

Universidad de Lima

Escuela de Posgrado

Maestría en Administración y Dirección de Negocios



# **FUERZA 7: MEZCLA DE HARINA DE SIETE SEMILLAS ANCESTRALES**

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

**Angel Alejandro Agüero Correa**

**Código 19852195**

**Asesor:**

**Ing. Eduardo Alejandro Del Solar Vergara**

Lima – Perú

Junio de 2022





**FUERZA 7: MEZCLA DE HARINA DE SIETE  
SEMILLAS ANCESTRALES**



**FUERZA 7: FLOUR BLEND OF SEVEN  
ANCIENT SEEDS**

# TABLA DE CONTENIDOS

## **CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO .....5**

1.1.	Presentación de la empresa (emprendimiento).....	5
1.2.	Marco teórico y mercado ( <i>benchmark</i> y mejores prácticas empresariales) .....	5
1.3.	Motivación del proyecto .....	7
1.4.	Percepción de la necesidad: análisis problema u oportunidad - solución.....	7
1.5.	Descripción de la idea y la oportunidad.....	8
1.6.	Justificación del atractivo de la propuesta .....	15
1.7.	Estrategia inicial y objetivos de alcance .....	15
1.8.	Impacto comercial y responsabilidad social.....	16

## **CAPÍTULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA SOLUCIÓN**

**17**

2.1.	Diseño y metodología de la investigación .....	17
2.2.	Validación de hipótesis. ....	19
2.3.	Validación de la solución. ....	19
2.3.1.	Análisis de segmentación .....	20
2.3.2.	Características organolépticas .....	25
2.3.3.	Valor nutricional y grado de recomendación del producto .....	28
2.3.4.	Bebidas frecuentes en el desayuno .....	30
2.3.5.	Personas que toman el ponche siete semillas .....	30
2.3.6.	Decisores, precios y lugares de compra preferidos.....	31
2.4.	Muestreo poblacional de la prueba de producto.....	33
2.5.	Análisis de tendencias y patrones .....	34
2.6.	CANVAS del modelo del negocio .....	35

<b>CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>37</b>
3.1. Visión .....	37
3.2. Misión .....	37
3.3. Valores y ética .....	37
3.4. Cultura organizacional .....	37
3.5. Objetivos estratégicos fundamentales .....	38
3.6. Análisis externo: Político, legal, circunstancial, económico, geográfico, social, demográfico, cultural, tecnológico, ambiental (PESTEL) .....	39
3.7. Análisis interno: Competidores potenciales, clientes, proveedores, productos sustitutos, barreras de entrada (PORTER).....	40
3.8. Análisis sectorial e identificación de riesgos y amenazas. Análisis FODA y estrategia de éxito (FODA cruzado).....	43
<b>CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>48</b>
4.1. Planteamiento de objetivos generales de marketing .....	48
4.2. Estrategias de marketing .....	48
4.2.1. Segmentación y perfil del cliente .....	48
4.2.2. Posicionamiento y ventaja competitiva.....	49
4.3. Mercado objetivo .....	53
4.3.1. Tendencia de mercado.....	53
4.3.2. Tamaño de mercado.....	54
4.3.3. Mercado objetivo .....	55
4.3.4. Identificación de agentes.....	55
4.3.5. Potencial de crecimiento del mercado .....	55
4.3.6. Rivalidad competidora y potencial de ventas .....	56
4.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix .....	56
4.4.1. Política de gestión del cliente .....	56

4.4.2.	Estrategia de producto: especificaciones, calidad, variabilidad y diversificación.....	56
4.4.3.	Estrategia de precios: análisis de costos y precios.....	57
4.4.4.	Política comercial .....	58
4.4.5.	Estrategia comunicacional y de canal .....	59
4.4.6.	Estrategia de distribución.....	60
4.5.	Plan de ventas (objetivos anuales, alcance de la oferta) y Proyección de la Demanda (crecimiento y desarrollo) .....	60
	<b>CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>62</b>
5.1.	Políticas operacionales.....	62
5.1.1.	Calidad .....	62
5.1.2.	Procesos.....	62
5.1.3.	Planificación .....	63
5.1.4.	Inventarios.....	63
5.2.	Equipos, actividades y procesos .....	66
5.2.1.	Diseño y capacidad de instalaciones.....	66
5.2.2.	Equipos de trabajo y apoyos.....	68
5.2.3.	Gestión de proveedores, compras y stock .....	69
5.2.4.	Tercerización o integración de procesos .....	70
5.2.5.	Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor.....	70
5.2.6.	Proceso de elaboración de bienes .....	71
5.2.7.	Políticas de transformación de la actividad.....	72
5.2.8.	Flujograma de la actividad .....	72
5.2.9.	Balance Scorecard: control de gestión por indicadores .....	73
	<b>CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....</b>	<b>82</b>
6.1.	Objetivos organizacionales .....	82
6.1.1.	Naturaleza de la organización.....	82

6.2.	Diseño de puestos y responsabilidades .....	83
6.3.	Políticas organizacionales .....	86
6.4.	Gestión del talento .....	86
6.4.1.	Selección y contratación.....	86
6.4.2.	Remuneraciones y desempeño.....	87
6.4.3.	<i>Empowerment</i> y reconocimiento .....	88
6.4.4.	Capacitación motivación y desarrollo.....	88
6.5.	Estructura de gastos de RRHH.....	89
<b>CAPÍTULO VII: PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO.....</b>		<b>90</b>
7.1.	Plan de inversiones .....	90
7.2.	Activos y depreciación.....	91
7.3.	Inversión en capital de trabajo.....	92
7.4.	Fuentes de financiamiento y amortización.....	93
7.5.	Balance general .....	93
7.6.	Cuentas de explotación previsionales (ganancias y pérdidas) .....	95
7.7.	Proyección de ventas y flujo de efectivo .....	96
7.8.	Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera .....	97
7.9.	Políticas de aplicación de resultados .....	98
7.10.	Tasa de descuento del accionista .....	99
7.11.	Otros indicadores financieros representativos.....	99
7.12.	Análisis por escenarios .....	100
7.13.	Principales riesgos .....	102
7.13.1.	Análisis cualitativo de riesgos .....	102
7.13.2.	Análisis cuantitativo de riesgos .....	103
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>106</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>107</b>

**REFERENCIAS .....108**  
**ANEXOS.....110**



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. 1. Contenido nutricional de algunos potenciales componentes del producto .....	9
Tabla 1. 2. Características de los potenciales componentes de la mezcla de harina de ‘siete semillas’ .....	11
Tabla 2. 1. Población de Lima Metropolitana por grupos de edades (2019).....	33
Tabla 3. 1. Análisis de competidores .....	41
Tabla 3. 2. Análisis de competidores .....	42
Tabla 4. 1. Factores de Estabilidad en el ambiente (EA) .....	50
Tabla 4. 2. Factores de Fuerza de la industria o del sector (FI).....	51
Tabla 4. 3. Factores de Fuerza financiera (FF).....	51
Tabla 4. 4. Factores de Ventaja competitiva (VC).....	52
Tabla 4. 5. Mercado potencial anual en soles en Lima Metropolitana.....	54
Tabla 4. 6. Precios comparativos de los competidores con nuestro producto .....	57
Tabla 4. 7. Estimación del porcentaje de ventas de la empresa en relación con el mercado .....	60
Tabla 4. 8. Capacidad utilizada de la planta en el primer año .....	61
Tabla 4. 9. Plan de ventas para el primer año en kilos y unidades .....	61
Tabla 4. 10. Plan de ventas en kilos y en unidades para cinco años .....	61
Tabla 5. 1. Cantidad a comprar en kilos de cada tipo de harina o grano.....	64
Tabla 5. 2. Datos para aplicar el modelo de lote económico.....	64
Tabla 5. 3. Cálculo del tamaño del lote económico en kilos, por año.....	65
Tabla 5. 4 Ciclo aproximado del inventario .....	65
Tabla 5. 5 Matriz de enfrentamiento para el análisis estructural .....	75
Tabla 5. 6 Coordenadas de las variables.....	76

Tabla 5. 7 Objetivos estratégicos según perspectiva.....	78
Tabla 5. 8 Alineamiento de los objetivos estratégicos con la misión y visión .....	79
Tabla 5. 9 Indicadores .....	80
Tabla 6. 1. Remuneración del personal .....	88
Tabla 7. 1. Inversiones.....	90
Tabla 7. 2. Inversión en muebles, enseres y adecuación del local.....	91
Tabla 7. 3. Inversión en equipamiento productivo.....	92
Tabla 7. 4. Depreciación.....	92
Tabla 7. 5. Inversión en capital de trabajo.....	93
Tabla 7. 6. Resumen del financiamiento externo.....	93
Tabla 7. 7. Balance general.....	94
Tabla 7. 8. Composición porcentual del estado de resultados .....	95
Tabla 7. 9. Estado de resultados.....	96
Tabla 7. 10. Proyección de ventas.....	97
Tabla 7. 11. Flujo de efectivo .....	97
Tabla 7. 12. Indicadores de rentabilidad.....	98
Tabla 7. 13. Tasa pertinente de descuento.....	99
Tabla 7. 14. Otros indicadores financieros .....	100
Tabla 7. 15. Características de los escenarios.....	101
Tabla 7. 16. Rentabilidad por escenarios.....	101
Tabla 7. 17. Principales riesgos que enfrentará el proyecto .....	102

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. 1. Problema de investigación .....	8
Figura 2. 1. Diseño metodológico de la investigación .....	18
Figura 2. 2. Tamaño de los segmentos identificados .....	20
Figura 2. 3. Predictores y características de los segmentos.....	22
Figura 2. 4. Persona que compra / prepara desayuno y grado de acuerdo con expresión “Las siete semillas satisfaría mis requerimientos nutricionales de acuerdo con mis actividades cotidianas” .....	24
Figura 2. 5. Persona que prepara el desayuno y otro sabor preferido para las siete semillas .....	25
Figura 2. 6 Calificación del sabor .....	26
Figura 2. 7 Calificación del aroma.....	26
Figura 2. 8 Calificación de la consistencia .....	27
Figura 2. 9 Calificación del color.....	27
Figura 2. 10 Sabores que añadiría al ponche .....	28
Figura 2. 11 Satisfacción nutricional.....	29
Figura 2. 12 Grado de recomendación .....	29
Figura 2. 13 Bebida que toma en el desayuno .....	30
Figura 2. 14 Veces que tomaron ponche de siete semillas en las dos últimas semanas..	31
Figura 2. 15 Persona de la familia que adquiere y/o prepara el desayuno .....	32
Figura 2. 16 Lugar prioritario de compra .....	32
Figura 2. 17 Significado de “Alimentación saludable” para la población de Lima Metropolitana.....	35
Figura 2. 18 CANVAS del modelo del negocio .....	36

Figura 3. 1. Objetivos estratégicos en el marco de la estructura de aspiraciones empresariales.....	38
Figura 3. 2. Matriz FODA cruzado y estrategias .....	44
Figura 3. 3. Despliegue de las estrategias FO y FA .....	45
Figura 3. 4. Despliegue de las estrategias DO y DA.....	46
Figura 3. 5. Cronograma estratégico referencial.....	47
Figura 4. 1. Posición estratégica .....	53
Figura 4. 2. Precio aproximado para presentación de 180 gramos (sin IGV) .....	58
Figura 4. 3. Precio aproximado para presentación de 360 gramos (sin IGV) .....	58
Figura 5. 1. Interpretación gráfica del lote económico como tamaño de un silo.....	66
Figura 5. 2. Distribución de los ambientes empresariales .....	67
Figura 5. 3. Capacidad instalada del sistema productivo .....	68
Figura 5. 4. Cadena de valor .....	70
Figura 5. 5. Diagrama de flujo de producción .....	73
Figura 5. 6. Plano de motricidad.....	77
Figura 5. 7. Mapa estratégico.....	80
Figura 6. 1. Organigrama.....	82
Figura 6. 2. Estructura de gastos mensuales de RRHH.....	89
Figura 7. 1. La inversión en el ciclo del proyecto.....	91
Figura 7. 2. Componentes porcentuales del activo y del pasivo.....	94
Figura 7. 3. Distribución de probabilidad del VAN sin valor de rescate .....	104
Figura 7. 4. Análisis de variación y de correlación.....	105

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario del instrumento de recolección de información primaria (prueba de producto) .....	111
Anexo 2 Tabla de amortización del financiamiento.....	114



## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente estudio analiza las viabilidades pertinentes para la implementación de un negocio de producción y comercialización de harina de siete semillas “Fuerza 7”.

En el primer capítulo se analizan los aspectos generales del negocio, presentando, describiendo y justificando el atractivo del emprendimiento.

El segundo capítulo presenta el diseño metodológico, las hipótesis y su validación a través de los resultados de una prueba de producto, describiendo los patrones y tendencias en el campo de la alimentación de complementos nutricionales. Así mismo, se describe el CANVAS del modelo del negocio.

En el tercer capítulo se despliega el análisis estratégico del futuro negocio, planteando la misión, visión, objetivos estratégicos. Además, se presenta un análisis externo, interno y sectorial, que condujo al análisis preliminar de fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis de la viabilidad comercial que se inició con el capítulo 2 se completa en el cuarto capítulo a través del diseño estratégico de marketing en base a la segmentación y perfil de cliente. Con estos fundamentos se define el plan de ventas para el horizonte temporal de análisis.

En el quinto capítulo analiza y define la viabilidad técnica a través del plan de operaciones que contiene, además de las políticas operacionales, los equipos y procesos necesarios para la manufactura del producto.

En el sexto capítulo se analiza y comprueba la viabilidad organizacional del futuro negocio enfocada en los objetivos y políticas organizacionales y la gestión del talento humano.

En el séptimo capítulo se desarrolla el plan económico y financiero que comprende el plan de inversiones, las fuentes de financiamiento, los estados financieros pertinentes, la evaluación financiera y el análisis de escenarios y riesgos que demuestran la viabilidad financiera del proyecto.

Finalmente, se concluye que el proyecto sobrepasa las viabilidades analizadas, recomendando su ejecución, considerando un seguimiento detallado a los planes formulados y un monitoreo pertinente a los riesgos identificados.

**Palabras clave:** Harina de semillas ancestrales, análisis de viabilidades empresariales, emprendimiento.



## **ABSTRACT**

This study analyzes the feasibility for the implementation of production and commercialization business of seven seeds flour known as "Fuerza 7".

The first chapter analyzes the business general aspects, presenting, describing, and justifying the enterprise attractiveness.

The second chapter presents the methodological design, the hypotheses and their validation through the product test results, describing the patterns and trends in the field of feeding nutritional supplements. Likewise, the CANVAS of the business model is described.

In the third chapter, the strategic analysis of the future business is shown, setting out the mission, vision, and the strategic objectives. Additionally, an external, internal, and sectoral analysis are presented, which led to the preliminary analysis of strengths, opportunities, weaknesses, and threats.

The analysis of commercial viability initiated in chapter 2 is completed in the fourth chapter through the strategic design of the marketing plan, based on segmentation and customer profile. With these fundamentals, the sales plan is defined for the time horizon of the project.

The fifth chapter analyzes and defines the technical feasibility through the operations plan, the equipment, the processes necessary and the operational policies for the manufacture of the product.

The sixth chapter presents the organizational viability of the future business, with focus on the organizational objectives and policies, and analyzes and verify the management of human talent.

In the seventh chapter, the economic and financial plan is developed, which includes the investment plan, the financing sources, the relevant financial statements, the financial evaluation and the analysis of scenarios and risks that demonstrate the financial viability of the project.

Finally, it is concluded that the project exceeds the viability analyzed, recommending its execution. Also, it is necessary to consider a detailed follow-up of the formulated plans and the monitoring of the identified risks.

**Keywords:** Flour of ancestral seeds, analysis of business viability, entrepreneurship.



# CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

## 1.1. Presentación de la empresa (emprendimiento)

La empresa Alimentos Naturales Ángeles SAC producirá “Fuerza 7”, que es una combinación de harinas de siete semillas ancestrales para preparar un ponche energético. Por lo general, la mezcla está conformada por harina de arveja, cebada, habas, kiwicha, maíz, quinua y trigo. Adicionalmente, puede incorporarse harina de ajonjolí, avena, cañihua, chía, linaza, maca, sacha inchi, soya, tarwi.

## 1.2. Marco teórico y mercado (*benchmark* y mejores prácticas empresariales)

La presente investigación hace uso de los conceptos que se emplean en la formulación, análisis y evaluación de proyectos de empresa. En el presente caso, los campos que abarca son: diseño estratégico, emprendimiento, marketing, operaciones, gestión del talento, aspectos organizacionales y finanzas, principalmente. Todo esto en un marco de responsabilidad social empresarial, basado esencialmente en un modelo cuya conducta sea de cumplimiento con las obligaciones legales y que contribuya al respeto del medio ambiente.

En el diseño estratégico del futuro negocio se emplea el *Business Model Canvas*, una herramienta diseñada por Tom Clark, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. Adicionalmente, se empleará la herramienta de análisis estratégico PESTEL y se realizará un análisis de las fuerzas competitivas con base en las herramientas de Porter.

En el campo del emprendimiento, un modelo de negocio sostenible debe tener como objetivo crear valor para las diversas partes interesadas y también para el medio ambiente. Por ello, el pensamiento emprendedor debe apoyar la creación de soluciones valiosas para hacer frente a los desafíos ambientales y sociales (Kumar, 2016).

En este aspecto, se pueden identificar ocho enfoques que se interrelacionan para evaluar futuros proyectos, ya que ayudan a modelar el crecimiento de los emprendimientos. Se trata de los siguientes: (i) enfoque estocástico, (ii) modelos de etapas, (iii) enfoque evolutivo, (iv) visión basada en recursos, (v) enfoque de aprendizaje,

(vi) enfoque de gestión, (vii) enfoque económico y financiero, y (viii) modelos sostenibles (Wach, 2020).

Un aspecto esencial en todo emprendimiento es la creatividad e innovación que, por su carácter interdisciplinario y lógico, es transversal a todos los procesos empresariales.

En cuanto al marketing, en el presente estudio se analizan los elementos impulsores del mercado; así mismo, para la vida útil del proyecto, se plantean enfoques y prácticas variadas en este campo. También, el valor que aporta el marketing relacional, las redes y las tecnologías de información, comunicación y de gestión del conocimiento (Bocconcelli, Fortezza, Francioni, Pagano, Savelli & Splendiani, 2018).

Por ejemplo, para la vida útil de la empresa, se plantea una gestión del marketing como parte integral de la organización teniendo en consideración la influencia de los nuevos medios. Además, se incorporará la eficiencia y efectividad de sus acciones, analizando el valor generado por los segmentos a los cuales se dirige el producto (Kumar, 2016).

En relación con el diseño de las operaciones, se toma en cuenta el *Supply Chain Operations Reference model*, SCOR - model, considerando los procesos de planificación, aprovisionamiento, producción, distribución y devolución, más los procesos de apoyo.

Así mismo, en el diseño se incorpora el concepto de gestión sostenible de cadena de suministro, como el diseño, la organización, coordinación y el control de procesos interempresariales para llegar a ser verdaderamente sostenible manteniendo la viabilidad económica, sin dañar los sistemas sociales y/o ambientales (Khalid & Seuring, 2019).

En el campo de la gestión de los recursos humanos (RRHH), en el diseño empresarial se buscará alcanzar un equilibrio desde la perspectiva de gestión estratégica y de RRHH.

En cuanto a los aspectos contables y financieros, se hará uso de los estados contables y de los indicadores pertinentes para analizar la viabilidad financiera. Adicionalmente y de manera transversal a todos los aspectos evaluados en el presente estudio, se plantea un análisis integrado de riesgos.

### **1.3. Motivación del proyecto**

La idea surgió al notar que la alimentación saludable es una preocupación latente para una importante proporción de la población y es también un objetivo nacional para el gobierno. De acuerdo con el Informe de Alimentación y Vida Saludable 2019 (Ipsos, 2019), para la mayoría de los residentes en Lima, llevar una vida saludable representa cuidar su alimentación (88%) y realizar deporte o actividad física (32%).

Así mismo, la alimentación saludable es también un objetivo para la comunidad global que la asocia a una creciente preocupación por el cuidado del medio ambiente. Según Cushman & Wakefield (2017), los consumidores buscan alimentos y opciones saludables, ya sea vegetariano, vegano, bajos en grasa, en calorías, sin gluten, o simplemente preparado con ingredientes frescos. Así mismo, la calidad y la salud son cada vez más sinónimos. Los consumidores han puesto énfasis en la frescura y la calidad, junto con las preocupaciones sobre el medio ambiente y la sostenibilidad.

Este panorama motiva y fortalece la intención emprendedora de un grupo de personas que desean participar de una idea de negocio en el campo alimenticio y que está de acuerdo con las nuevas tendencias en este campo. Se propone una mezcla de harina que, de manera sencilla, permite preparar un ponche, que es un alimento que complementa la nutrición infantil, juvenil y de personas de cualquier edad e, incluso, puede sustituir un componente del desayuno.

### **1.4. Percepción de la necesidad: análisis problema u oportunidad - solución**

En este acápite se plantea la problemática de la investigación, su explicación y relevancia al traducirse en un proyecto.

