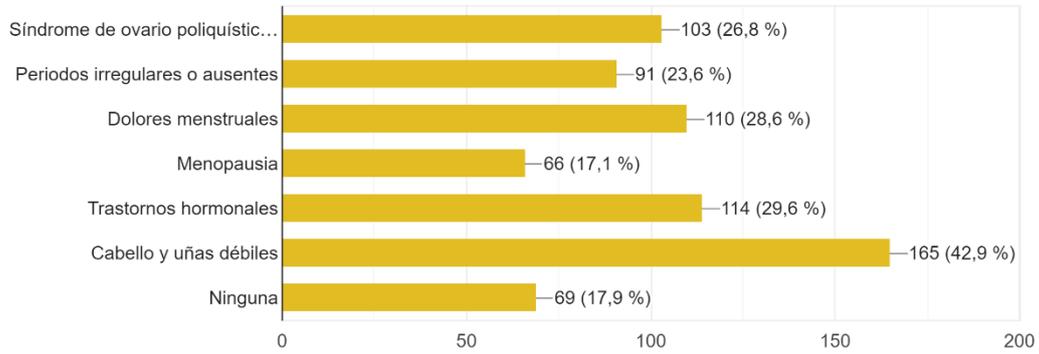


- Zona 1(Puente Piedra, Comas, Carab...
- Zona 2(Independencia, Los Olivos, Sa...
- Zona 3(San Juan de Lurigancho)
- Zona 4(Cercado de Lima, Rímac, Bre...
- Zona 5 (Ate, Chaclacayo, San Juan d...
- Zona 6(Jesús María, Lince, Pueblo Li...
- Zona 7(Miraflores, San Isidro, San Bo...
- Zona 8(Chorrillos, Barranco, Surquillo,...)

▲ 1/2 ▼

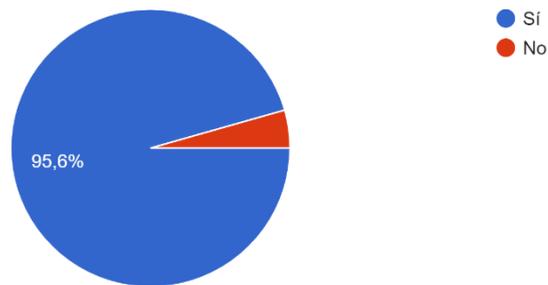
### ¿Padece de algunas de las siguientes afecciones/problemas?

385 respuestas



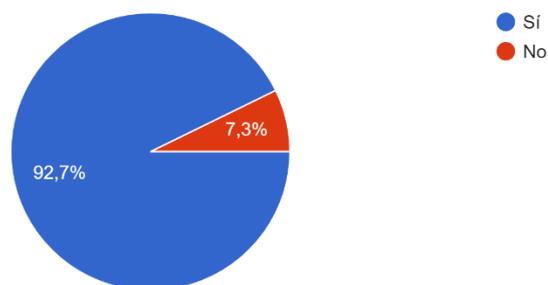
### ¿Considera importante el consumo de suplementos vitamínicos en la alimentación diaria para el beneficio de salud?

385 respuestas



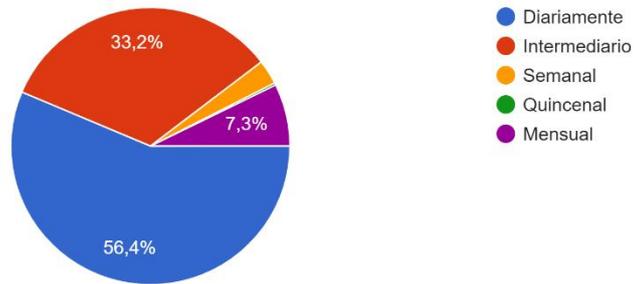
### ¿Consume actualmente algún suplemento vitamínico?