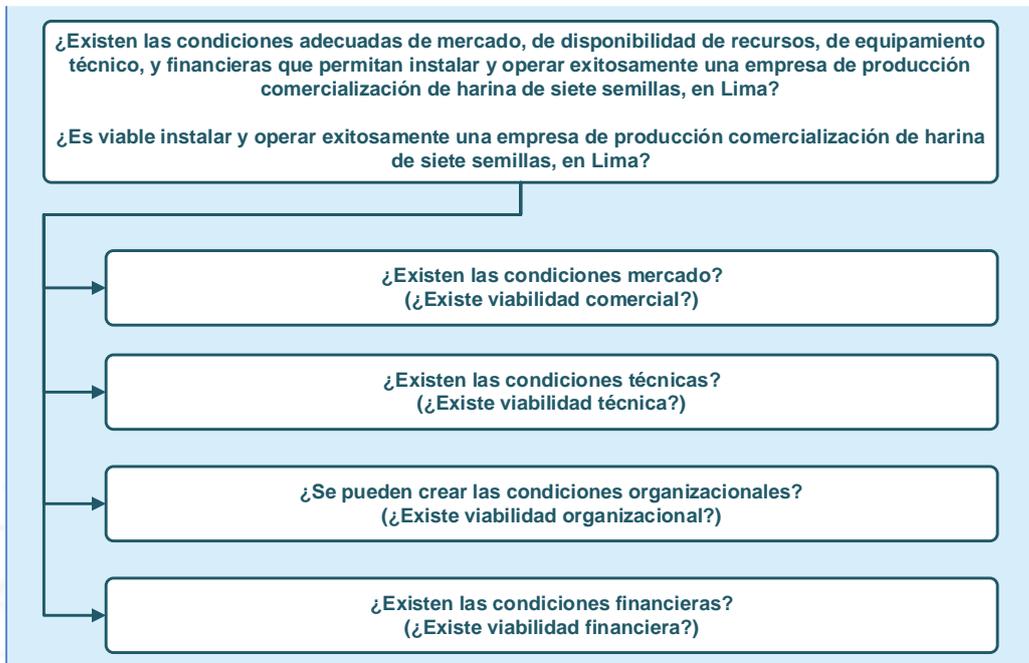
Como se ha mencionado anteriormente, la población peruana y mundial desea y, por lo tanto, necesita una alimentación saludable. En este sentido, a través del presente estudio se busca responder a la siguiente interrogante: ¿Existen las condiciones adecuadas de mercado, de disponibilidad de recursos, de equipamiento técnico, y financieras que permitan instalar y operar exitosamente una empresa de producción comercialización de harina de siete semillas, en Lima Metropolitana?

En términos del lenguaje propio de los proyectos de inversión, la interrogante citada puede parafrasearse de la siguiente manera: ¿Es viable instalar y operar

exitosamente una empresa de producción comercialización de harina de siete semillas, en Lima? En la siguiente figura se despliega el problema a abordar con el estudio.

**Figura 1. 1.**

*Problema de investigación*



Frente a la necesidad identificada en el mercado, la solución es la instalación de una empresa productora y comercializadora de harina de siete semillas. Las respuestas a las preguntas planteadas como problemática configuran los planes para hacer realidad la solución emprendedora.

### **1.5. Descripción de la idea y la oportunidad**

“Fuerza 7” es una mezcla de harina de siete semillas ancestrales para preparar un ponche energético, natural y nutritivo. Como elemento atractivo y competitivo es importante destacar que su preparación es sencilla y rápida.

Tradicionalmente la mezcla de harina está conformada por la combinación de siete semillas, como, por ejemplo: arveja, cebada, habas, kiwicha, maíz, quinua y trigo. Adicionalmente, puede incorporarse las siguientes semillas: ajonjolí, avena, cañihua, chía, linaza, maca, sachu inchi, soya, tarwi.

En un panorama nacional y mundial en el que la buena alimentación es esencial, el producto propuesto para la futura empresa, “Fuerza 7”, puede contribuir a que los ponches elaborados con granos andinos se conviertan en un alimento esencial en la dieta infantil y juvenil, y también para cualquier edad. Además, se toma en cuenta los segmentos a los que se dirigirá el producto, así como para toda la población que vaya adoptando hábitos alimenticios saludables. Las combinaciones son múltiples, además se pueden añadir otros componentes para hacerlo más atractivo. Por ejemplo, se puede endulzar con Stevia, que es un edulcorante natural; también se puede añadir clavo y canela, así como chocolate y frutas, principalmente.

En la tabla siguiente se presenta la composición de algunos potenciales componentes de la mezcla de harina de siete semillas.

**Tabla 1. 1.**

*Contenido nutricional de algunos potenciales componentes del producto*

Composición	Unidad	Cañihua Cantidad	Chía Cantidad	Kiwicha Cantidad	Maca Cantidad	Maíz Cantidad	Quinoa Cantidad	Tarwi Cantidad
Ácido linoleico	g		20.00					
Ácido linolénico (Omega 3)	g		58.00					
Ácido oleico	g		8.00					
Agua	g	12.40						7.70
Calcio	mg	110.00	700.00	236.00	150.00	17.10	148.70	
Carbohidratos	g	64.00	48.50	65.00	59.00			28.20
Ceniza	g	5.10						3.30
Cobre	mg		2.00					
Energía	Kcal	344.00			270.00			438.50
Fibra	g	9.80	34.50		8.50			7.10
Fósforo	mg	375.00	750.00	455.00		292.60	383.70	
Grasa	g	4.50	30.00	3.00	2.20			16.50
Hierro	mg	13.00		10.00	16.60	2.10	13.20	
Lisima	mg			0.85				
Magnesio	mg		250.00			137.10	249.60	
Manganeso	mg		4.50					
Potasio	mg		900.00		2,050.00	377.10	926.70	
Proteínas	g	14.00	18.50	14.00	10.20			44.30
Sodio	mg				18.70			
Vitamina A	UI		30.00					
Vitamina B1 (tiamina)	mg	0.47	0.87		0.50			
Vitamina B2 (riboflavina)	mg	0.65	0.17		0.11			
Vitamina B3 (niacina)	mg	1.13	5.82					
Vitamina B5 (ácido pantoténico)	mg		0.94					
Vitamina B9 ( ácido fólico)	mcg		114.00					
Vitamina C			15.70					
Zinc	mg		6.00			2.90	4.40	

*Nota:* Adaptado de *Propiedades y usos de la cebada*, por Agnes Macrobiótica Blog, 2012 (<http://agnesmacrobiotica.blogspot.pe/2012/03/propiedades-y-usos-de-la-cebada.html>); de *Semillas de chí, las reinas del omega-3*, 2022, por Carla Zaplana ([https://www.cuerpomente.com/alimentacion/superalimentos/semillas-chia-propiedades-usos-beneficios\\_1070](https://www.cuerpomente.com/alimentacion/superalimentos/semillas-chia-propiedades-usos-beneficios_1070)); de *Beneficios y contraindicaciones de las habas*, 2020, por Gadis.ed (<https://www.gadis.es/saludable/beneficios-y-contraindicaciones-de-las-habas/>); de *Linaza: usos, aplicaciones y propiedad medicinales*, 2022, por Karla Henríquez (<https://mejorconsalud.com/linaza->

[aplicaciones-propiedades/](#)); de Estudio de la Maca (*Lepidium meyenii* Walp.), cultivo andino con propiedades terapéuticas, 2015, por Gabriel Sifuentes, Susan León, Luz Paucar, (<http://www.scielo.org.pe/pdf/agro/v6n2/a07v6n2.pdf>); de Maíz, s.f., por CuerpoMente, (<https://www.cuerpomente.com/guia-alimentos/maiz/>); de Conoce los beneficios de la Sacha Inchi, 2015, por Nacho Otero, (<https://www.miarevista.es/salud/articulo/conoce-los-beneficios-de-la-sacha-inchi-681449666475#:~:text=La%20semilla%20es%20oriunda%20de,y%20vitaminas%20A%20y%20E>); de Soja, s.f., por CuerpoMente; de Trigo, s.f., por Farmacia.bio, (<https://www.farmacia.bio/trigo/>)

A continuación, se presentan las principales características de los posibles componentes del producto “Fuerza 7”:



**Tabla 1. 2.**

*Características de los potenciales componentes de la mezcla de harina de ‘siete semillas’*

<b>Planta</b>	<b>Características</b>	<b>Fuente</b>
Ajonjolí	Es una fuente de nutrientes bastante completa. Destaca por su alto contenido de proteínas, aunque no posee todos los aminoácidos esenciales. Necesita combinarse con otros cereales para poder obtener una proteína de alto valor.	<a href="https://www.ajonjoli.org/">https://www.ajonjoli.org/</a>
Arveja	Rica en proteínas y carbohidratos, baja en grasa y constituye una buena fuente de fibra, vitaminas A, B y C; cuando se consume fresca o refrigerada, suministra tiamina y hierro. La fibra de la arveja es soluble en agua, promueven el buen funcionamiento intestinal y ayudan a eliminar las grasas saturadas. Proporciona energía que hace permanecer más tiempo la glucosa en la sangre. En su estado fresco es tal vez el vegetal más rico en tiamina (vitamina B1), esencial para la producción de energía, la función nerviosa y el metabolismo de los carbohidratos.	<a href="https://www.mundorural.com.ar/nota/1477/beneficios-de-consumir-arvejas">https://www.mundorural.com.ar/nota/1477/beneficios-de-consumir-arvejas</a>
Avena	Es un cereal muy completo y equilibrado. Con los carbohidratos y la fibra, aporta más proteína, grasa y minerales que otros cereales. Aporta muy buenas cantidades de magnesio, cobre, hierro, zinc y vitamina B1, así como pequeñas dosis de calcio, ácido fólico y otras vitaminas del grupo B. Además, es muy rica en manganeso.	<a href="https://www.cuerpomente.com/alimentacion/superalimentos/beneficios-avena_2239#:~:text=La%20avena%20es%20un%20cereal,otras%20vitaminas%20del%20grupo%20B">https://www.cuerpomente.com/alimentacion/superalimentos/beneficios-avena_2239#:~:text=La%20avena%20es%20un%20cereal,otras%20vitaminas%20del%20grupo%20B</a>
Cañihua	Tiene un elevado contenido en proteínas (15-19 por ciento) y, al igual que la quinua y kiwicha, una proporción importante de aminoácidos azufrados. Tiene la ventaja de no poseer saponinas, a diferencia de la quinua, lo cual facilita su utilización. El consumo tradicional y más frecuente es en forma de granos ligeramente tostados y molidos, resultando una harina agradable.	<a href="http://www.fao.org/tempref/GI/Reserved/FTP_FaoRlc/old/prior/segalim/prodalim/prodveg/cdrom/contenido/libro09/Cap3_2.htm">http://www.fao.org/tempref/GI/Reserved/FTP_FaoRlc/old/prior/segalim/prodalim/prodveg/cdrom/contenido/libro09/Cap3_2.htm</a>

(continúa)

(continuación)

Planta	Características	Fuente
Cebada	Tiene propiedades terapéuticas y nutricionales. Contiene vitamina B, la cual permite regular el colesterol, es tónico cardíaco, evita la acumulación de grasa en el hígado, protege el sistema nervioso y combate la ansiedad y depresión. Es un alimento muy útil en estados carenciales y para el crecimiento. Es digestiva, diurética, antiinflamatoria, desintoxicante, laxante, entre otras cosas. Bloquea la producción de colesterol.	<a href="http://agnesmacrobiotica.blogspot.pe/2012/03/propiedades-y-usos-de-la-cebada.html">http://agnesmacrobiotica.blogspot.pe/2012/03/propiedades-y-usos-de-la-cebada.html</a>
Chía	Rica en ácidos grasos omega-3, aporta ácidos grasos omega-6 en la proporción ideal para el organismo, que es una proporción de 3 a 1 (omega-6 y omega-3). Es una buena fuente de minerales como el calcio, el magnesio y el boro. Alto contenido de fibra, tanto soluble como insoluble que ayuda a regular el tránsito intestinal. Posee también una gran cantidad de antioxidantes.	<a href="https://www.cuerpomente.com/alimentacion/superalimentos/semillas-chia-propiedades-usos-beneficios_1070">https://www.cuerpomente.com/alimentacion/superalimentos/semillas-chia-propiedades-usos-beneficios_1070</a>
Haba	Aporta grandes dosis de energía y proteínas, fibra dietética, importante para proteger la mucosa del colon y combatir la acumulación de sustancias tóxicas en el aparato digestivo. Además, ayudan a reducir los niveles de colesterol en la sangre. Es rica en antioxidantes, las vitaminas, los minerales y los esteroides vegetales. También en fitonutrientes, en folatos, que son, junto a la vitamina B-12, uno de los componentes esenciales de la síntesis de ADN y la división celular. Además, son una de las mejores fuentes de minerales como hierro, cobre, manganeso, calcio, magnesio y potasio.	<a href="https://www.gadis.es/saludable/beneficios-y-contraindicaciones-de-las-habas/">https://www.gadis.es/saludable/beneficios-y-contraindicaciones-de-las-habas/</a>
Kiwicha o Amaranto	El valor nutritivo del grano es elevado alcanza 12-16 por ciento de proteínas, el balance de aminoácidos es óptimo, con una buena proporción de los azufrados: lisina, metionina y cistina. No posee saponinas ni alcaloides y las hojas son comestibles.	<a href="http://www.fao.org/tempref/GI/Reserved/FTP_FaoRlc/old/prior/segalim/prodalim/prodveg/cdrom/contenido/libro09/Cap3_2.htm">http://www.fao.org/tempref/GI/Reserved/FTP_FaoRlc/old/prior/segalim/prodalim/prodveg/cdrom/contenido/libro09/Cap3_2.htm</a>
Linaza	Es una fuente de fibra dietética, tanto soluble como insoluble. La fibra soluble es aquella que tiene la capacidad de ayudarnos a regular la presión arterial, los niveles de azúcar en la sangre. Contiene Omega 3, vitaminas del complejo B, magnesio, manganeso, fósforo y tiamina.	<a href="https://mejorconsalud.com/linaza-aplicaciones-propiedades/">https://mejorconsalud.com/linaza-aplicaciones-propiedades/</a>

(continúa)

(continuación)

Planta	Características	Fuente
Maca	Tiene un alto valor nutricional y medicinal. Sus acciones terapéuticas están relacionadas con el aumento de la fertilidad, niveles de energía, acción antioxidante, mejora de la tasa de crecimiento. Entre sus componentes destacan: los glucosinolatos, esteroides, ácidos grasos (macaeno) y sus respectivas amidas (macamidas), alcaloides (lepidilinas A y B, macaridina) y polifenoles.	<a href="http://www.scielo.org.pe/pdf/agro/v6n2/a07v6n2.pdf">http://www.scielo.org.pe/pdf/agro/v6n2/a07v6n2.pdf</a>
Maiz	Es muy energético y nutritivo debido a los hidratos de carbono y a las proteínas que proporciona e influye positivamente en el estado de ánimo, concentración, memoria y sueño gracias a sus excelentes aportes de vitamina B1, B3 y ácido fólico. Aporta provitamina A y también proporciona la antioxidante vitamina E.	<a href="https://www.cuerpomente.com/guia-alimentos/maiz">https://www.cuerpomente.com/guia-alimentos/maiz</a>
Quinoa	El valor nutritivo es relevante; destacan el contenido y la calidad de proteínas por su composición en aminoácidos esenciales (lisina, arginina, histidina y metionina); su valor biológico es comparable al de la caseína y es especialmente apta para mezclas alimenticias con leguminosas y cereales. Entre los granos andinos es el de mayor versatilidad para el consumo: el grano entero, la harina cruda o tostada, hojuelas, sémola y polvo instantáneo pueden ser preparados en múltiples formas.	<a href="http://www.fao.org/tempref/GI/Reserved/FTP_FaoRlc/old/prior/segalim/prodalim/prodveg/cdrom/contenido/libro09/Cap3_2.htm">http://www.fao.org/tempref/GI/Reserved/FTP_FaoRlc/old/prior/segalim/prodalim/prodveg/cdrom/contenido/libro09/Cap3_2.htm</a>
Sacha inchi	Tiene un alto contenido en ácidos grasos Omega 3 (más del 48%), Omega 6 (36%) y Omega 9 (8%). Asimismo, contiene antioxidantes como el alfa-tocoferol y vitaminas A y E.	<a href="https://www.miarevista.es/salud/articulo/conoce-los-beneficios-de-la-sacha-inchi-681449666475#:~:text=La%20semilla%20es%20origen%20de,y%20vitaminas%20A%20y%20E.">https://www.miarevista.es/salud/articulo/conoce-los-beneficios-de-la-sacha-inchi-681449666475#:~:text=La%20semilla%20es%20origen%20de,y%20vitaminas%20A%20y%20E.</a>
Soya	En la soya destacan el ácido fólico (100 g de habas cocidas proporcionan el 27% del que el organismo requiere al día) y las vitaminas B1 y B2 (el 15% y 18%, respectivamente). En cuanto a los minerales, una ración de 100 g de habas cocidas cubre el 30% de las necesidades diarias de hierro, fósforo y magnesio, así como el 13% de las de calcio. Además, aporta abundante manganeso y cobre.	<a href="https://www.cuerpomente.com/guia-alimentos/soja">https://www.cuerpomente.com/guia-alimentos/soja</a>

(continúa)

(continuación)

Planta	Características	Fuente
Tarwi	No sólo es una importante fuente de proteínas (42,2 por ciento en el grano seco, 20 por ciento en el grano cocido y 44,5 por ciento en la harina), sino también de grasa, puesto que el contenido ésta en el grano seco es de 16 por ciento y en la harina de 23 por ciento.	<a href="http://www.fao.org/tempref/GI/Reserved/FTP_FaoRlc/old/prior/segalim/prodalim/prodveg/cdrom/contenido/libro09/Cap3_2.htm">http://www.fao.org/tempref/GI/Reserved/FTP_FaoRlc/old/prior/segalim/prodalim/prodveg/cdrom/contenido/libro09/Cap3_2.htm</a>
Trigo	Aporta una buena cantidad de proteína, todos los aminoácidos esenciales, pero no es equilibrada ya que tiene déficit de lisina (como todos los cereales) por eso se recomienda combinarlo con legumbres, leche u otros granos que sean más ricos en lisina. Es el cereal que mayor cantidad de gluten contiene lo que lo hace ser el más panificable. Los hidratos de carbono son el nutriente mayoritario del trigo siendo estos de absorción lenta (bajo índice glucémico). El aporte de fibra es más alto en las variedades integrales. El aporte graso es muy bajo y en su composición predominan las grasas poliinsaturadas. Aporta vitaminas del grupo B y vitamina E (contenida en el germen de trigo).	<a href="https://www.farmacia.bio/trigo/">https://www.farmacia.bio/trigo/</a>

## **1.6. Justificación del atractivo de la propuesta**

El presente estudio se realiza con la finalidad de contribuir a aprovechar una oportunidad a través de un emprendimiento. Es una respuesta concreta a la oportunidad que presenta el mercado y a la intención empresarial de un grupo de personas que desean articular el proceso agrícola con la manufactura para potenciar la alimentación de las personas. Esta intención converge con las tendencias de alimentación saludable y de cuidado del medio ambiente, cuya adopción es creciente.

En este sentido, la propuesta tiene justificación comercial, técnica, organizacional, financiera, social y empresarial.

- Comercial, porque haciendo uso de los instrumentos y técnicas pertinentes de la investigación de mercados, se dirigirá a los segmentos más atractivos empresarialmente.
- Técnica, ya que existe la tecnología adecuada para el montaje del proceso productivo.
- Organizacional, porque es posible diseñar los procesos organizacionales y contar con el personal adecuado.
- Financiera, ya que se poseen los recursos financieros necesarios para llevar adelante la inversión.
- Social, porque el negocio generará nuevos puestos de trabajo, con los consiguientes beneficios. Adicionalmente, la empresa operará en un marco de responsabilidad social empresarial.
- Empresarial, ya que la creatividad y espíritu emprendedor de los accionistas se plasmará en el futuro negocio.

## **1.7. Estrategia inicial y objetivos de alcance**

La estrategia inicial está enfocada en crecer y posicionar la marca rápidamente en el nicho de alimentos saludables en el corto-mediano plazo en el canal tradicional de las zonas cubiertas por los distribuidores:

- Crecimiento intensivo: Crecer en volumen y territorio en el canal tradicional en el corto-mediano plazo; así mismo, ganar participación en otros canales gracias al reconocimiento de marca, al tiempo y a la experiencia que se irá acumulando.

La introducción del producto en el mercado se acompañará de un plan de comunicación que refuerce su imagen como complemento alimenticio de las familias. Por otro lado, en un marco de responsabilidad social, a través de la imagen corporativa fomentaremos en nuestros consumidores hábitos y valores sobre el cuidado del medio ambiente.

- Estrategia integrada entre áreas clave: El trabajo coordinado de marketing, ventas, operaciones, despacho y administración integrará esfuerzos para tener el producto a tiempo y en la forma adecuada en las exhibiciones del punto de venta, buscando ganar participación y posicionamiento. Adicionalmente, se plantea un análisis integrado de riesgos para responder rápidamente a los desafíos que el mercado plantee.

### **1.8. Impacto comercial y responsabilidad social**

La propuesta de “Fuerza 7” es brindar una experiencia de alimentación adecuada y saludable, contribuyendo a mejorar los hábitos alimenticios de muchas familias.

Socialmente, el emprendimiento está en consonancia con los objetivos globales y nacionales relacionados con el impulso de la alimentación saludable. Así mismo, la propuesta incorpora los componentes fundamentales de la responsabilidad social empresarial en su diseño, posterior implementación y vida útil del negocio.

## **CAPÍTULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA SOLUCIÓN**

### **2.1. Diseño y metodología de la investigación**

La presente investigación es aplicada y tiene un carácter descriptivo, ya que presenta el diseño de un futuro negocio que tiene como base las necesidades nutricionales del mercado potencial.