385 respuestas



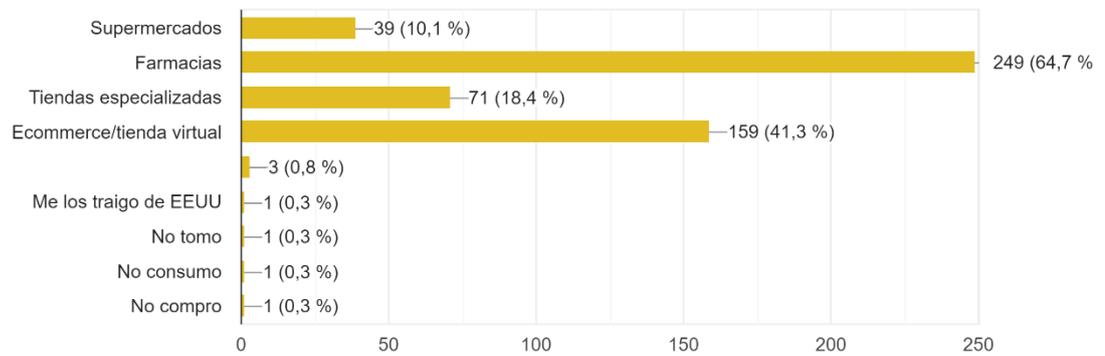
### ¿Con que frecuencia consume su suplemento vitamínico?

385 respuestas



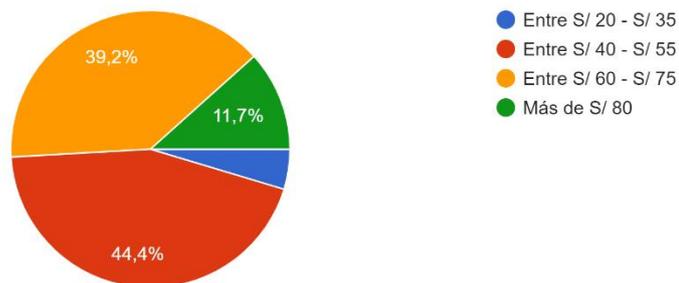
### ¿En que lugar compra su suplemento?

385 respuestas



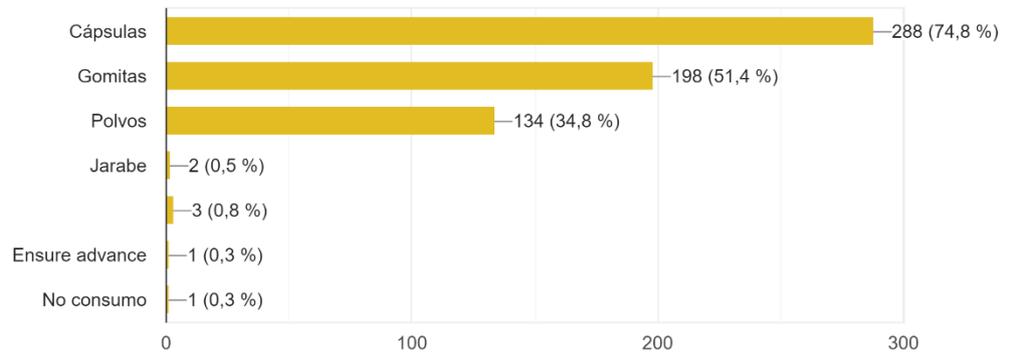
### ¿Qué precio suele pagar por estos productos?

385 respuestas



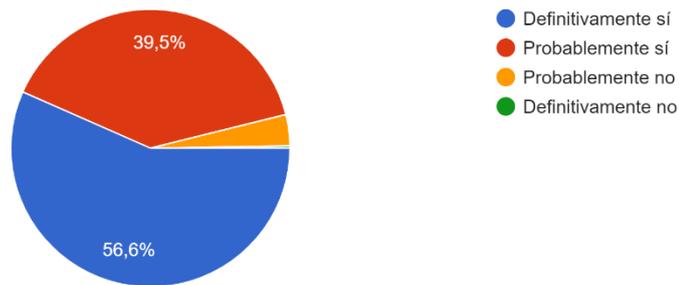
### ¿En qué presentación prefiere comprar sus suplementos vitamínicos?

385 respuestas



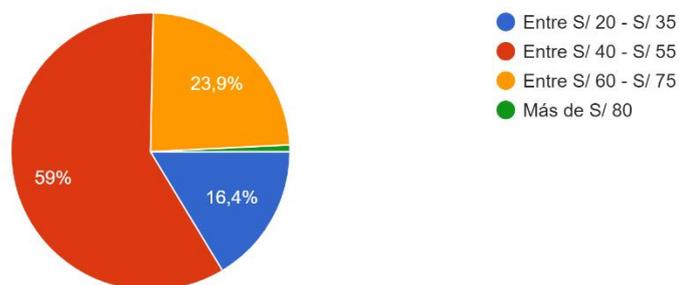
### Luego de conocer los beneficios y propiedades del aguaje, ¿Estaría dispuesto a consumir una nueva marca de suplemento vitamínico a base de aguaje en forma de gomitas?

385 respuestas



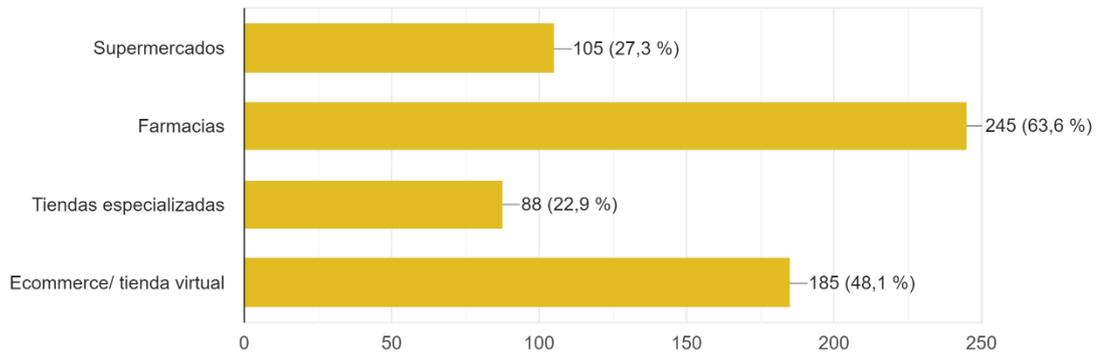
### ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este producto en presentación de 90 unidades?

385 respuestas

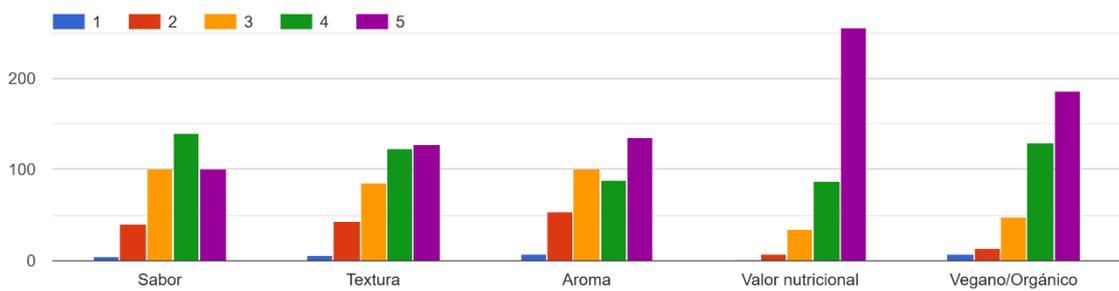


### ¿En qué lugar le gustaría encontrar este producto?

385 respuestas

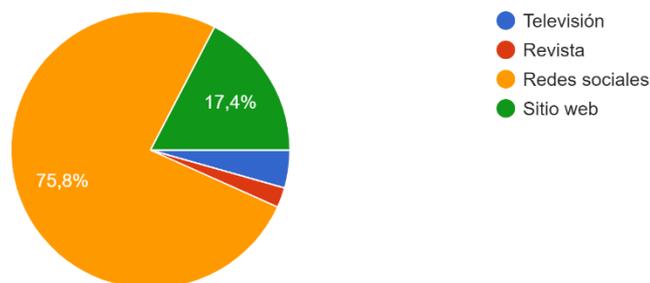


¿Qué valoración le daría usted de acuerdo a las siguientes características? Califique del 1 al 5 de acuerdo a su nivel de aceptación y preferencia siendo 1 el nivel más bajo y 5 el más alto

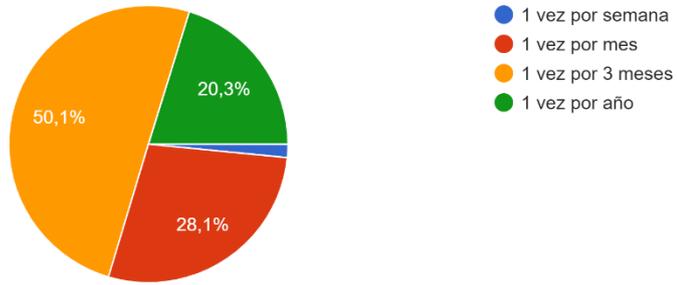


### ¿En qué medio de comunicación le gustaría conocer más acerca de este producto?

385 respuestas



¿Con que frecuencia compraría este producto, considerando que en un frasco vienen 90 unds?  
385 respuestas