En este sentido, el objetivo general del estudio es: Analizar la viabilidad de instalar y operar exitosamente una empresa de producción y comercialización de harina de siete semillas, en Lima Metropolitana y con proyecciones nacionales. Este objetivo puede desplegarse en los siguientes objetivos específicos:

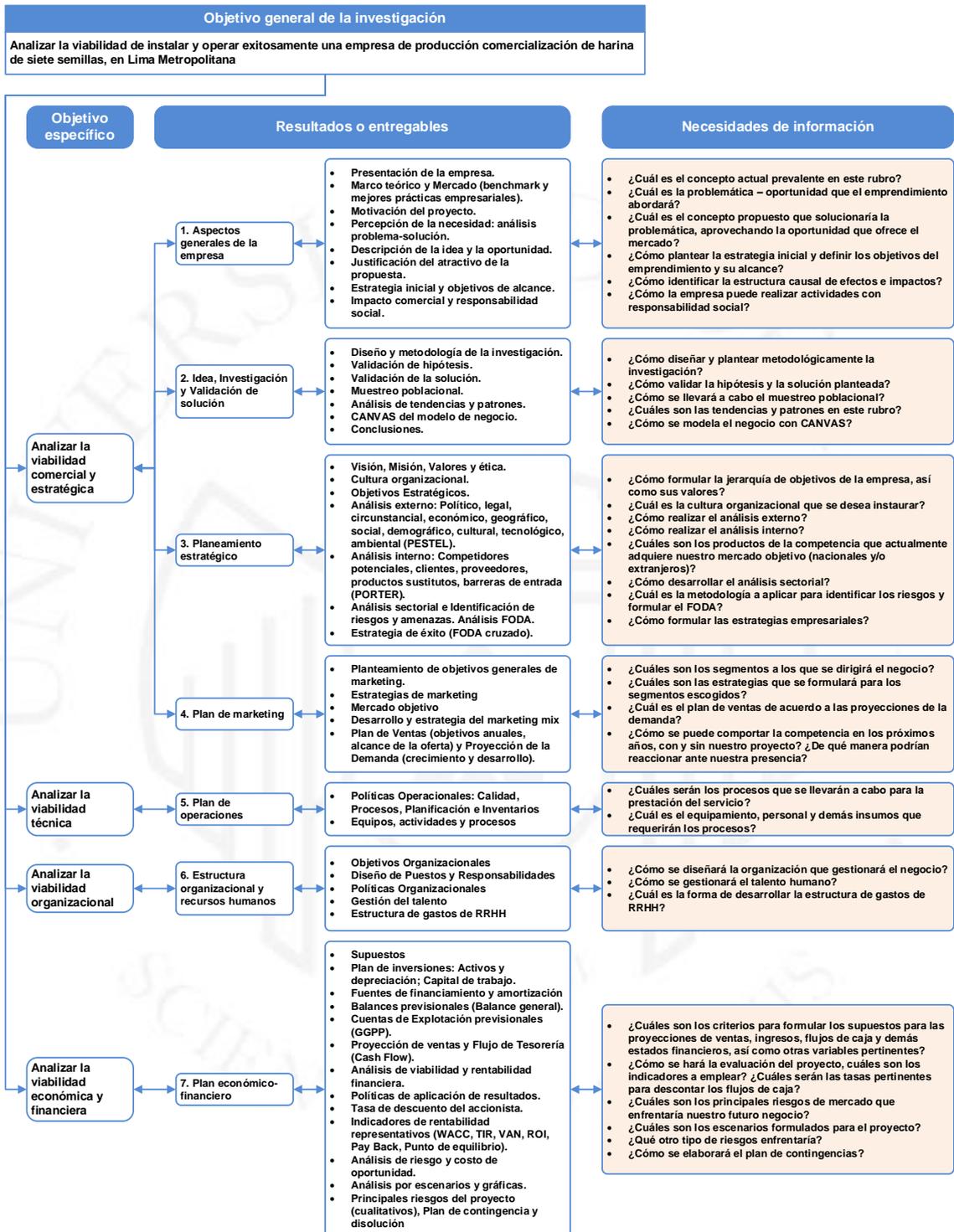
- Analizar la viabilidad comercial y estratégica.
- Analizar la viabilidad técnica.
- Analizar la viabilidad organizacional.
- Analizar la viabilidad financiera.

El logro de los objetivos específicos se visualizará a través de resultados o entregables. En la figura que se muestra en la página siguiente, se presenta el diseño metodológico general de la investigación. Allí se aprecia la estructura arborescente que se inicia con el objetivo general, transita por los objetivos específicos, los resultados o entregables y las necesidades de información.

Así mismo, se utilizan encuestas como instrumentos de recolección primaria con la finalidad de obtener la información que valida las hipótesis relacionadas con el mercado y que contribuye al diseño de las estrategias de mercadotecnia. Con estos propósitos se emplearán métodos cuantitativos.

**Figura 2. 1.**

*Diseño metodológico de la investigación*



## **2.2. Validación de hipótesis.**

Se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis principal: Surge a raíz de satisfacer una necesidad nutricional de forma efectiva y económica.

Los padres de familias están interesados en consumir la harina de siete semillas como elemento esencial en la nutrición de los integrantes de la familia, especialmente de los niños y adolescentes.

Hipótesis secundaria 1: Evalúa el siguiente nivel donde se culmina el análisis de la viabilidad comercial del producto en el mercado actual.

El mercado requiere productos que satisfagan las necesidades nutricionales como la harina de siete semillas.

Hipótesis secundaria 2: Evalúa la oportunidad comercial de los productos ancestrales en el mercado actual.

Los productos ancestrales con valor agregado tienen oportunidad comercialización y consumo en nuevos mercados.

## **2.3. Validación de la solución.**

Los indicadores cuantitativos obtenidos a través del procesamiento y análisis de las encuestas aplicadas, empleando uno de los algoritmos de segmentación del programa SPSS, demuestran la aceptación del producto en los segmentos 1 y 2. Este resultado se obtuvo a través del análisis de segmentación, que calculó el tamaño de cada segmento: el segmento 1 (41.3%) y segmento 2 (58.7%), tal como se puede apreciar en el desarrollo del siguiente punto. Por otro lado, la frecuencia de consumo demostró que el 44.5% de los encuestados tomaron ponche de siete semillas en las dos últimas semanas, este resultado indica que existe un consumo cotidiano del producto y alta demanda.

También, se identificó la preferencia del sabor de chocolate como un potencial aditivo, y el decisor de compra en la familia es principalmente la mamá. Así mismo, los predictores relacionados con el perfil organoléptico del ponche preparado con el producto tienen una percepción mayoritaria de “Muy agradable” y “Agradable”, lo que refleja la aceptación del producto en nuestro público objetivo.

### 2.3.1. Análisis de segmentación

Este análisis se realiza en función de las variables que describen a los entrevistados y que, estadísticamente, configuran los segmentos. Así mismo, es importante precisar que la edad de los entrevistados fue mayor o igual a 18 años, quienes respondieron una encuesta luego de probar el ponche preparado con la mezcla de harina del producto “Siete semillas” (ver Anexo 1). Los entrevistados también proporcionaron información relacionada con su familia.

Como resultado del análisis de predictores, se identificaron dos segmentos de clientes, uno conformado por jóvenes de 18 a 27 años que viven con sus papás o son padres (segmento 1: jóvenes de 18 a 27 años, principalmente hijos) y el otro (segmento 2) está integrado por padres de familia. La configuración de los segmentos se observa a continuación.

**Figura 2. 2.**

*Tamaño de los segmentos identificados*



Los predictores o variables que definieron los segmentos son los siguientes: calificación del aroma, calificación del color, grado de recomendación, calificación del sabor, calificación de la consistencia, rol que el entrevistado desempeña en casa, el deseo de comprar el producto si el precio fuera asequible, edad del encuestado, satisfacción nutricional y lugar prioritario de compra del producto.

Las demás variables que fueron consideradas en la encuesta que fue administrada a quienes probaron el ponche preparado con el producto, estadísticamente, no son relevantes en la configuración de los segmentos. Sin embargo, sí pueden aportar en el diseño estratégico. Por ejemplo, a través de los entrevistados fue posible calcular el

número de personas que consume el ponche preparado con la harina de siete semillas, como se puede apreciar en el punto 2.3.5 Personas que toman el ponche siete semillas.

En la siguiente figura, referida a la segmentación, se puede observar las características o predictores que definen cada segmento. Por ejemplo, el aroma para el segmento de los jóvenes o hijos es “agradable” y para el segmento de los padres de familia es considerado “muy agradable”. Así mismo, la calificación de color para el segmento de los jóvenes o hijos es “medianamente agradable”, mientras que para el segmento de los padres de familia es considerado “muy agradable”. Como se observa, el segmento de padres de familia considera “muy agradable” a las variables organolépticas y está “seguro que compraría” el producto, entre otros detalles (ver Anexo 1).



**Figura 2. 3.**

*Predictores y características de los segmentos*



Así mismo, se ha elaborado un mapa perceptual entre la pregunta referida a la “Persona que compra / prepara el desayuno” y la pregunta referida al grado de acuerdo o desacuerdo que tienen las personas con la expresión “Las siete semillas satisfaría mis requerimientos nutricionales de acuerdo con mis actividades cotidianas”.

Estadísticamente, el mapa perceptual es una técnica del análisis multidimensional que permite identificar y graficar la relación entre dos variables. A través de la gráfica

pueden identificarse estas relaciones considerando la cercanía o lejanía relativa de los componentes de las variables.

Para este caso, las opciones de la variable “Persona que compra / prepara el desayuno” son las siguientes: mamá, papá, hijo/hija, otros familiares y empleada del hogar. Y las opciones del grado de acuerdo que tienen estas personas con la expresión “Las siete semillas satisfaría mis requerimientos nutricionales de acuerdo con mis actividades cotidianas”, son cinco: totalmente de acuerdo, de acuerdo, medianamente de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Estadísticamente, al construir un mapa perceptual en un plano cartesiano, matemáticamente se definen dos ejes a los cuales no necesariamente puede atribuirse algún significado, como sí puede hacerse en otras técnicas estadísticas como el análisis factorial. Su valor interpretativo está en la cercanía y lejanía de los elementos de las dos variables como se mencionó antes.

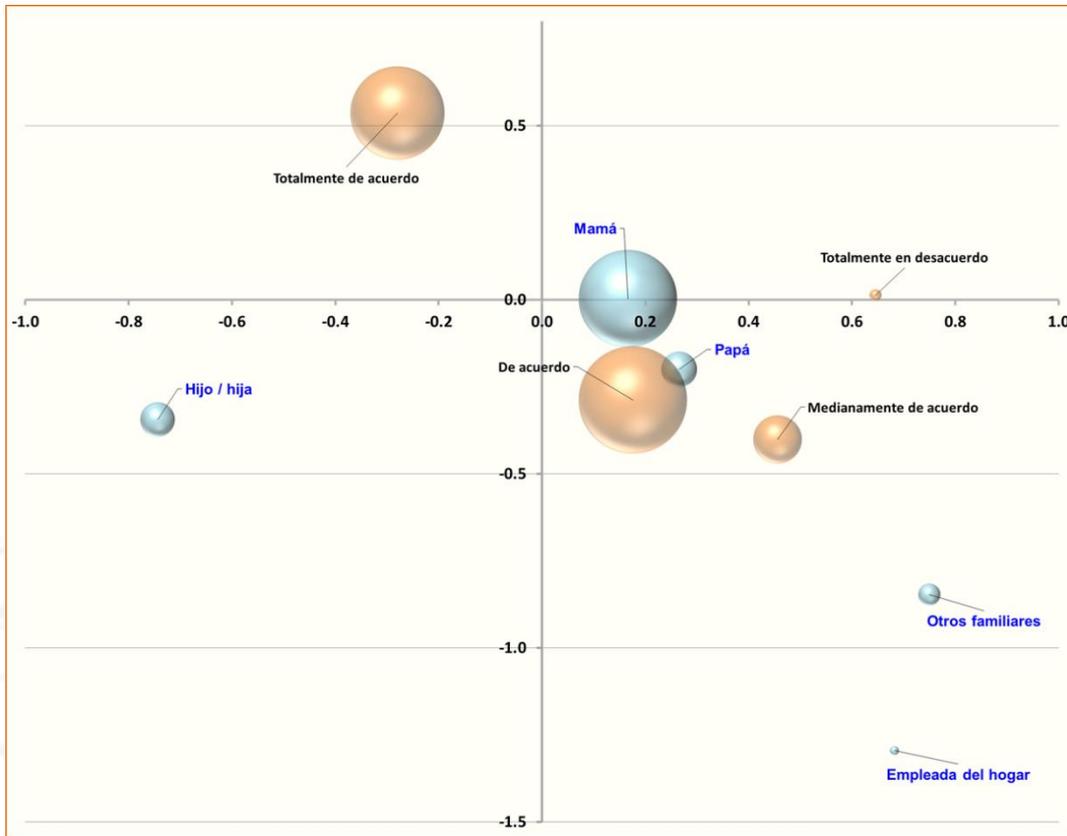
Gráficamente, la figura siguiente muestra que la mamá y el papá están “De acuerdo” con la expresión cuyo nivel de acuerdo se evalúa. Sus círculos celestes se encuentran muy cercanos al círculo anaranjado de la expresión “De acuerdo”; es más, el círculo del padre se interseca con el círculo de la expresión “De acuerdo”.

Adicionalmente, mamá y papá tienen cercanía a la expresión “Medianamente de acuerdo” y el círculo de la mamá se encuentra visible entre las expresiones “Totalmente de acuerdo” y “Medianamente de acuerdo”.

También los mapas perceptuales pueden presentar el tamaño relativo de los componentes de las dos variables. Por ejemplo, el tamaño de los círculos, del más grande al más pequeño, es el siguiente: “De acuerdo”, “Totalmente de acuerdo”, “Medianamente de acuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”. De la misma manera, la mamá en una familia es la que mayoritariamente compra y prepara el desayuno, le sigue el papá, el hijo/hija, otros familiares y la empleada del hogar. El tamaño del área o diámetro de los círculos así lo señala.

**Figura 2. 4.**

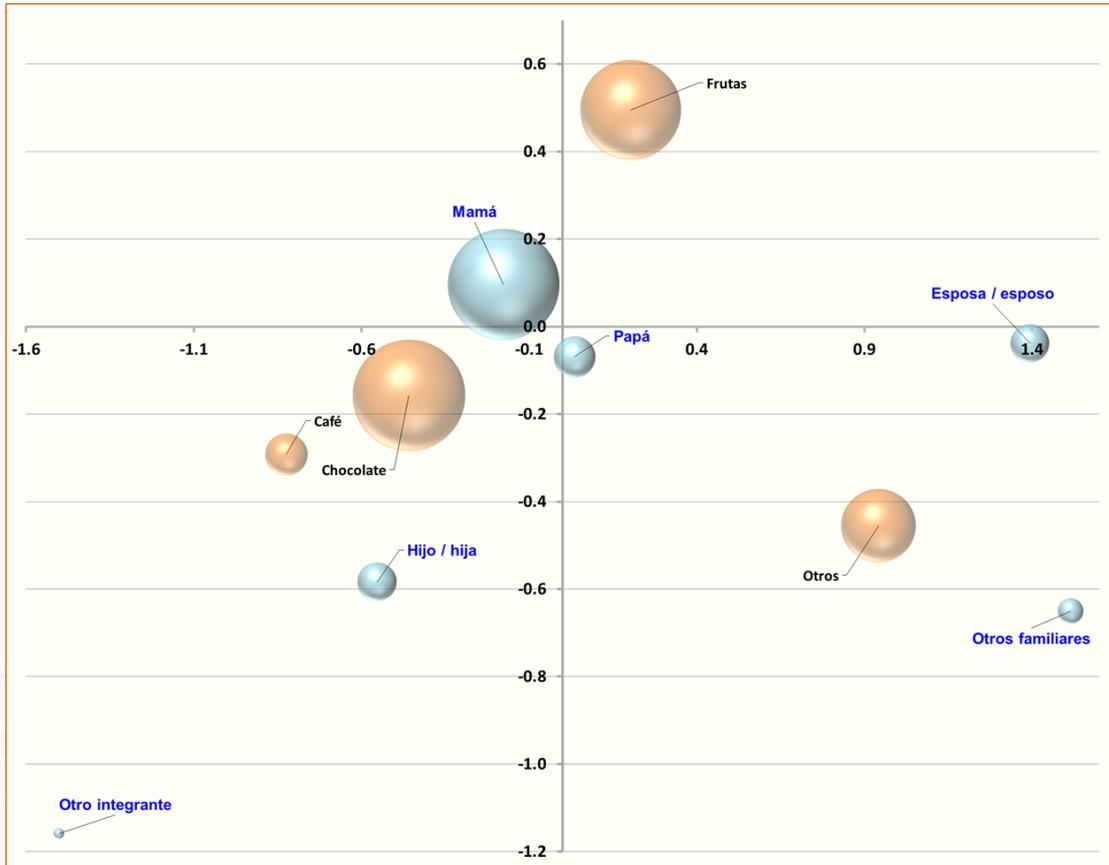
*Persona que compra / prepara desayuno y grado de acuerdo con expresión “Las siete semillas satisfaría mis requerimientos nutricionales de acuerdo con mis actividades cotidianas”*



Además, se ha elaborado otro mapa perceptual entre la pregunta referida a la “La persona que prepara desayuno” y “Otro sabor que prefiere para las siete semillas”. La figura siguiente muestra que la mamá, el papá y los hijos prefieren mayoritariamente el sabor de chocolate. La incorporación de sabores frutados tiene una magnitud parecida a la del chocolate, pero se encuentra un poco distante, aunque la posibilidad de incorporar estos sabores estará siempre latente. Se aprecia que el sabor de café y otros sabores no tienen la importancia para ser tomados en cuenta, al menos, en una primera etapa.

**Figura 2. 5.**

*Persona que prepara el desayuno y otro sabor preferido para las siete semillas*



De esta manera, se valida la hipótesis principal: **“Los padres de familias están interesados en consumir la harina de 7 semillas como elemento esencial en la nutrición de los integrantes de la familia, especialmente de los niños y adolescentes”**. Es importante mencionar que en esta fase de diseño se elaboró una fórmula experimental del producto, con la que se preparó el ponche y se dio a probar a un grupo de personas, a quienes se les aplicó la encuesta.

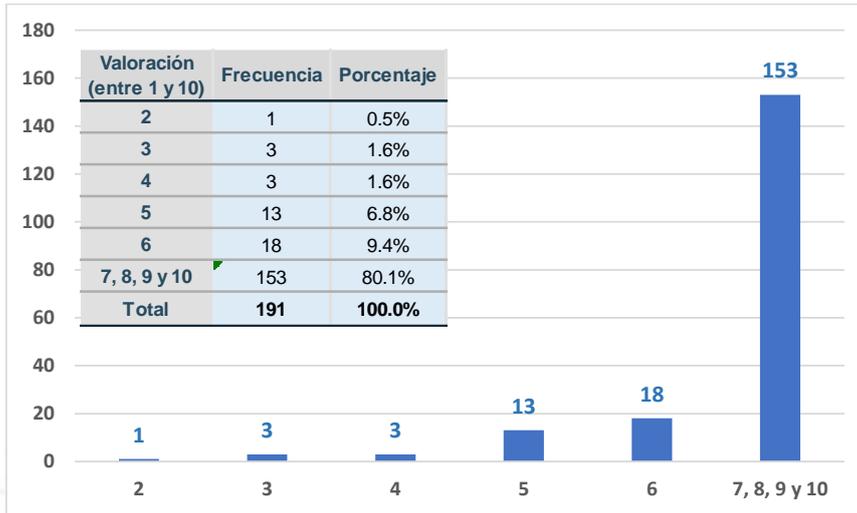
### **2.3.2. Características organolépticas**

En un producto como las siete semillas, el sabor, el aroma, la consistencia y el color son variables importantes en el momento de ingerir el ponche. Por ello, cuando las personas probaron el ponche preparado con la fórmula experimental del producto, se les preguntó cómo calificarían, en una escala de 0 a 10, dichas variables.

En cuanto al sabor, el 80.1% de las personas lo calificaron con una puntuación mayor o igual a 7, tal como se puede apreciar en la siguiente figura, lo cual se interpreta como un sabor muy agradable.

**Figura 2. 6**

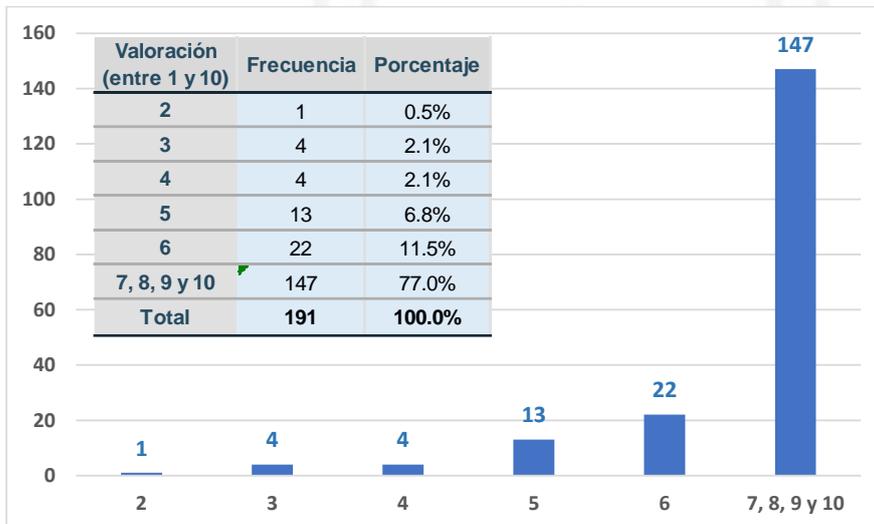
*Calificación del sabor*



En cuanto al aroma, el 77% de las personas que probaron la fórmula experimental calificaron el aroma con una puntuación mayor o igual a 7, tal como se puede apreciar en la siguiente figura, que también se puede interpretar como un aroma muy agradable.

**Figura 2. 7**

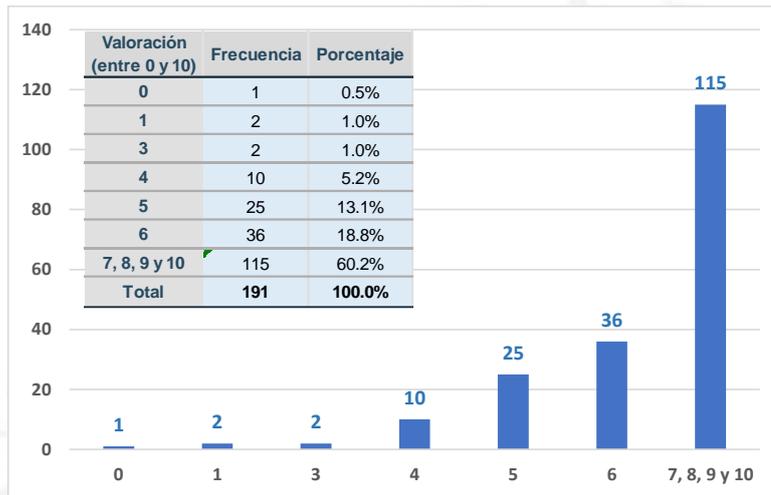
*Calificación del aroma*



En lo que se refiere a la consistencia, el 60.2% de los encuestados consideraron que el ponche preparado con el producto tiene una consistencia adecuada para el consumo ya que lo calificaron sobre el puntaje mayor o igual a 7, como se aprecia en la figura siguiente.