## Anexo 2: Ficha Técnica del Aguaje

|   |   |                                |  |
|---|---|--------------------------------|--|
| <b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>                                  | Aguaje en polvo atomizado   |                                | <b>FOTO</b><br><br><br><i>*Imagen referencial</i> |
| <b>NOMBRE CIENTIFICO</b>                                    | <i>Mauritia flexuosa</i>  |                                |  |
| <b>PARTE UTILIZADA</b>                                      | Fruto de aguaje   |                                |  |
| <b>ORIGEN</b>   | Perú  |                                |  |
| <b>ENSAYOS FISICO/QUIMICO (g/100 g de muestra original)</b> | <b>Proteína (g/100 g)</b>   | 8,20                           |  |
|   | <b>Grasa (g/100 g)</b>  | 29,0                           |  |
|   | <b>Energía total (Kcal/100 g)</b>   | 280,5                          |  |
|   | <b>Fibra (g/100 g)</b>  | 11,10                          |  |
|   | <b>Carbohidratos (g/100 g)</b>  | 18,5                           |  |
|   | <b>Vitamina A (mg/100 g)</b>  | 173 – 300 mg                   |  |
| <b>Vitamina C (mg/100 g)</b>                                | 50 – 60 mg  |                                |  |
|   | <i>*Información referencial</i>   |                                |  |
| <b>AGENTE ENCAPSULANTE</b>                                  | Maltodextrina   |                                | 5% a 10%   |
| <b>CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS</b>                       | <b>Color</b>  |                                | Amarillo en tonalidad  |
|   | <b>Olor</b>   |                                | Característico   |
|   | <b>Sabor</b>  |                                | Característico   |
|   | <b>Aspecto</b>  |                                | Polvo fino   |
| <b>ANALISIS MICROBIOLÓGICOS</b>                             | <b>D. de Salmonella sp. (en 25g)</b>  |                                | Ausencia   |
|   | <b>N. Levaduras (UFC/g)</b>   |                                | <30 Estimado   |
|   | <b>N. de Coliformes (NMP/g)</b>   |                                | <3   |
|   | <b>N. Mohos (UFC/g)</b>   |                                | <30 Estimado   |
| <b>DESCRIPCION</b>  | <p>El Aguaje atomizado es un polvo fino que se obtiene al procesar la pulpa del fruto de aguaje. Una vez procesadas, se deshidrata por atomización. El aguaje (<i>Mauritia flexuosa</i>) es un fruto de la selva peruana conocida como el "árbol de la vida" y reconocida por su altísimo contenido de vitamina A (betacaroteno), indispensable para la alimentación humana. Su alto contenido de vitamina A convierte al fruto del aguaje en un recurso inigualable para la dieta de niños y madres gestantes, pues ayuda a la formación y el mantenimiento de dientes sanos, de tejidos blandos y óseos, de las membranas mucosas y de la piel. Esta vitamina contribuye a mejorar la visión, especialmente ante la luz tenue. La parte carnosa de los frutos presenta elevadas cantidades de vitamina A, siendo muy eficaz para eliminar la deficiencia de vitaminas, principal afección de los niños desnutridos.</p> |                                |  |
| <b>USOS</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para consumo directo, sólo o en preparados como jugos, smoothies, postres, snacks, etc.</li> <li>• En la industria alimentaria, para diversas formulaciones y elaboración de productos.</li> <li>• Para elaborar capsulas y tabletas.</li> </ul>   |                                |  |
| <b>EMPAQUE</b>  | A granel  | Bolsa trilaminada de 5 a 10 kg |  |
|   | Retail  | Doypacks de 100 a 500 gr       |  |
| <b>VIDA UTIL</b>  | 2 años  |                                |  |
| <b>ALMACENAJE</b>   | Mantener en un ambiente cerrado, fresco y seco. No exponer a la luz directamente.   |                                |  |

# Anexo 3: Betas del Sector

29/7/24, 12:57

Betas



## Betas by Sector (US)

Data Used: Multiple data services

Date of Analysis: Data used is as of January 2024

Download as an excel file instead: <https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/jpc/datasets/betas.xls>

For global datasets: [https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/data.html](https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html)