**Figura 2. 8**

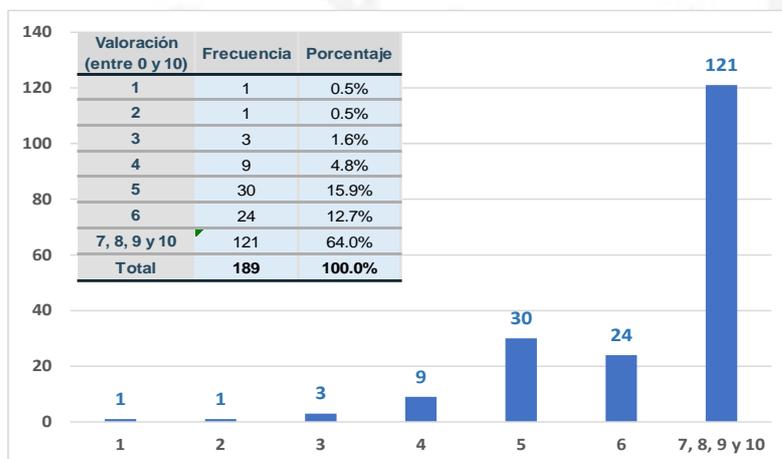
*Calificación de la consistencia*



En cuanto al color, el 64% de los encuestados consideraron que el ponche tiene un color aceptable ya que lo calificaron sobre el puntaje mayor o igual a 7 (ver figura siguiente).

**Figura 2. 9**

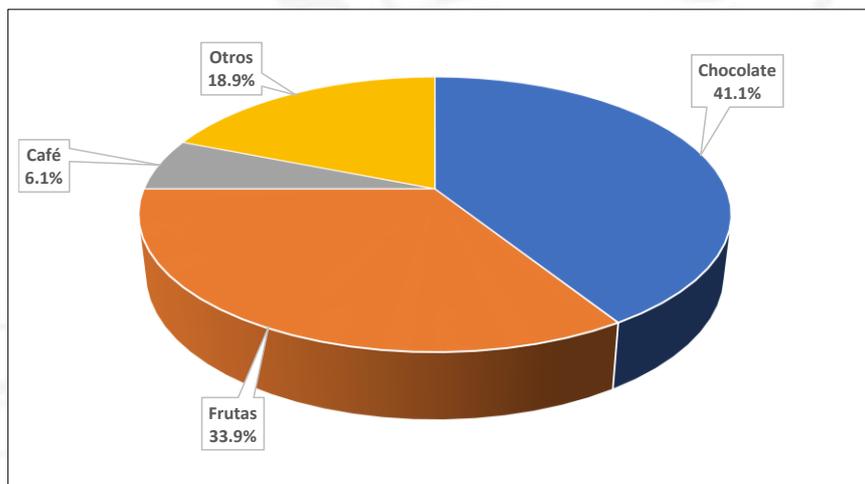
*Calificación del color*



En la pregunta sobre el color, el principal cuestionamiento fue que el marrón evocaba al chocolate, mientras que el ponche no tenía sabor a chocolate. Esto significa que la adición del sabor de chocolate armonizaría con el color natural del ponche. En el tema del sabor, hay que destacar que el 41.1% de los encuestados preferiría añadir el sabor a chocolate, el 33.9% desearía sabores frutados, el 6.1% el sabor a café y el 18.9% desearía otros sabores (figura siguiente).

**Figura 2. 10**

*Sabores que añadiría al ponche*

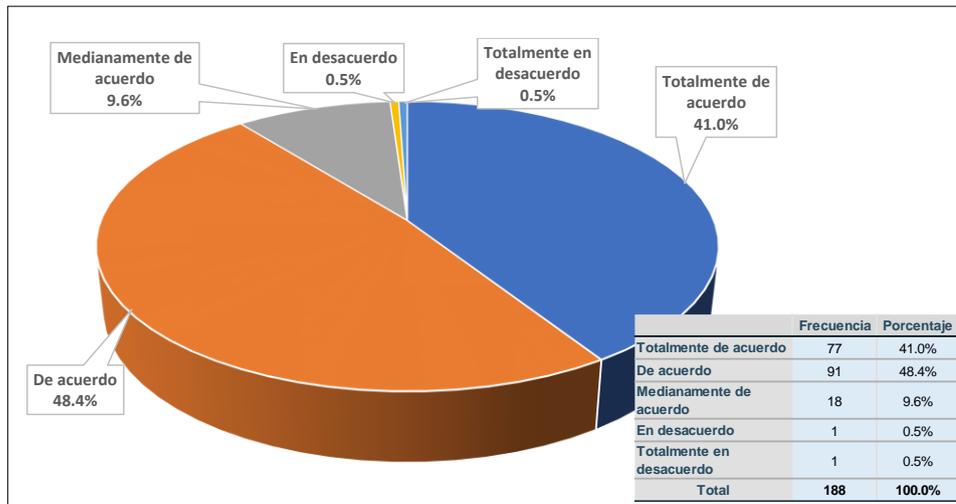


### **2.3.3. Valor nutricional y grado de recomendación del producto**

En lo relacionado a la percepción del valor nutricional por parte de los encuestados, el 89.4% estaba “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” de que el ponche de siete semillas tiene altos valores nutricionales, tal como se observa en la figura siguiente.

**Figura 2. 11**

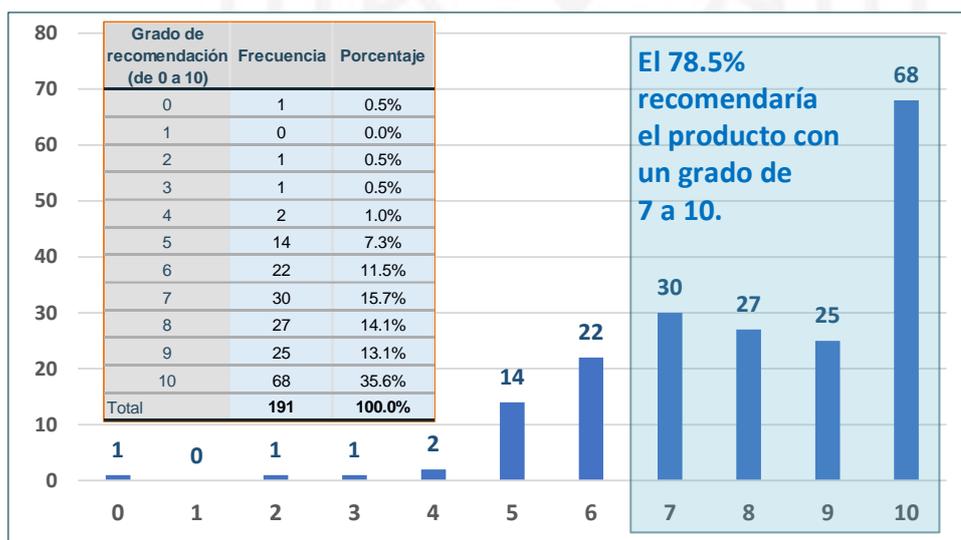
*Satisfacción nutricional*



Teniendo en cuenta el análisis precedente, se formula a los encuestados una pregunta relacionada con el grado de recomendación del producto sobre una escala de 0 a 10. Al respecto, el 78.5% de los encuestados dijeron que recomendarían el producto con una puntuación igual o mayor a 7, tal como se aprecia en la figura siguiente.

**Figura 2. 12**

*Grado de recomendación*



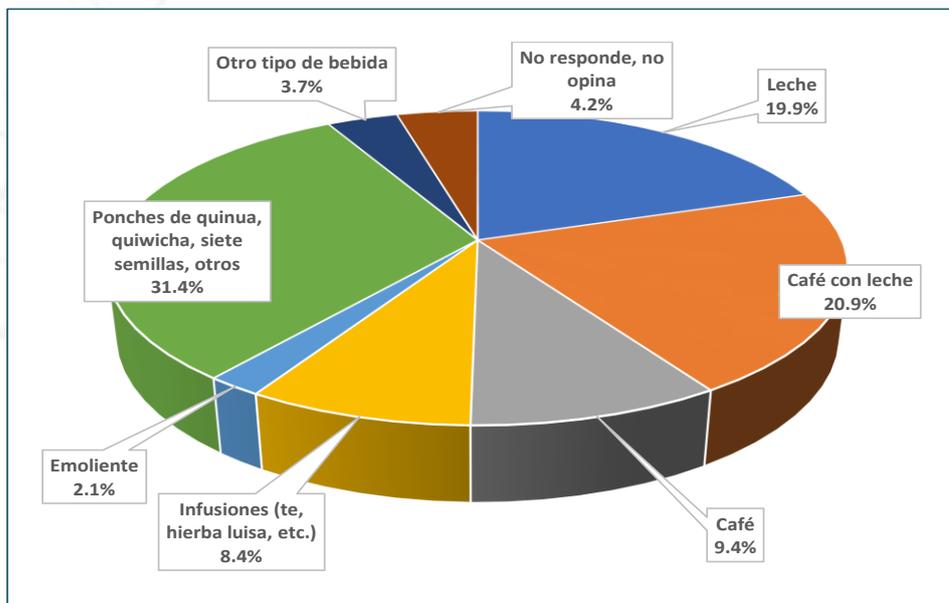
### 2.3.4. Bebidas frecuentes en el desayuno

Con la finalidad de indagar sobre las bebidas más frecuentes durante el desayuno, el 55.9% respondió que ingiere jugos de fruta, el 43.5% no toma jugos y el 1.6% no respondió la pregunta.

Como parte del desayuno, en primer lugar, el 31.4% manifestó tomar ponches de quinua, kiwicha, siete semillas o similares. En segundo lugar, el 20.9% señaló que toma café con leche y, en tercer lugar, el 19.9% manifestó tomar solo leche. En la figura siguiente, se observan las predilecciones de las bebidas en el desayuno, sin considerar a los jugos.

**Figura 2. 13**

*Bebida que toma en el desayuno*

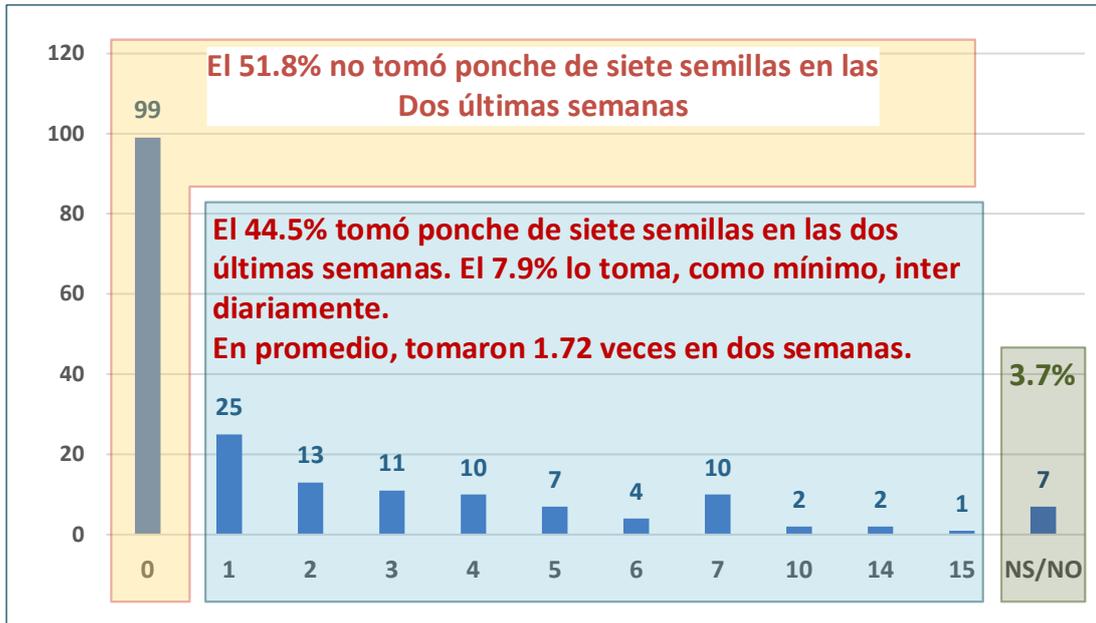


### 2.3.5. Personas que toman el ponche siete semillas

El 44.5% de los entrevistados tomaron ponche de semillas en las dos últimas semanas. Como mínimo, los entrevistados toman inter diariamente (ver figura siguiente).

**Figura 2. 14**

*Veces que tomaron ponche de siete semillas en las dos últimas semanas*



Así mismo, es importante destacar que el promedio de personas que viven bajo el mismo techo que el entrevistado es 4.81; de las cuales, 2.11 personas consumen ponches durante el desayuno.

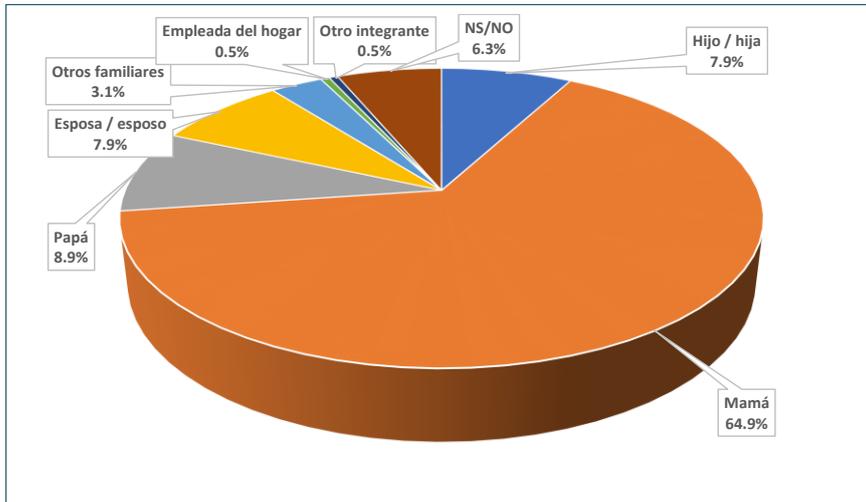
### **2.3.6. Decisores, precios y lugares de compra preferidos**

En la mayoría de las familias, en el 64.9% de ellas, es la mamá la que adquiere o compra el desayuno. Si añadimos el porcentaje del papá (8.9%) y del esposo / esposa del entrevistado (7.9%), se confirma que los padres de familia son quienes deciden qué es lo que se adquiere y se toma en el desayuno de una familia, un total del 81.7%.

En un segundo término, en el 7.9% de las familias, los hijos tienen la autonomía para decidir qué es lo que prefieren tomar en el desayuno.

**Figura 2. 15**

*Persona de la familia que adquiere y/o prepara el desayuno*

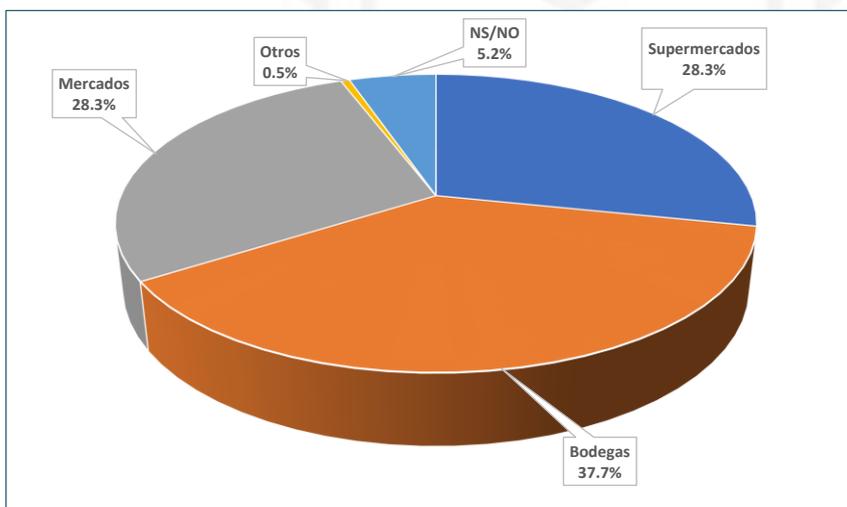


En cuanto a los precios, el precio promedio para una bolsa de 200 gramos es de 3.11 soles; y el máximo precio que las personas estarían dispuestas a pagar por el producto es 4.07 soles, en promedio.

Finalmente, el lugar preferido de compra son las bodegas (37.7%), le sigue con el mismo porcentaje (28.3%) cada uno, mercados o supermercados, tal como se aprecia en la figura siguiente.

**Figura 2. 16**

*Lugar prioritario de compra*



La marca es importante en el posicionamiento, pero, en el caso de la harina de siete semillas se valora principalmente el contenido nutricional del producto; se prefiere que en la mezcla se encuentre maca, kiwicha y otros componentes que aporten energía a las personas.

#### 2.4. Muestreo poblacional de la prueba de producto

Este instrumento fue una prueba de producto realizada a personas mayores de 18 años que poseen un empleo. Se aplicó en las inmediaciones del distrito de Santiago de Surco a las personas que voluntariamente decidieron probar el ponche que se les ofreció y aceptaron responder el cuestionario que figura en el anexo, luego de la degustación del producto. El ponche fue preparado con la mezcla experimental del producto.

En una jornada de trabajo probaron el producto y contestaron el cuestionario un total de 191 personas.

De acuerdo con las estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017, del Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2018), la población de Lima Metropolitana al 2019 ascendió a 10'580,900 habitantes (ver tabla siguiente). De la población de Lima Metropolitana, 7'708,600 son mayores de 18 años. A partir de esta población se calcula el tamaño muestral de la encuesta.

**Tabla 2. 1.**

*Población de Lima Metropolitana por grupos de edades (2019)*

Grupo de edad	Población
0 a 5 años	941,700
6 a 2 años	1,102,100
13 a 17 años	828,500
18 a 24 años	1,357,400
25 a 39 años	2,683,400
40 a 55 años	2,086,500
56 a más años	1,581,300
<b>Población total</b>	<b>10,580,900</b>
<b>Población mayor de 18 años</b>	<b>7,708,600</b>

Población de Lima Metropolitana mayor de 18 años: 7'708,600 habitantes

*Nota:* Adaptado de *Provincia de Lima, Resultado definitivos. Tomo I.*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018, ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1583/15ATOMO\\_01.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1583/15ATOMO_01.pdf)).

El cálculo del tamaño de la muestra se hizo con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * (1 - p) * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * (p - 1)} = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 7',708,600}{(0.075)^2 * 7'708,599 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = 171$$

Donde:

n: tamaño de la muestra.

Z: abscisa de la curva normal estándar a un nivel de confianza del 95% (1.96).

N: población total (habitantes mayores de 18 años de Lima Metropolitana: 7'708,600).

p: heterogeneidad, probabilidad de que ocurra el evento estudiado. Se utilizó 0.5

e: error máximo de estimación (7.5%).

Como se mencionó, se realizaron 191 encuestas (20 más que las que se calcularon).

## 2.5. Análisis de tendencias y patrones

En el campo de la alimentación se distinguen las siguientes principales megatendencias: alimentación saludable, sostenibilidad de los procesos productivos y la transparencia en la información de los productos. Las tres se interrelacionan.

Por ejemplo, el consumo de proteínas de origen vegetal está en auge pues se está tratando de evitar el uso de preservantes (ver figura siguiente). De manera complementaria, se exige la sostenibilidad de los procesos agrícolas mediante la aplicación de soluciones inteligentes que garanticen la inocuidad de los alimentos. Así mismo, la transparencia en la información es esencial para el consumidor actual y del futuro.

**Figura 2. 17**

*Significado de “Alimentación saludable” para la población de Lima Metropolitana*

Principales menciones	Total %	NSE A %	NSE B %	NSE C %	NSE D %	NSE E %
Consumir verduras / vegetales	49	51	57	44	51	35
Evitar alimentos dañinos para la salud	39	43	59	28	38	35
Consumir frutas	34	43	33	33	21	27
Consumir carnes (pescado, pollo, etc.)	16	21	10	21	18	14
Consumir vitaminas / proteínas	14	10	18	13	14	6
Consumir menestras	13	6	9	14	12	27
Tener una alimentación balanceada	10	23	10	13	1	9
Consumir bastante agua	9	4	20	3	10	3
Consumir ensaladas	7	3	4	10	5	4
Comer en horas adecuadas	7	2	6	8	6	5
Consumir comidas / productos naturales	6	6	13	5	2	4
Consumir cereales / avenas	6	5	3	6	11	1
Tomar leche	3	1	0	5	3	2

■ Significativamente superior

*Nota: De Alimentación y Vida Saludable, por Ipsos Opinión y Mercado S.A., 2019.*

La propuesta del presente emprendimiento considera estas tendencias y plantea acciones concretas para sintonizar plenamente con ellas a lo largo de la gestión de su cadena de suministro, desde los proveedores, hasta el cliente final.

## **2.6. CANVAS del modelo del negocio**

El CANVAS o lienzo de un modelo de negocios es una técnica eficaz para expresar gráficamente el funcionamiento de las empresas, describiendo la relación de nueve componentes de un modelo de negocio. Es un método visual abreviado para representar la complejidad de las organizaciones de forma simplificada (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012).

Los nueve módulos son los siguientes:

- Cliente
- Propuesta de valor o valor añadido
- Canales de distribución

- Relación con el cliente
- Ingresos
- Recursos clave
- Socios clave
- Actividades clave
- Costos

En la figura siguiente se presenta el CANVAS o lienzo del emprendimiento.

**Figura 2. 18**

*CANVAS del modelo del negocio*



## **CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **3.1. Visión**

La visión planteada para Alimentos Naturales Ángeles SAC es la siguiente:

“Ser una empresa respetable y confiable, que participa activamente en la mejora de la calidad de vida de sus consumidores a través de productos saludables, sobre la base de una conducta empresarial ética y responsable con el medio ambiente”.

### **3.2. Misión**

La misión de Alimentos Naturales Ángeles SAC es la siguiente:

“Ofrecer bienestar a nuestros clientes a través de productos saludables y contribuyendo empresarial y socialmente a la mejora de la calidad de vida de nuestra sociedad”.