YouTube Video explaining data: <https://www.youtube.com/watch?v=xmftgceSjg>

Variable Definitions

can be obtained by clicking here

Download Detail

in which companies are included in each industry

| Industry Name                       | Number of firms | Beta | D/E Ratio | Effective Tax rate | Unlevered beta |
|-------------------------------------|-----------------|------|-----------|--------------------|----------------|
| Advertising                         | 57              | 1.37 | 33.76%    | 5.44%              | 1.10           |
| Aerospace/Defense                   | 70              | 1.08 | 25.46%    | 7.28%              | 0.90           |
| Air Transport                       | 25              | 1.27 | 162.15%   | 8.62%              | 0.57           |
| Apparel                             | 38              | 1.19 | 48.76%    | 10.19%             | 0.87           |
| Auto & Truck                        | 34              | 1.52 | 31.02%    | 3.12%              | 1.24           |
| Auto Parts                          | 39              | 1.34 | 38.44%    | 14.62%             | 1.04           |
| Bank (Money Center)                 | 15              | 1.06 | 216.16%   | 17.69%             | 0.40           |
| Banks (Regional)                    | 625             | 0.46 | 101.95%   | 17.69%             | 0.26           |
| Beverage (Alcoholic)                | 19              | 1.13 | 24.46%    | 10.42%             | 0.96           |
| Beverage (Soft)                     | 29              | 0.76 | 17.12%    | 6.68%              | 0.68           |
| Broadcasting                        | 22              | 1.06 | 176.40%   | 7.85%              | 0.46           |
| Brokerage & Investment Banking      | 27              | 1.12 | 226.06%   | 16.84%             | 0.42           |
| Building Materials                  | 44              | 1.32 | 18.15%    | 19.94%             | 1.16           |
| Business & Consumer Services        | 162             | 1.02 | 17.94%    | 10.84%             | 0.90           |
| Cable TV                            | 10              | 1.28 | 101.72%   | 23.72%             | 0.72           |
| Chemical (Basic)                    | 32              | 1.10 | 45.68%    | 8.93%              | 0.82           |
| Chemical (Diversified)              | 4               | 1.13 | 69.53%    | 14.89%             | 0.74           |
| Chemical (Specialty)                | 68              | 1.09 | 26.82%    | 10.40%             | 0.91           |
| Coal & Related Energy               | 18              | 1.27 | 22.54%    | 2.62%              | 1.09           |
| Computer Services                   | 72              | 1.00 | 29.14%    | 7.78%              | 0.82           |
| Computers/Peripherals               | 36              | 1.13 | 6.09%     | 8.67%              | 1.08           |
| Construction Supplies               | 45              | 1.13 | 24.70%    | 14.91%             | 0.95           |
| Diversified                         | 23              | 1.19 | 19.15%    | 5.25%              | 1.04           |
| Drugs (Biotechnology)               | 572             | 1.12 | 16.39%    | 0.81%              | 1.00           |
| Drugs (Pharmaceutical)              | 245             | 1.03 | 16.05%    | 2.89%              | 0.92           |
| Education                           | 31              | 1.23 | 19.59%    | 11.15%             | 1.07           |
| Electrical Equipment                | 103             | 1.24 | 21.39%    | 5.66%              | 1.07           |
| Electronics (Consumer & Office)     | 13              | 1.30 | 18.32%    | 7.31%              | 1.14           |
| Electronics (General)               | 129             | 0.93 | 17.20%    | 8.17%              | 0.83           |
| Engineering/Construction            | 43              | 0.96 | 26.20%    | 14.27%             | 0.80           |
| Entertainment                       | 98              | 0.99 | 28.75%    | 3.25%              | 0.82           |
| Environmental & Waste Services      | 57              | 0.91 | 21.95%    | 5.42%              | 0.78           |
| Farming/Agriculture                 | 42              | 0.99 | 45.30%    | 6.68%              | 0.74           |
| Financial Svcs. (Non-bank & Insuran | 172             | 1.14 | 354.06%   | 11.07%             | 0.31           |
| Food Processing                     | 82              | 0.61 | 33.70%    | 8.29%              | 0.48           |
| Food Wholesalers                    | 14              | 0.97 | 44.63%    | 15.90%             | 0.72           |
| Furn/Home Furnishings               | 31              | 1.11 | 47.55%    | 13.94%             | 0.82           |
| Green & Renewable Energy            | 17              | 1.11 | 141.41%   | 4.39%              | 0.54           |
| Healthcare Products                 | 230             | 1.06 | 12.66%    | 4.81%              | 0.97           |
| Healthcare Support Services         | 119             | 1.03 | 26.86%    | 8.08%              | 0.86           |
| Healthcare Information and Technol  | 128             | 1.27 | 16.07%    | 3.11%              | 1.14           |
| Homebuilding                        | 32              | 1.37 | 16.42%    | 17.22%             | 1.22           |
| Hospitals/Healthcare Facilities     | 32              | 0.88 | 79.74%    | 6.86%              | 0.55           |
| Hotel/Gaming                        | 68              | 1.34 | 48.67%    | 8.63%              | 0.98           |
| Household Products                  | 93              | 0.84 | 16.56%    | 8.21%              | 0.75           |
| Information Services                | 18              | 0.93 | 35.67%    | 15.79%             | 0.73           |
| Insurance (General)                 | 21              | 1.03 | 25.93%    | 13.69%             | 0.86           |
| Insurance (Life)                    | 23              | 0.77 | 92.25%    | 10.18%             | 0.45           |
| Insurance (Prop/Cas.)               | 50              | 0.74 | 19.38%    | 12.42%             | 0.64           |
| Investments & Asset Management      | 334             | 0.46 | 40.34%    | 11.33%             | 0.35           |
| Machinery                           | 103             | 1.03 | 16.86%    | 11.73%             | 0.91           |
| Metals & Mining                     | 68              | 0.96 | 15.82%    | 2.00%              | 0.86           |