### **3.3. Valores y ética**

Alimentos Naturales Ángeles SAC es una empresa que se caracteriza por los siguientes valores:

- Comportamiento ético y transparente
- Compromiso con los objetivos de los clientes
- Responsabilidad con los trabajadores
- Respeto social y por el medio ambiente
- Innovación y adaptación

### **3.4. Cultura organizacional**

La cultura organizacional de Alimentos Naturales Ángeles SAC estará focalizada en el bienestar del cliente. En segundo lugar, en su responsabilidad laboral con sus colaboradores y en la responsabilidad social por el medio ambiente. Por último, en tercer

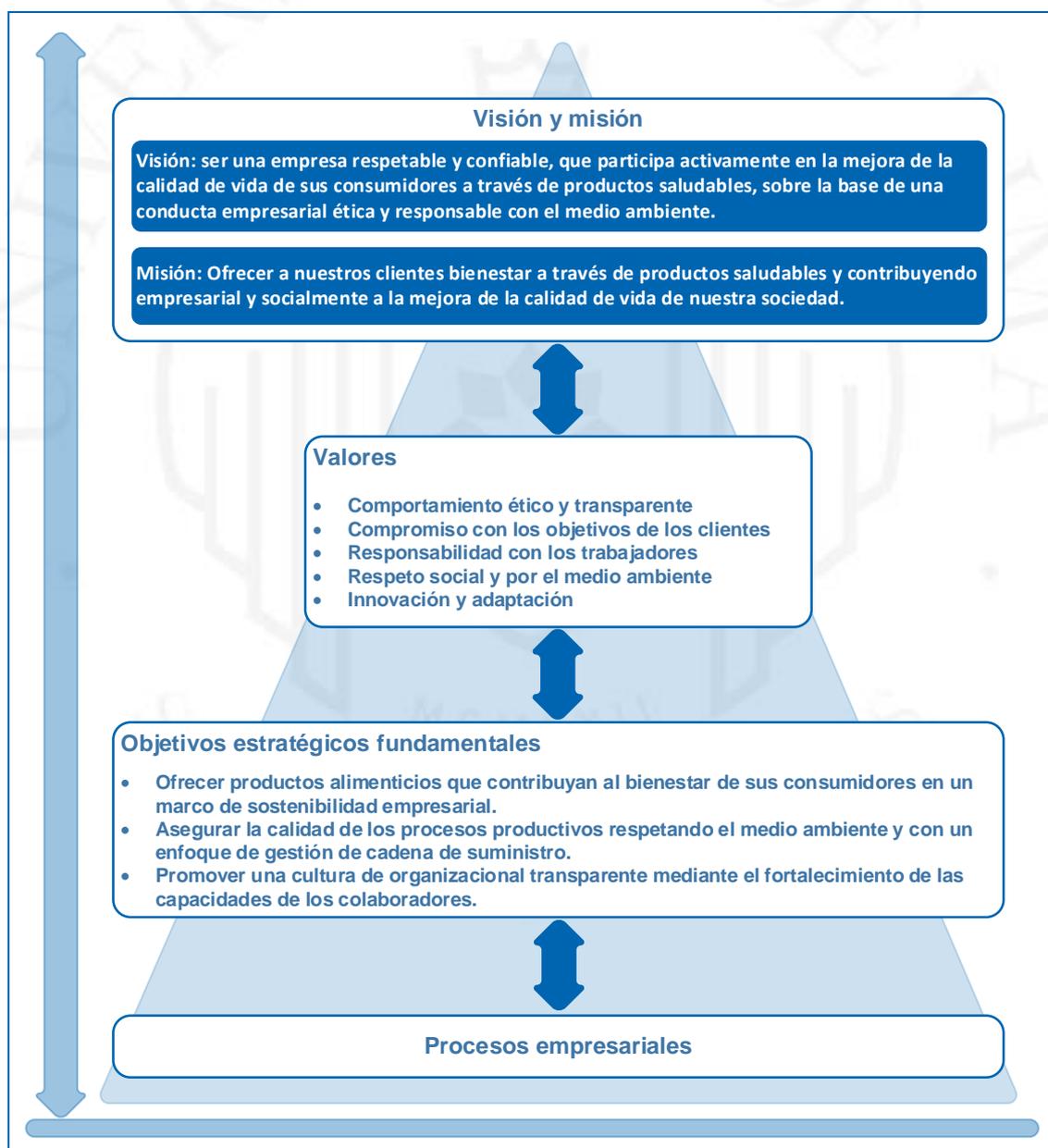
lugar, es indispensable que todos los colaboradores están integrados alrededor de la visión, misión y valores empresariales.

### 3.5. Objetivos estratégicos fundamentales

En la figura siguiente se presentan los objetivos estratégicos de Alimentos Naturales Ángeles SAC en el marco de su estructura de aspiraciones empresariales.

**Figura 3. 1.**

*Objetivos estratégicos en el marco de la estructura de aspiraciones empresariales*



### **3.6. Análisis externo: Político, legal, circunstancial, económico, geográfico, social, demográfico, cultural, tecnológico, ambiental (PESTEL)**

PESTEL es una herramienta de análisis estratégico, muy útil por su sencillez y potencia, que puede ser utilizada en cualquier proceso de planificación estratégica (Parada Torralba, 2015).

Es importante señalar que, como en todo negocio y actividad humana, existen riesgos de distinta fuente e índole que afectan las distintas variables que participan en el diseño y operación de las empresas. Por ello, estos aspectos deben ser analizados sistémicamente, considerando las múltiples relaciones e influencias que existen. Un ejemplo muy actual es la pandemia que desde fines del año 2019 afecta a la humanidad y cuyos efectos e impactos deben analizarse también como un riesgo que se convirtió en una dolorosa realidad global y nacional. Además, dicho ejemplo debe servir para analizar los mecanismos que operan a través de los riesgos y problemas similares.

En relación con los factores políticos, si bien muchos eventos políticos influyen en los negocios, estos suelen ser pasajeros; se tiene la confianza que en el mediano plazo habrá estabilidad política. Adicionalmente, en este plano, como en otros, un hecho favorable para el futuro negocio es la pertenencia al sector de alimentos y el empleo de insumos que derivan de procesos agrícolas en el territorio nacional. Por ejemplo, en los momentos más álgidos de la pandemia, las disposiciones legales de emergencia favorecieron el desarrollo de actividades empresariales relacionadas con alimentos esenciales.

En el campo económico, el hecho de que los productos de la futura empresa pertenezcan al sector de alimentos representa también una fortaleza para el negocio, porque el ponche de siete semillas puede ser considerado un alimento de primera necesidad. Esta situación le permitiría gozar de las protecciones económicas que el estado suele dar a los alimentos en épocas de crisis, teniendo en cuenta que los productores agrícolas de los granos ancestrales forman parte de la cadena de suministro del producto final. El tipo de cambio solo afectaría en la adquisición de activos importados, más no en las operaciones productivas.

En el terreno socio – cultural las personas y, en general, las familias se preocupan cada vez más por tener una alimentación sana, con implicancias positivas en el cuidado del medio ambiente. El futuro negocio se encuentra claramente alineado a estas

preferencias presentes y futuras. Una forma de monitorear el alineamiento con la demanda será a través de la realización de encuestas y pruebas de productos.

En el aspecto tecnológico, el futuro negocio está de acuerdo con la corriente actual de un uso responsable de la tecnología con el fin de no contaminar el medio ambiente. Para ello, se prevé diseñar un conjunto de buenas prácticas con el fin de minimizar el impacto negativo de algunos procesos productivos.

Los factores legales están íntimamente relacionados con los factores políticos y económicos, ya que la normatividad es una consecuencia directa de las decisiones políticas. Por la naturaleza del producto final, de sus insumos y actores de la cadena de suministro se considera que no existirán regulaciones que restrinjan su desarrollo. En este aspecto, se considera muy importante el cumplimiento de toda la normatividad vigente para lograr la inocuidad del producto, así como para garantizar la veracidad y transparencia de la información relacionada con los insumos, procesos empresariales y el producto final.

### **3.7. Análisis interno: Competidores potenciales, clientes, proveedores, productos sustitutos, barreras de entrada (PORTER)**

El análisis de Porter estudia el entorno competitivo de la industria con la finalidad de comprender las relaciones entre los actores del mercado en el que la empresa se desenvolverá y los factores que influirán en su rendimiento.

Se observa que los competidores actuales y también potenciales para el futuro negocio son fundamentalmente los productores de “La Mass Peruana”, “12 semillas de oro”, “7 semillas La nuestra”, “7 semillas Nutrimix”, “Harina 7 semillas Marimiel”, “7 semillas Perú Inka” y “Multi siete”, principalmente.

En la tabla siguiente se muestra un análisis de competidores. Los factores elegidos se tomaron principalmente de los resultados del análisis de segmentación, donde se identifica las variables de mayor valor sobre el producto por parte de los encuestados que probaron el producto preparado. Así mismo, se emplea una escala de 0 a 5 para calificar cada uno de los competidores por cada factor, cuya ponderación o peso se presenta en la primera columna.

**Tabla 3. 1.***Análisis de competidores*

Variables	Peso	La Mass Peruana		Semillas de oro		La nuestra		Nutrimix		Marimiel		Perú Inka		Multi siete	
		Clasificación	Puntaje ponderado	Clasificación	Puntaje ponderado	Clasificación	Puntaje ponderado	Clasificación	Puntaje ponderado	Clasificación	Puntaje ponderado	Clasificación	Puntaje ponderado	Clasificación	Puntaje ponderado
Perfil organoléptico	0.20	3	0.60	5	1.00	5	1.00	5	1.00	3	0.60	2	0.40	2	0.40
Imagen de producto	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	3	0.60	2	0.40
Marketing	0.20	2	0.40	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Precios	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Calidad	0.15	4	0.60	5	0.75	5	0.75	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60
Distribución	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30
	<b>1.00</b>		<b>3.30</b>		<b>4.20</b>		<b>4.15</b>		<b>3.85</b>		<b>3.25</b>		<b>3.10</b>		<b>2.90</b>

En cuanto al precio, la tabla siguiente muestra la conversión del precio de venta de los competidores en las presentaciones del producto “Fuerza 7”, ya que el peso de sus presentaciones difiere de nuestra marca.

**Tabla 3. 2.**

*Precios de la competencia en comparación con el precio de “Fuerza 7”*

Producto	Presentación en gramos	Precio con IGV	Precio sin IGV	Precio aproximado para presentación de 180 gramos (sin IGV)	Precio aproximado para presentación de 360 gramos (sin IGV)
Perú Inka	400	S/ 10.50	S/ 8.90	S/ 4.00	S/ 8.01
Naturandes	200	S/ 9.40	S/ 7.97	S/ 7.17	S/ 14.34
Naturandes	200	S/ 10.29	S/ 8.72	S/ 7.85	S/ 15.70
Marimiel	200	S/ 10.29	S/ 8.72	S/ 7.85	S/ 15.70
La Mass peruana	180	S/ 2.50	S/ 2.12	S/ 2.12	S/ 4.24
Semillas de oro	350	S/ 5.50	S/ 4.66	S/ 2.40	S/ 4.79
La Nuestra	180	S/ 2.50	S/ 2.12	S/ 2.12	S/ 4.24
Nutrimix	300	S/ 5.50	S/ 4.66	S/ 2.80	S/ 5.59
Multi 7	500	S/ 11.80	S/ 10.00	S/ 3.60	S/ 7.20
<b>FUERZA 7</b>	<b>180</b>	<b>S/ 3.84</b>	<b>S/ 3.25</b>	<b>S/ 3.25</b>	
<b>FUERZA 7</b>	<b>360</b>	<b>S/ 8.44</b>	<b>S/ 7.15</b>		<b>S/ 7.15</b>

De acuerdo con el análisis de competidores las marcas “Semillas de oro”, “La nuestra” y “Nutrimix” serían las competidoras de “Fuerza 7”. Por esa razón, la estrategia de mercadeo está orientada a contar con características organolépticas aceptadas, buena imagen de producto, calidad, precios competitivos, y con una proyección de cobertura a nivel nacional.

Los clientes finales son personas de todas las edades, desde niños, hasta personas de la llamada tercera edad. Recordemos que las personas que toman las decisiones de compra de este producto en la familia son principalmente las madres, ubicadas principalmente en el grupo de 18 a 27 años. Es importante destacar que alrededor del 89.8% de las personas mayores de 18 años de Lima Metropolitana manifestaron haber consumido alguna vez en su vida ponche preparado con harina de “siete semillas”; y el 65.2% está dispuesto a probar el producto. En el punto 4.3.2 Tamaño de mercado, se presentan mayores detalles al respecto.

Los proveedores de las harinas son empresas que acopian los granos, las muelen, almacenan y las distribuyen a granel. Los productos sustitutos son aquellos que, al igual

que la harina de siete semillas, pueden ser preparados instantáneamente como “Milo”, las bebidas chocolatadas como Winters, Kiwigen, Nesquik, Choco listo y otras más. Sin embargo, estos productos están compuestos por cocoa en polvo y son enriquecidos con vitaminas. En cambio, las siete semillas son harinas naturales y esta es una de las características más valoradas por el mercado.

Finalmente, las principales barreras a la entrada está en la inversión que se requiere para el montaje de los procesos empresariales, especialmente el productivo. Así mismo, otra barrera fundamental es la formulación del producto: es un elemento clave para lograr el equilibrio entre el sabor, el aroma, el color, la consistencia, el valor nutricional y el precio con el fin de que el producto sea atractivo para el cliente final.

### **3.8. Análisis sectorial e identificación de riesgos y amenazas. Análisis FODA y estrategia de éxito (FODA cruzado)**

El análisis FODA ha permitido identificar un conjunto de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, cuya combinación cruzada conduce al planteamiento de estrategias. Estas estrategias pretenden consolidar las fortalezas, resolver algunas debilidades, aprovechar las oportunidades y prever algunas amenazas, tal como se aprecia en la figura siguiente.

**Figura 3. 2.**

*Matriz FODA cruzado y estrategias*

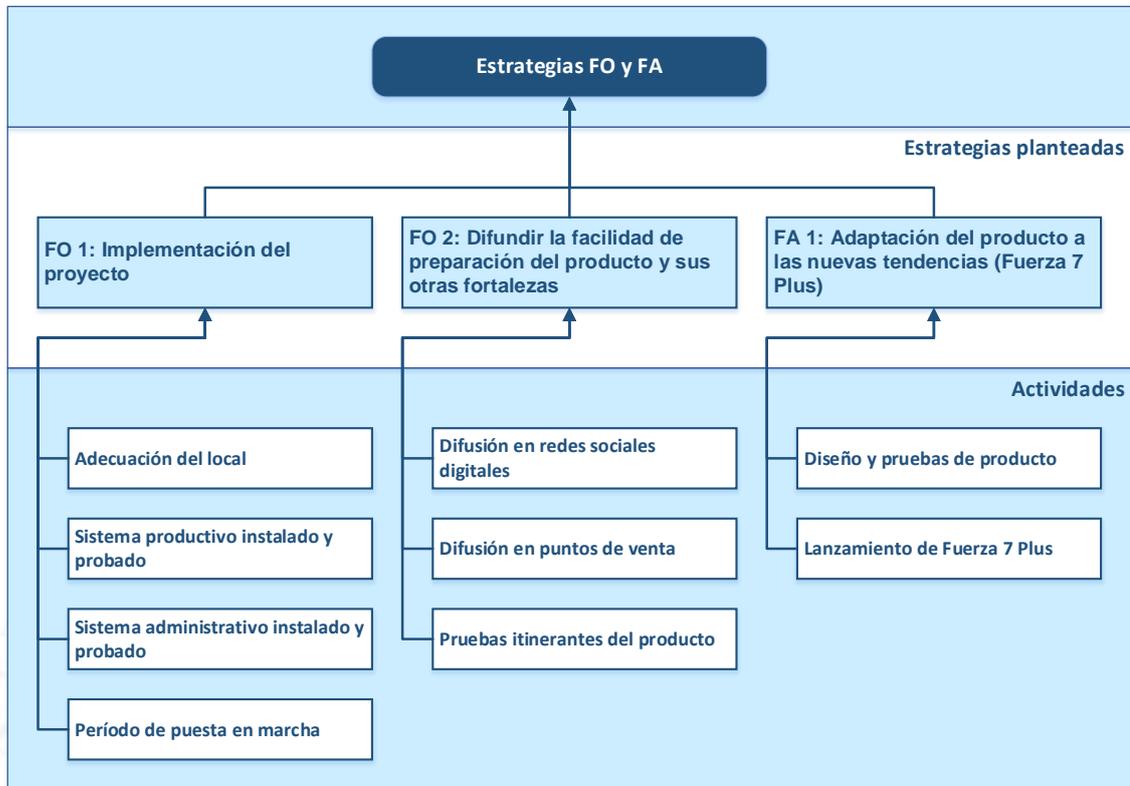
<b>Ámbito interno</b>  <b>Ámbito externo</b>	<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto saludable, nutritivo y energético a la vez.</li> <li>• Sabor agradable.</li> <li>• Producto natural.</li> <li>• Producto peruano, ancestral.</li> <li>• Fácil de preparar y combinar.</li> </ul>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca nueva, no conocida.</li> <li>• Poca experiencia en el mercado del producto.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés de la población en la buena salud, nutrición y energía.</li> <li>• Los jóvenes desean nuevas experiencias.</li> <li>• Consumidor más informado,</li> <li>• Sociedad cada vez más ocupada.</li> </ul>	<p><b>Estrategias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FO 1: Implementación del proyecto.</li> <li>• FO 2: Difundir la facilidad de preparación del producto y sus otras fortalezas.</li> </ul>	<p><b>Estrategias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DO 1: Comunicación de bondades del producto a los segmentos identificados.</li> <li>• DO 2: Aplicación de herramientas de inteligencia de negocios para identificar los segmentos que más valor proporcionan a la empresa.</li> </ul>
<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores con experiencia.</li> <li>• Aparición de productos energéticos sustitutos.</li> </ul>	<p><b>Estrategias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FA 1: Adaptación del producto a las nuevas tendencias (Fuerza 7 Plus).</li> </ul>	<p><b>Estrategias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DA 1: Realizar campañas promocionales del producto.</li> </ul>

A partir del FODA cruzado se despliegan las estrategias FO y FA en actividades referenciales, tal como se aprecia en la figura siguiente. Se incluye la estrategia FO 1, Implementación del proyecto, porque constituye la macro estrategia que da origen a todas las demás. Así mismo, para que se visibilice la etapa de inversión como un conjunto de actividades que demanda el uso de recursos que se convierten en presupuesto; en este caso, de inversión.

También, la incursión del nuevo producto afectará el equilibrio actual del mercado, al movilizar consumidores hacia él. Ante esta situación, los competidores evaluarán la nueva situación y, seguramente, modificarán sus estrategias para recuperar posiciones. Como respuesta indudablemente, Alimentos Naturales Ángeles SAC (productora de “Fuerza 7”) deberá enfrentar nuevos desafíos a través de la estrategia FA 1.

**Figura 3. 3.**

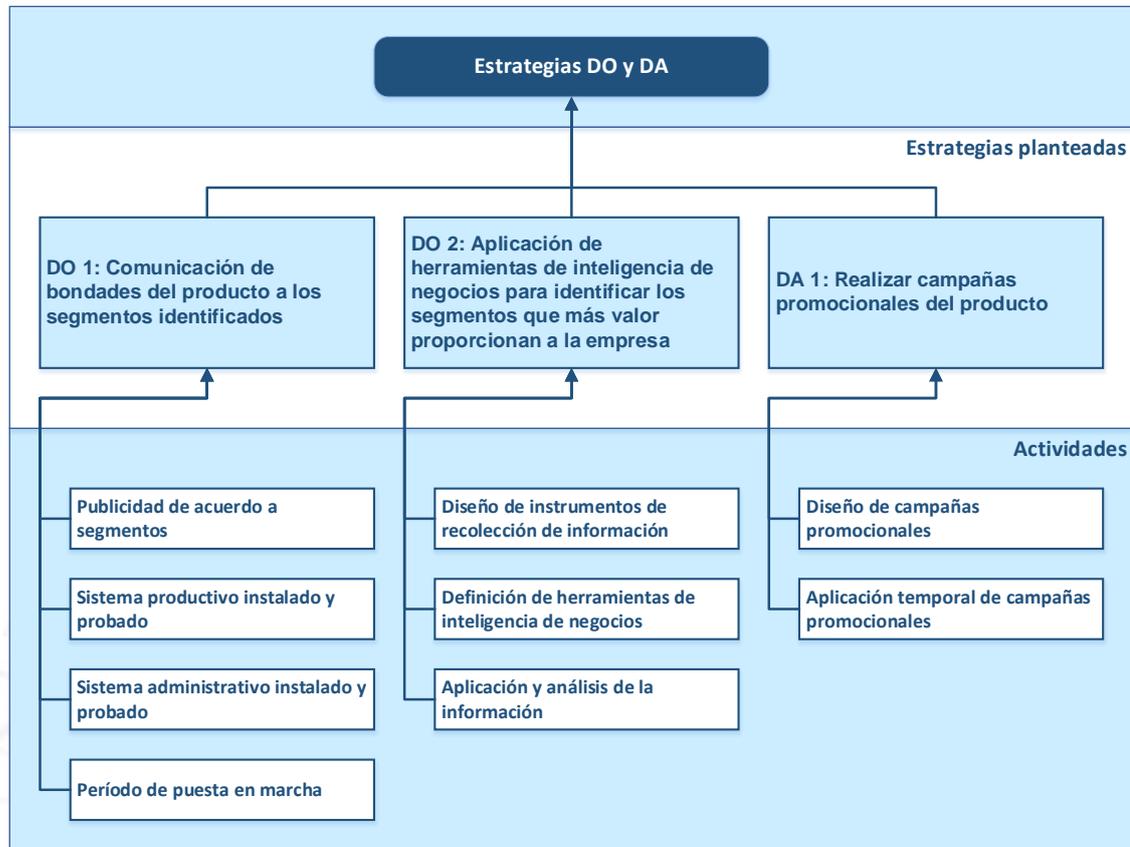
*Despliegue de las estrategias FO y FA*



De la misma manera, en la figura siguiente se presenta el despliegue de las estrategias FO y FA en actividades referenciales, a partir del FODA cruzado.

**Figura 3. 4.**

*Despliegue de las estrategias DO y DA*

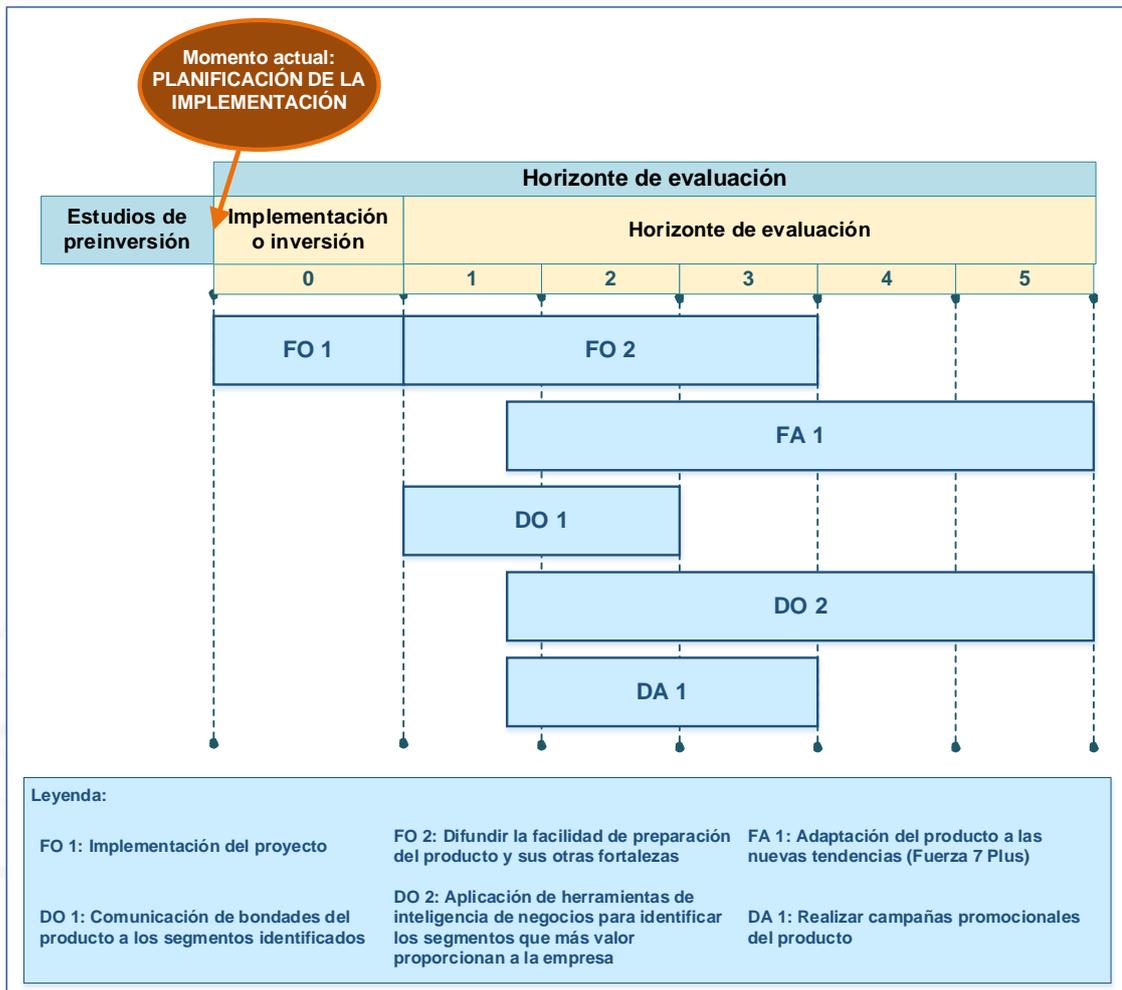


Tomando como fundamento al FODA cruzado y al despliegue de las estrategias en actividades, se plantea, de manera referencial, un cronograma estratégico que tiene presente las respuestas de la empresa a los desafíos que el mercado presenta.

Para un horizonte temporal de evaluación de cinco años se plantean referencialmente la aplicación de las actividades de las estrategias (ver figura siguiente).

**Figura 3. 5.**

*Cronograma estratégico referencial*



## CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

### 4.1. Planteamiento de objetivos generales de marketing

Los objetivos definidos consolidan la marca en el corto y mediano plazo:

- Posicionar la marca “Fuerza 7” en el canal tradicional en el periodo de un año con un volumen de venta cercano a los 400,000 kg.
- Reconocimiento de marca al año y medio de su lanzamiento en el canal tradicional dentro de los territorios cubierto por distribuidores, 20% de los encuestados aleatoriamente.
- Desarrollar una estrategia de precios competitivos por canal.
- Tener presencia en el canal moderno en las categorías de bebida saludable al segundo año del lanzamiento, logrando una participación del 5% en góndola.

### 4.2. Estrategias de marketing

Se plantean las siguientes estrategias para lograr los objetivos:

- Desarrollo y ejecución del plan de ventas, *trade marketing* y marketing digital.
- Desarrollo y ejecución del plan de fidelización de los clientes: promociones, rebate, descuentos, premios, incentivos.
- Desarrollo y ejecución del plan de fidelización de los consumidores: sorteos, promociones.
- Desarrollo de nuevos mercados comerciales: mayorista y retail.
- Plan de estudios mercado: consumidor, preferencias y tendencias.

#### 4.2.1. Segmentación y perfil del cliente

De acuerdo con el análisis precedente, se plantea la siguiente segmentación:

**Género:** Hombres y mujeres; de preferencia, padres de familia.

**Edad:** 18 a más.

**NSE:** NSE B – NSE C – NSE CD.

**Locación:** Lima (inicialmente), Chiclayo, Trujillo, Arequipa, Cuzco, Junín.

**Estilo de vida:** Personas que llevan y han adoptado un estilo de vida saludable y se preocupan por consumir productos con alto valor nutritivo para ellos y sus familias.

#### 4.2.2. Posicionamiento y ventaja competitiva

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEyEA) tiene cuatro cuadrantes que definen a una estrategia como agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Su análisis brinda información sobre si una estrategia es adecuada o no. Gráficamente se representa mediante dos ejes que dan forma a los cuatro cuadrantes, de los cuales dos corresponden a los factores externos y a los factores internos (ISOtools, 2022). Los pasos para su elaboración son los siguientes:

Elegir las variables pertinentes que pertenezcan a los cuatro factores: Fuerza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad del Ambiente (EA) y Fuerza de la Industria (FI).

Asociar un valor numérico en una escala del 1 al 6, siendo el 1 la puntuación más baja y el 6 la más alta, a las variables de Fuerza Financiera y Fuerza de Industria (FF y FI). Tras esto, asociar un valor numérico de una escala de -1 a -6, siendo el -1 lo más alto y el -6 lo más bajo a las variables de Ventaja Competitiva y Estabilidad del Ambiente. (VC y EA)

Calcular el promedio de los valores de los cuatro factores y colocar dichos valores de los cuatro factores FF, VC, EA y FI en el eje que corresponda de la matriz.

Sumar los valores del eje x y colocarlo en X y después, la suma de los valores del eje Y.

Por último, trazamos una línea del origen de la matriz por el nuevo punto XY. Esta dirección nos indicará cuál de las estrategias es la idónea para nuestra organización, agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

## Factores de posición estratégica externa

A continuación, se evalúan los factores referidos a la posición estratégica externa, Estabilidad en el ambiente (EA) y Fuerza de la industria o sector (FI).

En cuanto a la Estabilidad en el ambiente (EA), se considera altamente positivo para la futura empresa los cambios tecnológicos, una variabilidad positiva de la demanda.

**Tabla 4. 1.**

*Factores de Estabilidad en el ambiente (EA)*

<b>Factores</b>	<b>(-1 a -6)</b>
Cambios tecnológicos permiten mejorar la calidad de 7 Semillas	-1
Tasa de inflación estable	-3
Variabilidad de la demanda es positiva en los próximos años	-1
Escala de precios de productos competidores	-3
Barreras para entrar al mercado (local, personal, formas legales)	-2
Presión competitiva por la aparición de nuevas marcas y	-5
Elasticidad de la demanda con tendencia a la baja de precios	-4
Precio competitivo	-3
<b>Suma</b>	<b>-22</b>
<b>Promedio</b>	<b>-2.75</b>

En relación con los factores de la Fuerza de la industria (FI), la posibilidad de incrementar la productividad con el uso de la capacidad, así como el potencial desarrollo de mercados en otras ciudades, son factores que configuran un escenario que la empresa quiere aprovechar. Es más, en este aspecto se encuentra latente la posibilidad de cruzar las fronteras nacionales con el producto.

**Tabla 4. 2.***Factores de Fuerza de la industria o del sector (FI)*

<b>Factores</b>	<b>(+1 a +6)</b>
Potencial de crecimiento dentro la industria	3
Potencial de utilidades	4
Estabilidad financiera	4
Conocimientos	4
Aprovechamiento de recursos y materiales de trabajo	4
Intensidad de capital	4
Facilidad para entrar al mercado	3
Productividad	5
Aprovechamiento de la capacidad	5
Tendencia a la terciarización	3
Desarrollo de mercados en otras ciudades (o locales)	5
<b>Suma</b>	<b>44</b>
<b>Promedio</b>	<b>4.00</b>

**Factores de posición estratégica interna**

Las dos tablas siguientes presentan los factores de la posición estratégica interna, Fuerza financiera (FF) y Ventaja competitiva (VC).

En cuanto al aspecto de la Fuerza financiera (FF), la empresa tiene excelentes posibilidades de obtener un rendimiento importante sobre la inversión que en ella se haga, con facilidades de apalancamiento para su crecimiento y obtención de flujo de efectivo que facilitará su capitalización.

**Tabla 4. 3.***Factores de Fuerza financiera (FF)*

<b>Factores</b>	<b>(+1 a +6)</b>
Rendimiento sobre la inversión	5
Apalancamiento	4
Liquidez	3
Capital de trabajo	3
Flujo de efectivo	4
Facilidad para salir del mercado	3
Riesgos implícitos del negocio	3
<b>Suma</b>	<b>25</b>
<b>Promedio</b>	<b>3.57</b>

En lo que respecta a la Ventaja competitiva (VC), es posible lograr grados importantes de lealtad de los clientes a partir de la calidad del producto y de los conocimientos de aplicaciones tecnológicas, además de los factores analizados anteriormente.

**Tabla 4. 4.**

*Factores de Ventaja competitiva (VC)*

<b>Factores</b>	<b>(-1 a -6)</b>
Participación en el mercado	-4
Calidad del producto	-2
Ciclo de vida del producto	-3
Lealtad de los clientes	-2
Utilización de la capacidad de la competencia	-3
Conocimientos de aplicaciones tecnológicas	-2
Control sobre los proveedores y distribuidores	-3
<b>Suma</b>	<b>-19</b>
<b>Promedio</b>	<b>-2.71</b>

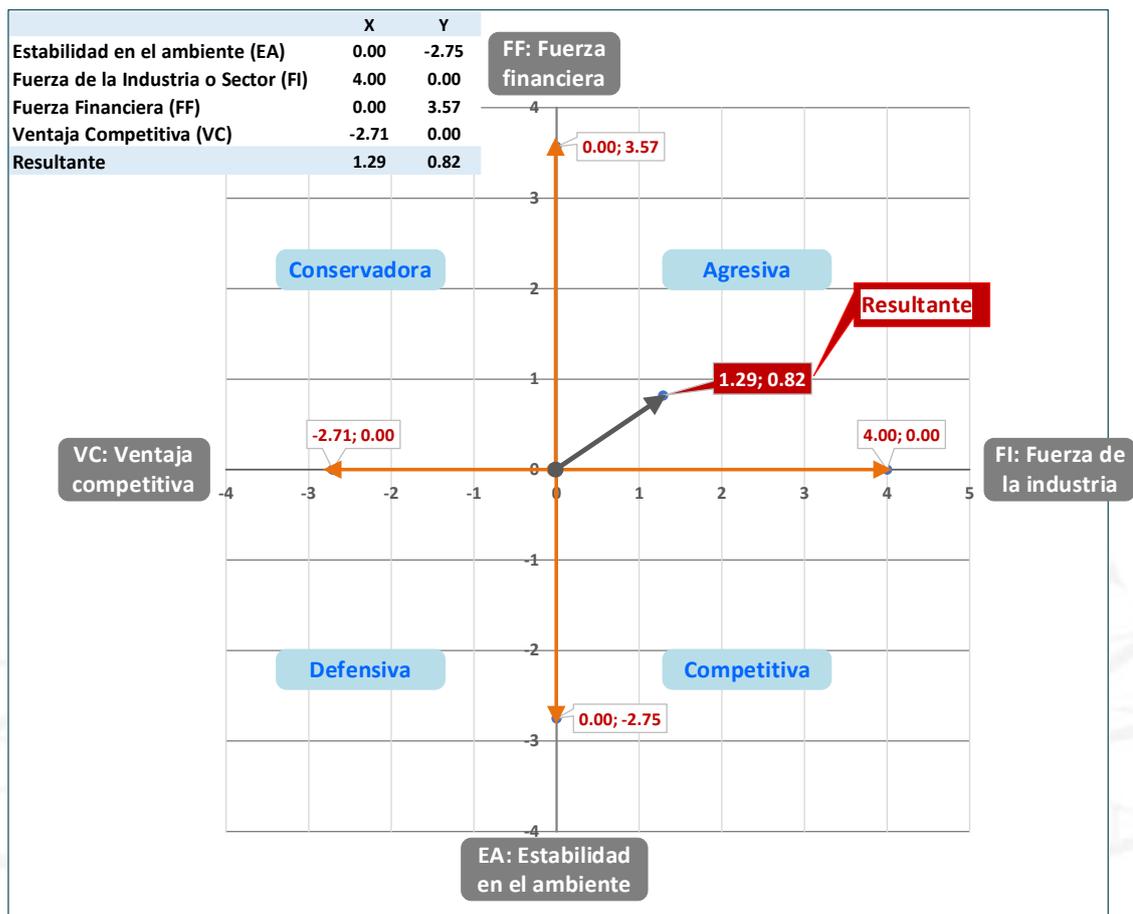
#### **Análisis integral: posición estratégica**

Los promedios obtenidos en las tablas anteriores se acumulan según los ejes: de abscisas y ordenadas. De esta manera, se obtienen las coordenadas de la resultante, que determina gráficamente la estrategia recomendable.

Como se aprecia en la figura siguiente, la resultante se ubica en el primer cuadrante cartesiano que corresponde al conjunto de estrategias calificadas como “agresivas”. Se observa que es posible hacer integración horizontal y vertical, hacia atrás y hacia adelante; así mismo, penetración de mercado, desarrollo de mercado y de producto, así como llegar a una diversificación.

**Figura 4. 1.**

*Posición estratégica*



### 4.3. Mercado objetivo

#### 4.3.1. Tendencia de mercado

Como se mencionó anteriormente, en los últimos años, el consumo de los productos naturales ha ganado participación entre los clientes, quienes buscan productos con alto valor nutritivo, sanos y que las empresas que los manufacturen respeten el medio ambiente. Por otro lado, las estrategias empleadas por los diversos actores del mercado (estado, empresas, organismos que promueven la buena alimentación y el respeto del medio ambiente, y otros asociados) para incentivar su consumo están dando buenos resultados.

Adicionalmente, las actividades de investigación y desarrollo de empresas y algunos de los organismos a los que se hizo referencia anteriormente, contribuyen al diseño de un producto final alineado a las tendencias del mercado y a los objetivos empresariales.

#### 4.3.2. Tamaño de mercado

Según Red Agrícola (2019), el mercado mundial de alimentos y bebidas en la categoría salud y bienestar alcanza los US\$ 718 billones, encabezados por las ventas en el sector del bloque Asia Pacífico, América del Norte y Europa occidental, y con Brasil desempeñando un importante rol. En el año 2017, Estados Unidos y China tuvieron las mayores transacciones, con US\$ 100 billones y US\$ 55 billones, respectivamente. En tanto, las bebidas sin alcohol de la categoría salud y bienestar subieron, en ese lapso, un 13% en América Latina, 10% en promedio en Medio Oriente y África, 7% en Europa del Este, algo menos del 6% en Asia Pacífico y máximo al 2% en Europa del Oeste y América del Norte, señalando una tendencia similar a lo ocurrido con los alimentos empaquetados.

Para la determinación del mercado potencial de harina de siete semillas, ante la ausencia de datos especializados, se emplea como base de cálculo el número de habitantes de 18 a 55 años de Lima Metropolitana. Luego se calculó el 65.2% de dicha población, que es el porcentaje de personas que manifestaron que consumen y podrían consumir el producto. Finalmente, este último resultado se multiplica por el factor de ticket promedio de S/. 3.25 por cada 180 gr, bajo la premisa de que cada persona consume, como mínimo, una bolsa al mes. Ver tabla siguiente.

**Tabla 4. 5.**

*Mercado potencial anual en soles en Lima Metropolitana*

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Número de habitantes mayores de 18 años	5,785,500
Porcentaje de personas que podrían consumir el producto	89.8%
Mercado potencial de Lima Metropolitana en número de habitantes	5,195,379
Ticket promedio de consumo (costo promedio de una bolsa de 180 gr)	S/ 3.25
Meses al año	12
<b>Tamaño potencial anual del mercado para Lima Metropolitana</b>	<b>S/225,634,500</b>

Es importante destacar que esta valorización aproximada del mercado está circunscrita a Lima Metropolitana, para ello, se ha empleado la población mayor de 18 años. Podría ser mucho mayor, ya que considera que las personas consumen solo 180 gramos al mes; así mismo, no considera el consumo familiar; pero constituye una referencia importante.

#### **4.3.3. Mercado objetivo**

Hombres y Mujeres, principalmente padres de familia, que viven en zonas urbanas de las ciudades de Lima, Chiclayo, Piura, Arequipa, Cusco y Junín, mayores de 18 años perteneciente a los NSE B, C, CD. Con estilos de vida afortunados, progresistas, modernos y adaptados, de acuerdo con la clasificación de Arellano (s.f.). Es importante destacar que inicialmente se abordará Lima Metropolitana.

#### **4.3.4. Identificación de agentes**

Se han identificado a los siguientes agentes:

- Clientes: consumidores finales del producto, que lo adquieren en el canal tradicional y moderno.
- Compradores: empresas distribuidoras de productos de consumo masivo con cobertura en el canal tradicional y empresas de supermercados.
- Intermediarios: microempresas que son abastecidas por distribuidores, pudiendo ser bodegas, minimarkets o puestos de mercado.

#### **4.3.5. Potencial de crecimiento del mercado**

De acuerdo con los últimos reportes el crecimiento del sector se da desde el 2018 con 5% anual, por otro lado, otra variable de medida es el número de marca nuevas que aparecen cada año, lo que indica que los inversionistas ven con positivismo el desarrollo del sector de productos con alto valor nutritivo.

#### **4.3.6. Rivalidad competitiva y potencial de ventas**

La rivalidad competitiva está determinada por el número de competidores y las estrategias que ejecutan; en conjunto, configuran el escenario de los competidores directos del producto “Fuerza 7”.

El potencial de ventas está íntimamente ligado a la demanda de productos naturales y nutritivos; es el fundamento para el crecimiento de las ventas de “siete semillas”.

#### **4.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix**

##### **4.4.1. Política de gestión del cliente**

Nuestros clientes directos son los distribuidores de productos de consumo masivo, en quienes confiamos el abastecimiento continuo del producto “siete semillas”. Desde ellos se logrará el abastecimiento hacia los puntos de venta para su consumo final; en estos puntos extremos se exhibirá el producto. Por ello, la responsabilidad de nuestra empresa, como marca, es velar por la correcta exhibición a través de estrategias de trade marketing en el canal moderno y tradicional. Así mismo, la calidad del servicio estará presente en estos eslabones de la cadena de suministro.

##### **4.4.2. Estrategia de producto: especificaciones, calidad, variabilidad y diversificación**

Siete semillas es una bebida de alto valor nutricional que realza el valor de los granos andinos del Perú con un importante diferencial a favor: ser adquirido en un punto de venta del canal tradicional (bodega, minimarket) o canal moderno (supermercados, autoservicios).

El producto ingresa al mercado a través del canal de distribuidores de alimentos de consumo masivo como lácteos, galletas, refrescos, gaseosas. Además, se implementará un ecosistema digital que permita interactuar a los usuarios y conocer más acerca de los beneficios del producto.

#### 4.4.3. Estrategia de precios: análisis de costos y precios

La estrategia de costos, en primer lugar, permitirá ingresar y mantenernos competitivos en el mercado a través de las buenas prácticas administrativas y de gestión de proveedores aplicadas y, en segundo lugar, a mediante la producción a escala, ya que a mayor volumen de producción menor será el costo unitario del producto final.

En cuanto a la estrategia de precios, el precio del producto final se fija sobre, aproximadamente, el 20% de margen de utilidad sobre el costo unitario. Este porcentaje permite que la empresa tenga liquidez para capitalizar y reinvertir en proyectos de mejora.

En la tabla siguiente se presentan los precios de los productos competidores y el nuestro precio; se ha escalado el precio para compararlo con nuestras presentaciones de bolsas de 180 y 360 gramos.

**Tabla 4. 6.**

*Precios comparativos de los competidores con nuestro producto*

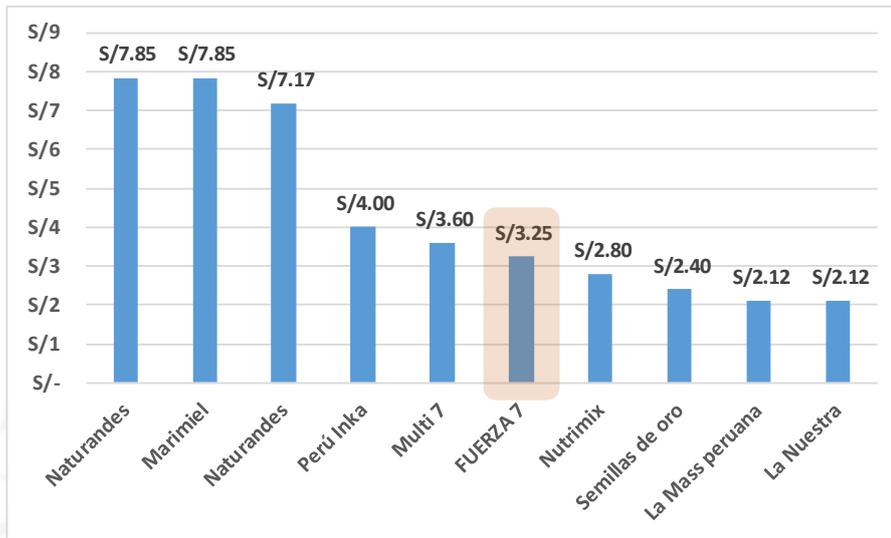
<b>Producto</b>	<b>Precio aproximado para presentación de 180 gramos (sin IGV)</b>	<b>Precio aproximado para presentación de 360 gramos (sin IGV)</b>
Perú Inka	S/ 4.00	S/ 8.01
Naturandes	S/ 7.17	S/ 14.34
Naturandes	S/ 7.85	S/ 15.70
Marimiel	S/ 7.85	S/ 15.70
La Mass peruana	S/ 2.12	S/ 4.24
Semillas de oro	S/ 2.40	S/ 4.79
La Nuestra	S/ 2.12	S/ 4.24
Nutrimix	S/ 2.80	S/ 5.59
Multi 7	S/ 3.60	S/ 7.20
<b>FUERZA 7</b>	<b>S/ 3.25</b>	
<b>FUERZA 7</b>		<b>S/ 7.15</b>

Si comparamos los precios de los competidores con nuestro precio, observamos que el precio de nuestra presentación de 180 gramos se ubica en el sexto lugar, y el precio de nuestra presentación de 360 gramos se sitúa también en el sexto lugar entre los diez productos de mayor visibilidad en el mercado.