# 15% Similitud general

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

## Filtrado desde el informe

▸ Bibliografía

---

## Fuentes principales

14%  Fuentes de Internet

1%  Publicaciones

7%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

---

## Marcas de integridad

### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

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

- 14% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 7% 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  | Internet                | repositorio.ulima.edu.pe                 | 1% |
| 2  | Internet                | hdl.handle.net                           | 1% |
| 3  | Internet                | repositorio.usil.edu.pe                  | 1% |
| 4  | Trabajos del estudiante | Universidad de Lima                      | 1% |
| 5  | Internet                | www.coursehero.com                       | 1% |
| 6  | Internet                | tesis.pucp.edu.pe                        | 0% |
| 7  | Trabajos del estudiante | Universidad San Ignacio de Loyola        | 0% |
| 8  | Trabajos del estudiante | Pontificia Universidad Catolica del Peru | 0% |
| 9  | Internet                | qdoc.tips                                | 0% |
| 10 | Internet                | repositorioacademico.upc.edu.pe          | 0% |
| 11 | Internet                | docplayer.es                             | 0% |

|    |                         |  |    |
|----|-------------------------|--|----|
| 12 | Internet                | issuu.com  | 0% |
| 13 | Internet                | apirepositorio.unh.edu.pe  | 0% |
| 14 | Trabajos del estudiante | ITESM: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey | 0% |
| 15 | Internet                | fr.slideshare.net  | 0% |
| 16 | Internet                | dspace.espace.edu.ec   | 0% |
| 17 | Internet                | repositorio.ucsg.edu.ec  | 0% |
| 18 | Internet                | repositorio.up.edu.pe  | 0% |
| 19 | Trabajos del estudiante | Erasmus University of Rotterdam                                    | 0% |
| 20 | Internet                | vsip.info  | 0% |
| 21 | Trabajos del estudiante | Universidad Privada Boliviana                                      | 0% |
| 22 | Trabajos del estudiante | Universidad Cesar Vallejo  | 0% |
| 23 | Internet                | repositorio.esan.edu.pe  | 0% |
| 24 | Trabajos del estudiante | Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO                | 0% |
| 25 | Trabajos del estudiante | Universidad Internacional de la Rioja                              | 0% |

|    |                         |                                  |    |
|----|-------------------------|----------------------------------|----|
| 26 | Internet                | bibdigital.epn.edu.ec            | 0% |
| 27 | Internet                | repositorio.puce.edu.ec          | 0% |
| 28 | Trabajos del estudiante | Universidad Carlos III de Madrid | 0% |
| 29 | Internet                | repositorio.uti.edu.ec           | 0% |
| 30 | Internet                | upc.aws.openrepository.com       | 0% |
| 31 | Internet                | vdoc.pub                         | 0% |
| 32 | Internet                | repository.usta.edu.co           | 0% |
| 33 | Internet                | blog.hubspot.es                  | 0% |
| 34 | Internet                | prezi.com                        | 0% |
| 35 | Internet                | repositorio.umch.edu.pe          | 0% |
| 36 | Internet                | repositorio.utp.edu.pe           | 0% |
| 37 | Internet                | www.clubensayos.com              | 0% |
| 38 | Internet                | www.theibfr.com                  | 0% |
| 39 | Internet                | repositorio.uap.edu.pe           | 0% |

|    |                         |   |    |
|----|-------------------------|---|----|
| 40 | Internet                | uniminuto-dspace.scimago.es                     | 0% |
| 41 | Internet                | dspace.udla.edu.ec                              | 0% |
| 42 | Internet                | es.scribd.com                                   | 0% |
| 43 | Internet                | www.infobae.com                                 | 0% |
| 44 | Trabajos del estudiante | UNIV DE LAS AMERICAS                            | 0% |
| 45 | Internet                | renati.sunedu.gob.pe                            | 0% |
| 46 | Trabajos del estudiante | Instituto Mediterraneo de Estudios de Protocolo | 0% |
| 47 | Internet                | baixardoc.com                                   | 0% |
| 48 | Internet                | ymg.fourcornersdailypost.com                    | 0% |
| 49 | Trabajos del estudiante | Universidad TecMilenio                          | 0% |
| 50 | Trabajos del estudiante | Universidad Europea de Madrid                   | 0% |
| 51 | Trabajos del estudiante | Universidad del Istmo de Panamá                 | 0% |
| 52 | Internet                | idoc.pub  | 0% |
| 53 | Internet                | repositorio.continental.edu.pe                  | 0% |

|    |                         |  |    |
|----|-------------------------|--|----|
| 54 | Internet                | theibfr.com                                    | 0% |
| 55 | Trabajos del estudiante | Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC | 0% |
| 56 | Internet                | core.ac.uk                                     | 0% |
| 57 | Internet                | doi.org  | 0% |
| 58 | Internet                | repositorio.utn.edu.ec                         | 0% |
| 59 | Internet                | www.flashtributario.com                        | 0% |
| 60 | Trabajos del estudiante | Universidad Nacional Mayor de San Marcos       | 0% |
| 61 | Internet                | repositorio.umsa.bo                            | 0% |
| 62 | Internet                | repositorio.unp.edu.pe                         | 0% |
| 63 | Internet                | tueconomiafacil.com                            | 0% |
| 64 | Trabajos del estudiante | Universidad de Murcia                          | 0% |
| 65 | Trabajos del estudiante | Universidad de Oviedo                          | 0% |
| 66 | Internet                | tesis.ucsm.edu.pe                              | 0% |
| 67 | Trabajos del estudiante | Universidad Internacional del Ecuador          | 0% |

|    |                         |  |    |
|----|-------------------------|--|----|
| 68 | Internet                | repositorio.cepal.org  | 0% |
| 69 | Internet                | www.slideshare.net   | 0% |
| 70 | Trabajos del estudiante | 65035  | 0% |
| 71 | Trabajos del estudiante | Universidad Anahuac México Sur   | 0% |
| 72 | Internet                | documents.mx   | 0% |
| 73 | Internet                | repositorio.uta.edu.ec   | 0% |
| 74 | Internet                | sired.udenar.edu.co  | 0% |
| 75 | Internet                | www.escolaeuropeaexcelencia.com  | 0% |
| 76 | Publicación             | 2R & P CONSULTORES Y EJECUTORES S.A.C.. "ITS para Implementar el Proyecto Ins... | 0% |
| 77 | Internet                | dspace.espol.edu.ec  | 0% |
| 78 | Internet                | negociosybienestarsite.wordpress.com   | 0% |
| 79 | Internet                | repositorio.cientifica.edu.pe  | 0% |
| 80 | Internet                | repositorio.espe.edu.ec:8080   | 0% |
| 81 | Internet                | sleeknote.com  | 0% |

|    |                         |   |    |
|----|-------------------------|---|----|
| 82 | Internet                | stepsinnovabusiness.blogspot.com              | 0% |
| 83 | Trabajos del estudiante | Fundación Universitaria María Cano - Medellin | 0% |
| 84 | Internet                | cybertesis.unmsm.edu.pe                       | 0% |
| 85 | Internet                | mulpix.com                                    | 0% |
| 86 | Internet                | pdfcookie.com                                 | 0% |
| 87 | Internet                | www.flacsoandes.edu.ec                        | 0% |
| 88 | Trabajos del estudiante | Grupo IOE                                     | 0% |
| 89 | Trabajos del estudiante | Universidad Argentina John F. Kennedy         | 0% |
| 90 | Trabajos del estudiante | uncedu  | 0% |
| 91 | Internet                | www.authorstream.com                          | 0% |
| 92 | Internet                | arnoldoaraya.com                              | 0% |
| 93 | Internet                | marketingkingsite.wordpress.com               | 0% |
| 94 | Trabajos del estudiante | usach   | 0% |
| 95 | Internet                | www.titular.com                               | 0% |