Es necesario recalcar que esta comparación se ha hecho escalando los precios de las presentaciones originales de los competidores, a los pesos de nuestras presentaciones (180 y 360 gramos). Ver las dos figuras siguientes.

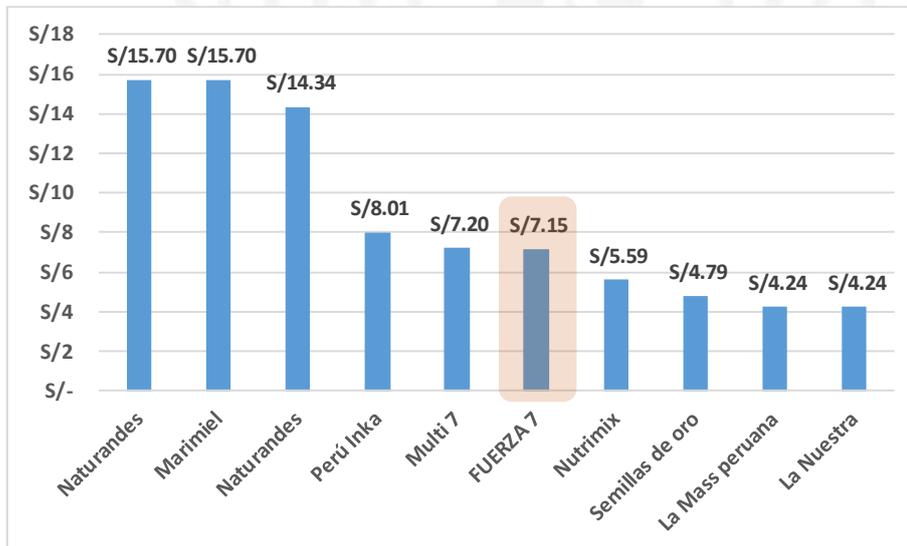
**Figura 4. 2.**

*Precio aproximado para presentación de 180 gramos (sin IGV)*



**Figura 4. 3.**

*Precio aproximado para presentación de 360 gramos (sin IGV)*



#### 4.4.4. Política comercial

Las características de la política comercial son las siguientes:

- Los objetivos de ventas estarán definidos por los pronósticos que se realicen anual y semestralmente. Con esta base, se determinará un presupuesto anual por destino y por canal de ventas.
- Condiciones de venta: los pagos serán al contado y se otorgará, previa evaluación, crédito a 30 días. Una vez realizado el pedido, se entregará el producto donde el cliente indique. No habrá opción de recojo en una primera etapa de la empresa por temas de seguridad.
- Fuerza de ventas: estará integrada por personas pertenecientes al área comercial bajo un modelo de planificación de rutas, mediante el cual se asignará a cada uno un área de la ciudad de Lima (periferias y casco urbano) con un objetivo de ventas establecido en el presupuesto. Su pago está comprendido por un sueldo de S/.2,100 más comisiones del 2% por el valor de venta.
- El horario de trabajo será de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm, incluida una hora de refrigerio.
- Canales de venta: distribución en canal tradicional y canal moderno.
- El sistema de control se llevará a cabo con acciones de monitoreo de los indicadores de gestión y sistematización de procesos.

#### **4.4.5. Estrategia comunicacional y de canal**

La estrategia comunicacional se desarrollará para los canales online y offline. En online se realizará a través del marketing digital, como plataformas web, redes sociales, Youtube; mientras que en el canal offline se hará mediante el marketing directo, trademarketing y BTL.

La estrategia de canal se desarrollará en el canal de distribuidores, ya que a través de ellos se abastecerá a bodegas, minimarkets y tiendas de conveniencia con la finalidad de alcanzar una mayor cobertura en el casco urbano en el mediano plazo.

#### 4.4.6. Estrategia de distribución

La estrategia de distribución tiene las siguientes características:

- Se considera un margen aproximado de ganancia de 40%: donde 20% será la utilidad para la empresa en la venta al canal distribuidor; 13% en la venta del distribuidor al minorista y 7% en la venta del minorista al público final.
- La selección de distribuidores se realizará de acuerdo con las zonas estratégicas donde vamos a tener presencia.
- Adicionalmente, según el desempeño, se podrá establecer un plan de cuotas e incentivos anuales.

#### 4.5. Plan de ventas (objetivos anuales, alcance de la oferta) y Proyección de la Demanda (crecimiento y desarrollo)

El plan de ventas se formula a partir del diseño estratégico y desde la perspectiva de un juicio ejecutivo. Se estima que, inicialmente, en el primer año, se alcanzaría el 3.1% del mercado de Lima Metropolitana. Esta aproximación se calculó tomando como base la valoración del mercado actual en Lima Metropolitana que se estimó en S/ 147'113,694 soles.

En la tabla siguiente se presentan los resultados. Se aplicó una tasa de crecimiento vegetativo con base a un crecimiento anual de la población de 1.01%. De acuerdo con la estimación de las ventas, se determinó que las ventas de la empresa estarían entre el 3.1% y el 4.3% del mercado durante el horizonte temporal de análisis.

**Tabla 4. 7.**

*Estimación del porcentaje de ventas de la empresa en relación con el mercado*

Concepto	2019	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Tamaño potencial anual del mercado para Lima Metropolitana	S/147,113,694	S/151,616,412	S/153,147,737	S/154,694,530	S/156,256,944	S/157,835,139	S/159,429,274
Ventas proyectadas			S/ 4,708,809	S/ 5,179,691	S/ 5,697,659	S/ 6,267,426	S/ 6,894,168
Porcentaje de participación			3.1%	3.3%	3.6%	4.0%	4.3%

A continuación, se detalla el plan de ventas del primer año tomando como referencia la capacidad de planta, llegando a alcanzar un grado de utilización del 60% en el primer mes y 87.50% al doceavo mes. Esto permite tener una oferta de 373,824 kilos

en el primer año y, con un crecimiento esperado del 10% anual, se podrá llegar con una oferta de 606,880 kilos al quinto año. Este desarrollo se obtendrá como resultado de las acciones estratégicas, tácticas, comerciales y operativas de la empresa, así como el desarrollo del talento humano. En la tabla siguiente se presenta el grado de utilización de la capacidad de planta considerando el trabajo de un turno de 8 horas por día.

**Tabla 4. 8.**

*Capacidad utilizada de la planta en el primer año*

Capacidad de planta utilizada	60.0%	62.5%	65.0%	67.5%	70.0%	72.5%	75.0%	77.5%	80.0%	82.5%	85.0%	87.5%
<b>Descripción</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
Capacidad Kg	25,344	26,400	27,456	28,512	29,568	30,624	31,680	32,736	33,792	34,848	35,904	36,960

Así mismo, en la tabla siguiente se presenta el plan de ventas en kilogramos y unidades de presentación para el primer año. Debemos considerar que se ofertarán dos presentaciones: bolsas de 180 gramos y 360 gramos.

**Tabla 4. 9.**

*Plan de ventas para el primer año en kilos y unidades*

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
<b>Plan mensual en kilogramos</b>	<b>25,344</b>	<b>26,400</b>	<b>27,456</b>	<b>28,512</b>	<b>29,568</b>	<b>30,624</b>	<b>31,680</b>	<b>32,736</b>	<b>33,792</b>	<b>34,848</b>	<b>35,904</b>	<b>36,960</b>	<b>373,824</b>
Presentación de bolsa de 180 gramos	7,603	7,920	8,237	8,554	8,870	9,187	9,504	9,821	10,138	10,454	10,771	11,088	112,147
Presentación de bolsa de 360 gramos	17,741	18,480	19,219	19,958	20,698	21,437	22,176	22,915	23,654	24,394	25,133	25,872	261,677
<b>Plan mensual en unidades</b>													
Presentación de bolsa de 180 gramos	42,238	44,000	45,761	47,522	49,277	51,038	52,800	54,561	56,322	58,077	59,838	61,600	623,034
Presentación de bolsa de 360 gramos	49,280	51,333	53,386	55,438	57,494	59,547	61,600	63,652	65,705	67,761	69,813	71,866	726,875

Considerando un horizonte temporal de análisis de cinco años, a continuación, se presenta el plan de ventas en kilogramos y unidades, y por presentación (ver tabla siguiente).

**Tabla 4. 10.**

*Plan de ventas en kilos y en unidades para cinco años*

Año	1	2	3	4	5
Plan anual Kg	373,824	411,206	452,327	506,880	506,880
Presentación x180gr	112,147	123,362	135,698	149,268	164,195
Presentación x360gr	261,677	287,845	316,630	348,293	383,122
Plan mensual Unidades					
Presentación x180gr	623,034	685,337	753,871	829,258	912,184
Presentación x360gr	726,875	799,563	879,519	967,471	1,064,218

# CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES

## 5.1. Políticas operacionales

Las políticas operacionales tienen como objetivo asegurar la correcta ejecución de los procesos y procedimientos a lo largo de la cadena de suministros, es decir, desde la recepción de los insumos o materia prima hasta el punto de venta donde es adquirido por los usuarios finales. Dentro de los principales procesos para la operatividad de la empresa se encuentran: recepción de insumos, almacenamiento, producción, *picking* y despacho.

### 5.1.1. Calidad

La gestión de la calidad se realiza en cada actividad de los procesos que transforman los insumos en producto terminado. Dentro de los principales procesos operativos se observan los siguientes:

- Recepción: control de calidad en la recepción de los insumos.
- Almacenamiento: inocuidad de los ambientes físicos y gestión de inventario.
- Producción: buenas prácticas de manufactura.
- Picking y despacho: asegurar el despacho / llegada conforme al pedido del cliente, juntamente con el buen estado físico del producto.

Adicionalmente, se encuentra el proceso de logística inversa donde los productos deben transitar por un control de calidad para decidir su destino: almacén de productos terminados o almacén de desechos.

### 5.1.2. Procesos

Los procesos internos de la empresa se dividen en tres:

- Procesos administrativos: su objetivo es garantizar el cumplimiento de todos los procesos administrativos relacionados con la gestión de los recursos humanos, la contabilidad, facturación y la gestión de la información relevante.

- Comercial - marketing: su objetivo lograr los objetivos relacionados con el mercado, garantizando el cumplimiento del presupuesto anual de ventas de la empresa.
- Operativos: su objetivo es garantizar el flujo continuo de la cadena de suministros durante la transformación de la materia prima hasta su despacho al cliente.

### **5.1.3. Planificación**

Los procesos de planificación de la empresa son imprescindibles para lograr los objetivos propuestos. A continuación, se detallan los principales aspectos a planificar.

- Planificación de las ventas: cálculo del presupuesto anual por producto, pronósticos, lanzamiento de productos, política de precios.
- Planificación de compras: se hará en base a los requerimientos de materiales e insumos; involucra la gestión de proveedores, de las compras y su frecuencia.
- Plan de producción: a partir de la planificación de las ventas, se desarrollará el plan de producción. Estos planes son fundamentales para planificar las compras.
- Plan de distribución: se realizará de acuerdo con el plan de ventas y tiene como objetivo organizar el despacho de manera ordenada.

### **5.1.4. Inventarios**

El principio fundamental para la gestión de los inventarios será el FIFO, primer lote en ser producido, primer lote en ser despachado. Adicionalmente, se aplicarán los métodos de gestión optimizada de inventarios, pudiendo adoptarse el modelo de lote económico con las características que la realidad le proponga.

En este sentido, y teniendo en cuenta que no existe estacionalidad marcada en el consumo del producto final durante el año, se ha considerado pertinente emplear el método del lote económico para calcular el tamaño de los silos que se adquirirán. Adicionalmente al cálculo del tamaño de lote óptimo de compra, es posible aproximar el ciclo del inventario o tiempo entre adquisiciones.

Para los cálculos señalados, en primer lugar, se determinan los kilos a comprar de cada una de las harinas o granos, lo cual se muestra en la tabla siguiente.

**Tabla 5. 1.***Cantidad a comprar en kilos de cada tipo de harina o grano*

Harina o grano	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Precio por kg sin IGV
Harina de Arverjas (Ponche de haba / Desayuno)	10,280	11,308	12,439	13,939	13,939	4.24
Harina de Arverjas (Crema de haba / Sopa)	10,280	11,308	12,439	13,939	13,939	3.98
Harina de Quinoa	30,840	33,924	37,317	41,818	41,818	6.10
Harina de Cañihua	10,280	11,308	12,439	13,939	13,939	11.61
Harina de Maiz	10,280	11,308	12,439	13,939	13,939	4.41
Harina de Habas	10,280	11,308	12,439	13,939	13,939	3.98
Harina de Kiwicha	18,691	20,560	22,616	25,344	25,344	8.05
Harina de Maca comercial	47,663	52,429	57,672	64,627	64,627	4.66
Harina de Maca pura	18,691	20,560	22,616	25,344	25,344	18.64
Quinoa en grano mediano	31,775	34,953	38,448	43,085	43,085	5.17
Quinoa en grano grande	10,280	11,308	12,439	13,939	13,939	4.66
Cañihua en grano	10,280	11,308	12,439	13,939	13,939	10.59
Maiz a granel	10,280	11,308	12,439	13,939	13,939	2.29
Habas a granel	5,607	6,168	6,785	7,603	7,603	3.18
Kiwicha a grano	48,597	53,457	58,803	65,894	65,894	6.36
Maca a granel	89,718	98,689	108,558	121,651	121,651	5.03
<b>Total</b>	<b>373,824.00</b>	<b>411,206.00</b>	<b>452,327.00</b>	<b>506,880.00</b>	<b>506,880.00</b>	

A continuación, para aplicar el modelo de lote económico, es necesario conocer el costo unitario de reposición y el costo unitario de mantenimiento de inventarios. Para este último caso, se utilizarán tasas de transferencia. Estos datos, más el número de días que la empresa trabajará por año, se presentan en la tabla siguiente.

**Tabla 5. 2.***Datos para aplicar el modelo de lote económico*

Costo unitario de reposición (Cur)	25.00	$Cum = \text{Costo fijo unitario} + t_{\text{transferencia}} * C_u$
Tasa de transferencia anual por costo de capital	12.26%	
Tasa de transferencia anual por gestión de inventarios	5.00%	$Q_{\text{óptimo compra}} = \sqrt{\frac{2 * D * Cur}{Cum}}$
Días al año	264	

Con los datos de las dos tablas anteriores se aplica el modelo para calcular el tamaño del lote económico que nos indicará el tamaño aproximado de los silos. El tamaño del lote se calcula por año para cada tipo de harina o grano, tal como se observa en la tabla siguiente, en la que se destaca que los silos deben tener un tamaño que pueda albergar desde 600 hasta 2,700 kilos. Por ello, los silos que se adquirirán podrán albergar hasta 3 TM.

**Tabla 5. 3.***Cálculo del tamaño del lote económico en kilos, por año*

<b>Harina o grano</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Harina de Arverjas (Ponche de haba / Desayuno)	838	879	922	976	976
Harina de Arverjas (Crema de haba / Sopa)	865	907	952	1,007	1,007
Harina de Quinoa	1,210	1,269	1,331	1,409	1,409
Harina de Cañihua	506	531	557	590	590
Harina de Maiz	822	862	904	957	957
Harina de Habas	865	907	952	1,007	1,007
Harina de Kiwicha	820	860	902	955	955
Harina de Maca comercial	1,721	1,805	1,893	2,004	2,004
Harina de Maca pura	539	565	593	628	628
Quinoa en grano mediano	1,334	1,399	1,468	1,554	1,554
Quinoa en grano grande	799	838	879	931	931
Cañihua en grano	530	556	583	617	617
Maiz a granel	1,140	1,196	1,254	1,328	1,328
Habas a granel	715	750	786	832	832
Kiwicha a grano	1,488	1,560	1,637	1,732	1,732
Maca a granel	2,273	2,384	2,500	2,647	2,647

Como se mencionó anteriormente, también es posible calcular, de forma aproximada, el ciclo del inventario o los días que durará, en promedio, cada lote. Se calcula en días (ver tabla siguiente).

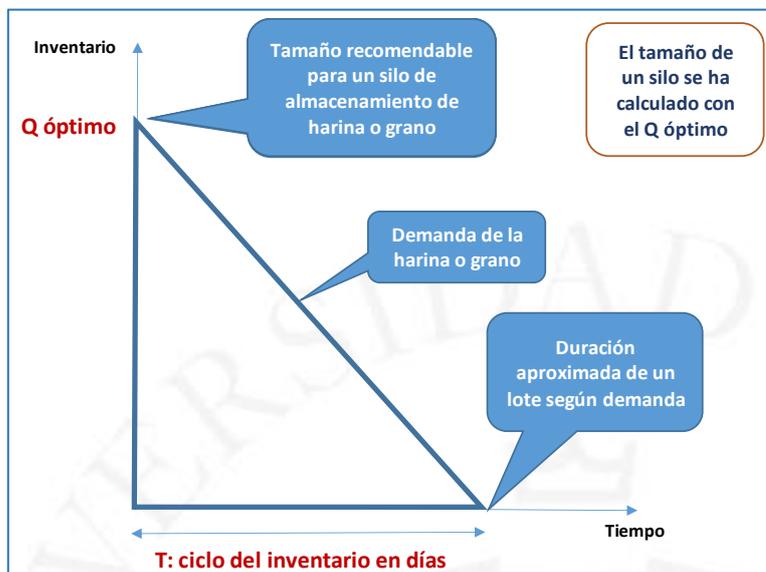
**Tabla 5. 4***Ciclo aproximado del inventario*

<b>Harina o grano</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Harina de Arverjas (Ponche de haba / Desayuno)	22	21	20	18	18
Harina de Arverjas (Crema de haba / Sopa)	22	21	20	19	19
Harina de Quinoa	10	10	9	9	9
Harina de Cañihua	13	12	12	11	11
Harina de Maiz	21	20	19	18	18
Harina de Habas	22	21	20	19	19
Harina de Kiwicha	12	11	11	10	10
Harina de Maca comercial	10	9	9	8	8
Harina de Maca pura	8	7	7	7	7
Quinoa en grano mediano	11	11	10	10	10
Quinoa en grano grande	21	20	19	18	18
Cañihua en grano	14	13	12	12	12
Maiz a granel	29	28	27	25	25
Habas a granel	34	32	31	29	29
Kiwicha a grano	8	8	7	7	7
Maca a granel	7	6	6	6	6

La figura siguiente presenta la interpretación de los resultados obtenidos en las tablas anteriores.

**Figura 5. 1.**

*Interpretación gráfica del lote económico como tamaño de un silo*



## 5.2. Equipos, actividades y procesos

### 5.2.1. Diseño y capacidad de instalaciones

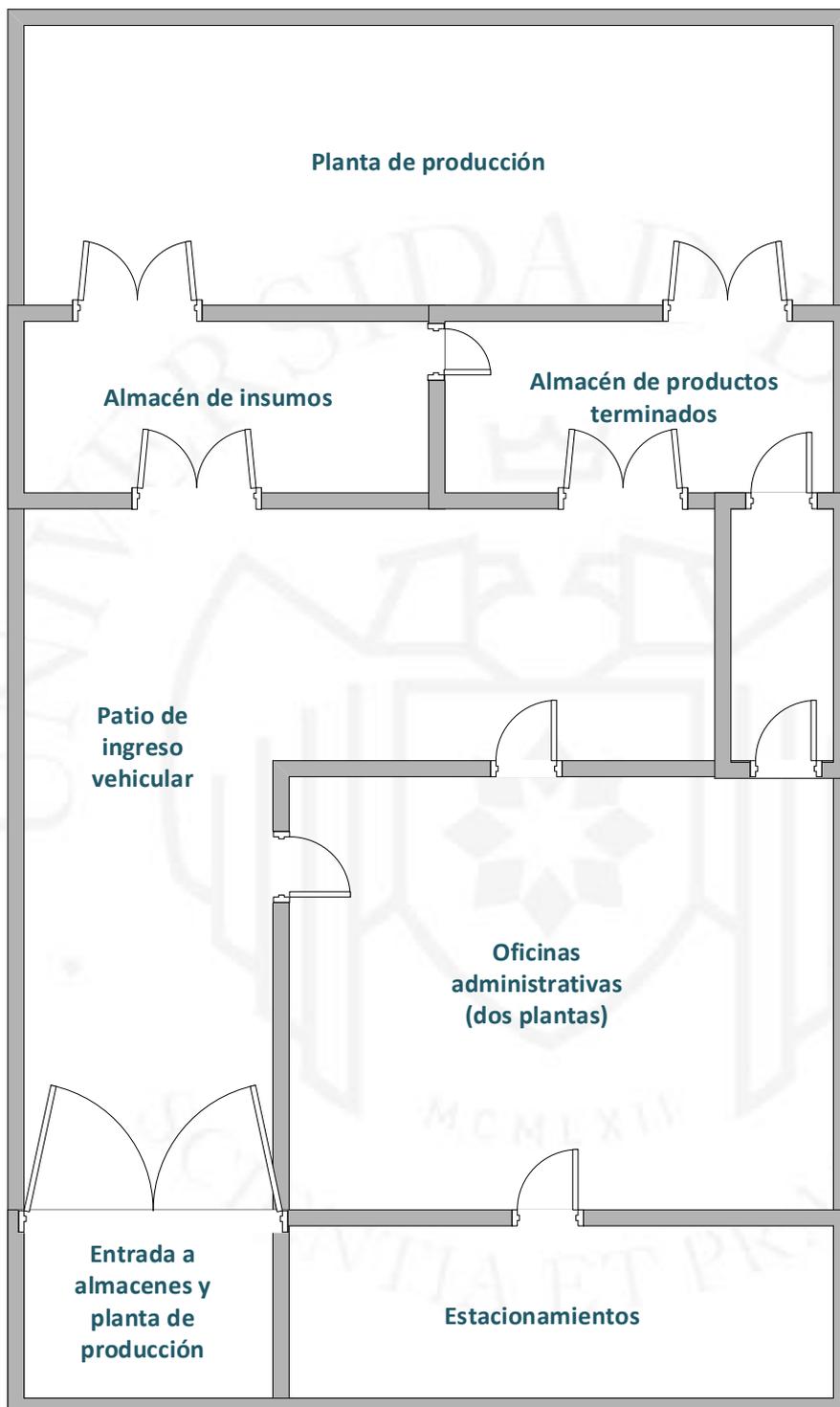
Las instalaciones de la empresa tendrán un área de 1000 m<sup>2</sup>, que comprende las áreas para producción, almacén, oficinas y patio de maniobras.