|     |                         |  |    |
|-----|-------------------------|--|----|
| 96  | Trabajos del estudiante | City University of New York System   | 0% |
| 97  | Publicación             | Marilyn Alarcón Agreda, John Hitler Mena Dávila, Adán Pablo Cieza Pérez. "Econo... | 0% |
| 98  | Trabajos del estudiante | Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados           | 0% |
| 99  | Trabajos del estudiante | Universidad Tecnica De Ambato- Direccion de Investigacion y Desarrollo , DIDE      | 0% |
| 100 | Internet                | repositorio.uisrael.edu.ec   | 0% |
| 101 | Internet                | repositorio.unheval.edu.pe   | 0% |
| 102 | Internet                | repository.ucc.edu.co  | 0% |
| 103 | Internet                | www.dspace.uce.edu.ec  | 0% |
| 104 | Trabajos del estudiante | Corporación Universitaria Iberoamericana   | 0% |
| 105 | Trabajos del estudiante | Universidad Señor de Sipan   | 0% |
| 106 | Trabajos del estudiante | Universidad Tecnologica del Peru   | 0% |
| 107 | Internet                | oa.upm.es  | 0% |
| 108 | Trabajos del estudiante | unifranz   | 0% |
| 109 | Internet                | www.dofiscal.net   | 0% |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 110 | Trabajos del estudiante<br>Universidad Americana               | 0% |
| 111 | Trabajos del estudiante<br>Universidad Privada Antenor Orrego  | 0% |
| 112 | Trabajos del estudiante<br>Universidad de San Martín de Porres | 0% |
| 113 | Internet<br>excel-dashboards.com                               | 0% |
| 114 | Internet<br>www.opportimes.com                                 | 0% |
| 115 | Internet<br>cienciadigital.org                                 | 0% |
| 116 | Internet<br>es.smartsheet.com                                  | 0% |
| 117 | Internet<br>produccion-creativa.blogspot.com                   | 0% |
| 118 | Internet<br>repositorio.itb.edu.ec                             | 0% |
| 119 | Internet<br>repositorio.uia.ac.cr:8080                         | 0% |
| 120 | Internet<br>www-es.netapp.com                                  | 0% |
| 121 | Internet<br>www.asjp.cerist.dz                                 | 0% |
| 122 | Internet<br>www.portalfruticola.com                            | 0% |
| 123 | Trabajos del estudiante<br>aesanolucas                         | 0% |

|     |                         |                              |    |
|-----|-------------------------|------------------------------|----|
| 124 | Internet                | doku.pub                     | 0% |
| 125 | Internet                | es.slideshare.net            | 0% |
| 126 | Internet                | ideas.repec.org              | 0% |
| 127 | Internet                | idoc.tips                    | 0% |
| 128 | Trabajos del estudiante | ipn                          | 0% |
| 129 | Internet                | moam.info                    | 0% |
| 130 | Internet                | p2p.doshermanaswireless.org  | 0% |
| 131 | Internet                | pirhua.udep.edu.pe           | 0% |
| 132 | Internet                | radiopublic.com              | 0% |
| 133 | Internet                | repositorio.iberopuebla.mx   | 0% |
| 134 | Internet                | ri.itba.edu.ar               | 0% |
| 135 | Internet                | www.eoi.es                   | 0% |
| 136 | Internet                | www.escueladeinternet.com.mx | 0% |
| 137 | Internet                | www.gacetasanitaria.org      | 0% |

|     |          |                     |    |
|-----|----------|---------------------|----|
| 138 | Internet | www.iproup.com      | 0% |
| 139 | Internet | www.jornada.unam.mx | 0% |
| 140 | Internet | www.linkedin.com    | 0% |
| 141 | Internet | www.nydailynews.com | 0% |
| 142 | Internet | www.voltairenet.org | 0% |
| 143 | Internet | www.wcc-coe.org     | 0% |