- Producción: es el área en la que se llevará a cabo la transformación de los insumos en el producto final.
- Almacén: en este recinto se encontrará el inventario de insumos y de productos terminados.
- Oficinas administrativas: ambientes desde los cuales se gestionará la empresa.
- Patio de maniobras: área que permitirá dar fluidez al ingreso y salida de vehículos para la recepción de insumos y el despacho del producto terminado.

La distribución de los ambientes empresariales se ha diagramado de tal manera que contribuya a la economía de movimientos dentro de la planta de producción y los almacenes de insumos y productos terminados. Este es también el criterio para las oficinas administrativas (ver figura siguiente).

**Figura 5. 2.**

*Distribución de los ambientes empresariales*

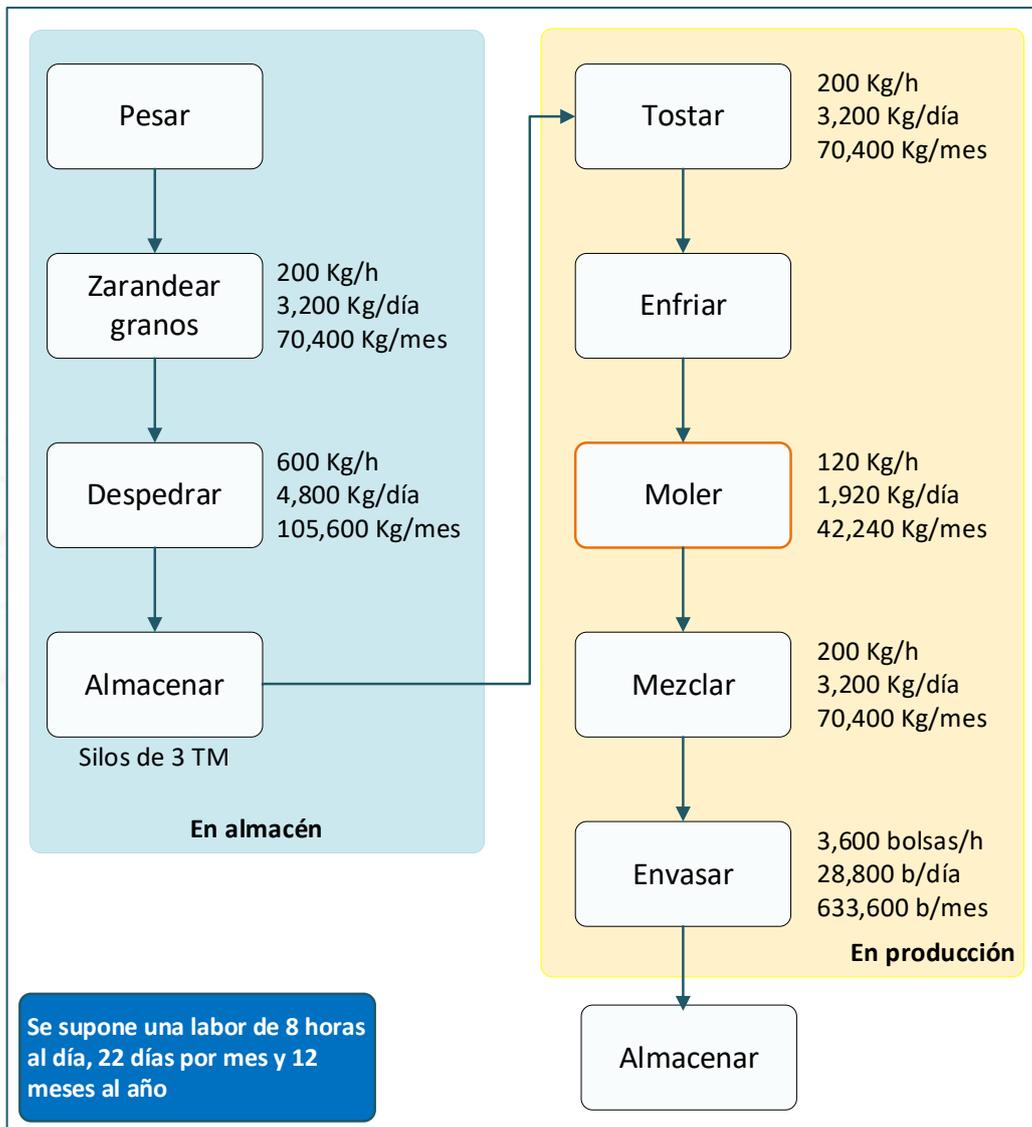


En cuanto a la capacidad de producción, se ha considerado una jornada laboral de 8 horas, 22 días al mes y doce meses al año. De acuerdo con el diagrama de flujo de la

figura siguiente, el proceso “cuello de botella” es el de molienda, en el caso de incorporar granos; cuando la formulación no los tenga en cuenta, el “cuello de botella” estaría en los procesos de zarandeo, tostado y mezclado, los cuales tienen la misma capacidad.

**Figura 5. 3.**

*Capacidad instalada del sistema productivo*



### 5.2.2. Equipos de trabajo y apoyos

Equipo de trabajo:

- 01 Gerente general.
- 01 Administrador.

- 01 Jefe de ventas
- 07 Vendedores.
- 01 Jefe de operaciones (Producción y despacho).
- 02 Secretarias
- 02 Técnicos -operarios de producción.
- 02 Técnicos - operarios de despacho.

Equipo de apoyo:

- 01 Vigilante.
- 01 Persona de limpieza.

### **5.2.3. Gestión de proveedores, compras y stock**

El objetivo es asegurar el abastecimiento de la cadena de suministro, a través de un trabajo coordinado y en equipo entre las áreas, estableciendo cronogramas de compras de manera planificada.

Como política de la empresa, a través de una evaluación se califica al proveedor que mejor se adapte a las operaciones, a la cultura y a los valores empresariales. En este caso, los proveedores se categorizan a en proveedores principales y secundarios:

**Proveedores principales:** son los involucrados directamente con las operaciones de la empresa.

- Proveedores de insumos y suministros para la producción.
- Transporte.
- Mantenimiento de máquinas y equipos.
- Proveedores de materiales de limpieza.

**Proveedores secundarios:**

- Outsourcing.
- Materiales de oficina.

#### 5.2.4. Tercerización o integración de procesos

Se tercerizarán algunos servicios que complementen el correcto funcionamiento administrativo y operativo de la empresa, tales como: administración de planillas, asesoría legal, administración contable, transporte, publicidad online / offline, vigilancia, limpieza y otros que se requieran.

Inicialmente, la empresa prevé realizar estas tercerizaciones para concentrarse en los procesos esenciales (actividades primarias y de soporte fundamentales). Sin embargo, esta actitud inicial de gestión estará en evaluación periódica en función de cómo la realidad vaya precisando dinámicamente los objetivos empresariales.

#### 5.2.5. Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor

La cadena de valor es un enfoque que describe las fases y actividades necesarias (primarias y de soporte) para crear un producto y/o servicio. Su representación, con el detalle respectivo, se muestra en la figura siguiente.

**Figura 5. 4.**

*Cadena de valor*



Este enfoque puede ser complementado con el enfoque de gestión de cadena de suministro bajo la perspectiva del *Supply Chain of Reference Model* – SCORM o Modelo de referencia de la cadena de suministro, que, en un primer nivel analítico, está integrado por cinco procesos:

- Planificación
- Aprovisionamiento

- Producción
- Ventas y/o distribuidor
- Devolución

En este modelo se privilegia la planificación adecuada de todos los procesos con la finalidad de configurar una cadena de suministro dinámica y resiliente, con capacidad rápida para responder a los desafíos del mercado y también para generarlos.

Por ejemplo, la planificación del proceso de devolución comprende las políticas y posibles acciones que deben llevarse a cabo si aparecen eventos de devolución en los dos extremos de la cadena. Esto tanto en el extremo cercano a los consumidores finales, como en el extremo de devolución de insumos a los proveedores.

#### **5.2.6. Proceso de elaboración de bienes**

El proceso de elaboración del producto se inicia en el almacén de insumos, continúa en el área de producción y culmina en el almacén de productos terminados.

En el almacén de materias primas:

- Se retiran los insumos en los volúmenes y cantidades requeridos para la producción.
- Se retiran los materiales en los volúmenes y cantidades requeridos para la producción.

En el área de producción:

- Se reciben los insumos y materiales para la producción.
- Se transforman los insumos en producto terminado: se tuestan los granos, luego se muelen, se mezclan de acuerdo con la fórmula y esta mezcla se almacena temporalmente antes de envasarse.

En el área de almacén de productos terminados:

- Se almacenan los productos terminados para su posterior despacho.

### **5.2.7. Políticas de transformación de la actividad**

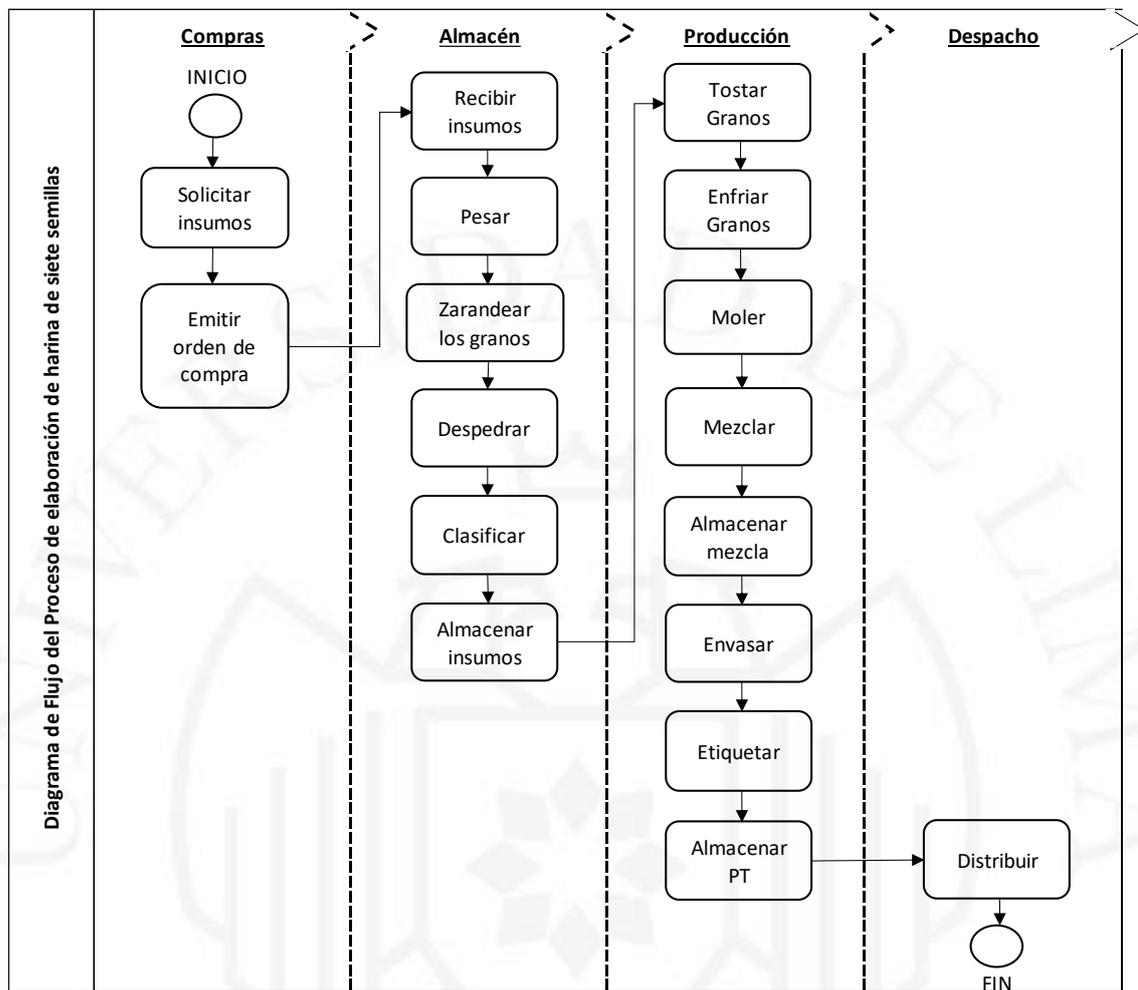
El aseguramiento de la cadena de suministro es uno de los componentes más importantes para la empresa, que se inicia con el aprovisionamiento de los insumos, la manufactura del producto final y su distribución. En este sentido, este proceso transformador constituye la esencia de la cadena de valor y tendrá la debida atención para garantizar la inocuidad y calidad del producto final a lo largo de la cadena de suministro que se encuentra bajo la responsabilidad empresarial directa.

### **5.2.8. Flujograma de la actividad**

El siguiente diagrama de flujo explica detalladamente el proceso de elaboración de la harina de siete semillas, según las funciones de cada área correspondiente. El proceso comienza con la solicitud de los insumos al área de compras, posterior a las operaciones de compras tenemos el área de almacén que realiza un tratamiento previo de los insumos. Luego el área de producción que se encarga de la transformación principal de los insumos (granos) en harina de siete semillas, incluye la mezcla, el envasado y almacenado. Finalmente, el área de despacho se encarga de entregar el producto al cliente final.

**Figura 5. 5.**

*Diagrama de flujo de producción*



### 5.2.9. Balance Scorecard: control de gestión por indicadores

#### Análisis estructural

El análisis estructural es una herramienta para estructurar las reflexiones colectivas con el fin de describir un sistema o una problemática a través de una matriz que relaciona los elementos constitutivos al calificar su grado de influencia (Godet, 2000). En una primera etapa se listan las variables pertinentes para, en una segunda, cuantificar el grado de influencia que existe entre ellas y determinar el plano de influencia – dependencia.

Permite observar el grado de motricidad y dependencia de las variables consideradas y su función en cada cuadrante. De esta manera, permite determinar los objetivos estratégicos alineados a la estrategia de marketing.

En el presente caso, este análisis, evalúa las variables de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, y permite identificar el contraste entre todas, y medir la motricidad de una variable sobre otra con puntaje ponderado de 0 a 4, donde 0 no representa influencia sobre una variable y 4 representa una fuerte influencia.

En la siguiente matriz cuadrada se presenta el resultado del enfrentamiento de las variables, todas contra todas, a excepción de la variable consigo mismo, por ello, la diagonal no es activa. Esto se realiza preguntando para cada una de las variables de la primera columna (fila por fila): ¿cuál es el grado de influencia sobre todas las demás variables? Los resultados se acumulan por fila y por columna con el fin de determinar la motricidad.



**Tabla 5. 5**

*Matriz de enfrentamiento para el análisis estructural*

	FORTALEZAS						DEBILIDADES				OPORTUNIDADES				AMENAZAS			Y	
	Producto saludable, nutritivo y energético	Sabor agradable	Producto natural	Producto peruano y ancestral	Fácil de preparar y combinar	Personal calificado y comprometido	Marca nueva, no conocida	Poca experiencia en el mercado del producto	Participación de mercado	Inversión inicial - Liquidez	Interés de la población en la buena salud, nutrición y energía	Los jóvenes desean nuevas experiencias	Consumidor más informado	Sociedad cada vez más ocupada	Desarrollo de nuevos negocios	Competidores con experiencia	Aparición de productos energéticos sustitutos		Covid-19
FORTALEZAS	Producto saludable, nutritivo y energético	4	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	4	52
	Sabor agradable	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	53
	Producto natural	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	53
	Producto peruano y ancestral	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	56
	Fácil de preparar y combinar	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	53
	Personal calificado y comprometido	3	3	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	55
DEBILIDADES	Marca nueva, no conocida	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	2	2	3	2	3	3	50	
	Poca experiencia en el mercado del producto	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	46	
	Participación de mercado	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3	3	51	
	Inversión inicial - Liquidez	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	57	
OPORTUNIDADES	Interés de la población en la buena salud, nutrición y energía	4	3	3	2	3	3	3	4	4	2	2	3	4	3	3	3	52	
	Los jóvenes desean nuevas experiencias	3	3	3	3	2	3	2	3	2	4	3	3	4	4	3	3	51	
	Consumidor más informado	4	3	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	4	51	
	Sociedad cada vez más ocupada	3	3	4	4	2	3	4	3	1	2	2	3	3	4	4	3	50	
AMENAZAS	Desarrollo de nuevos negocios	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	57	
	Competidores con experiencia	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	2	2	4	2	2	4	54	
	Aparición de productos energéticos sustitutos	4	3	3	3	3	2	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	52	
	Covid-19	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	57	
x	57	52	52	52	48	51	52	56	54	56	55	51	49	44	59	51	53	58	

Las sumas de las filas representan el eje X y la suma de las columnas, el eje Y, tal como se presenta en la tabla siguiente. En el análisis, se toman en cuenta las variables ambiguas que se encuentran sobre la bisectriz.

**Tabla 5. 6**

*Coordenadas de las variables*

Factor	Descripción	Factor	X	Y
FORTALEZAS	Producto saludable, nutritivo y energético	F1	57	52
FORTALEZAS	Sabor agradable	F2	52	53
FORTALEZAS	Producto natural	F3	52	53
FORTALEZAS	Producto peruano y ancestral	F4	52	56
FORTALEZAS	Fácil de preparar y combinar	F5	48	53
FORTALEZAS	Personal calificado y comprometido	F6	51	55
DEBILIDADES	Marca nueva, no conocida	D1	52	50
DEBILIDADES	Poca experiencia en el mercado del producto	D2	56	46
DEBILIDADES	Participación de mercado	D3	54	51
DEBILIDADES	Inversión inicial	D4	56	57
OPORTUNIDADES	Interés de la población en la buena salud, nutrición y energía	O1	55	52
OPORTUNIDADES	Los jóvenes desean nuevas experiencias	O2	51	51
OPORTUNIDADES	Consumidor más informado	O3	49	51
OPORTUNIDADES	Sociedad cada vez más ocupada	O4	44	50
OPORTUNIDADES	Desarrollo de nuevos negocios	O5	59	57
AMENAZAS	Competidores con experiencia	A1	51	54
AMENAZAS	Aparición de productos energéticos sustitutos	A2	53	52
AMENAZAS	Covid-19	A3	58	57

De acuerdo con la metodología, las variables que están por encima de la bisectriz (ver figura siguiente) son las que ejercen mayor motricidad sobre las demás, y con ellas se determinarán los objetivos estratégicos. Estas mencionan a continuación:

1. Variables de las Fortalezas con mayor motricidad:

- Producto natural
- Producto peruano y ancestral
- Fácil de preparar y combinar
- Personal calificado y comprometido
- Sabor agradable

2. Variables de las Debilidades con mayor motricidad:

- Inversión inicial

### 3. Variables de las Oportunidades con mayor motricidad:

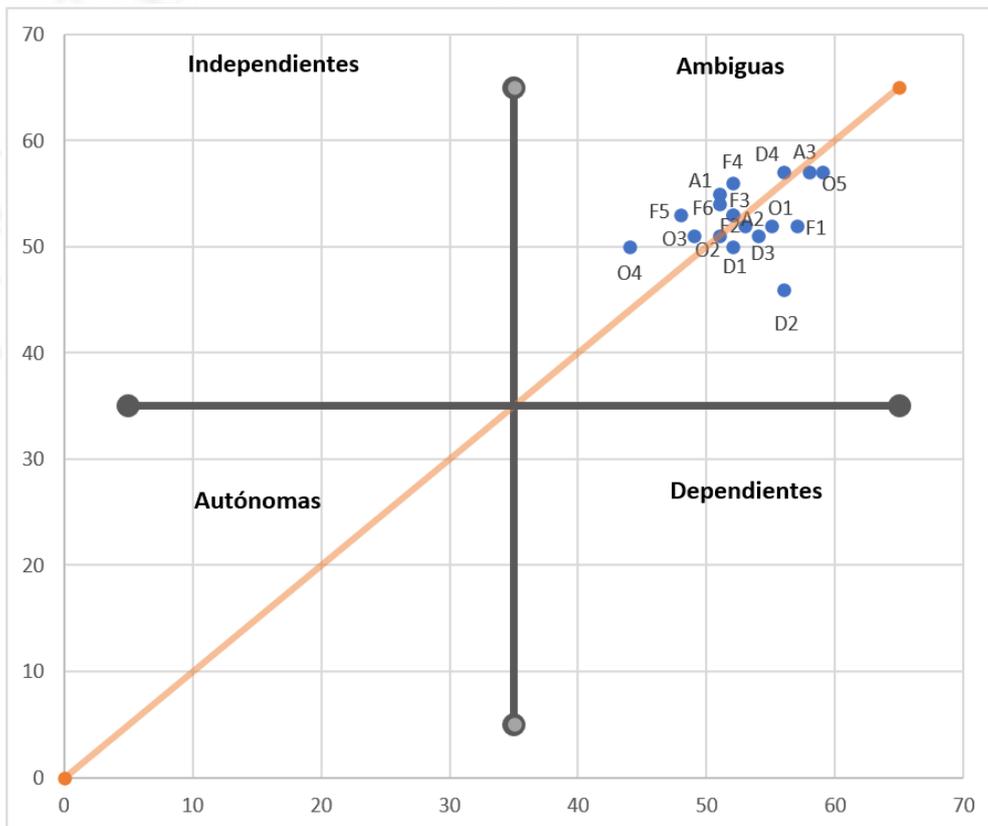
- Los jóvenes desean nuevas experiencias
- Consumidor más informado
- Sociedad cada vez más ocupada

### 4. Variables de las Amenazas con mayor motricidad:

- Competidores con experiencia

**Figura 5. 6.**

*Plano de motricidad*



### **Determinación y alineamiento de los objetivos estratégicos**

Como se mencionó anteriormente, a partir de las variables identificadas se formulan los objetivos estratégicos que a continuación se mencionan de acuerdo con la perspectiva pertinente.

**Tabla 5. 7***Objetivos estratégicos según perspectiva*

Perspectiva	Objetivos estratégicos
Financiera	Generar ganancias para la empresa
Financiera	Generar ventas del producto siete semillas
Cliente	Posicionar la marca como saludable, natural de origen ancestral peruano.
Cliente	Atender varios segmentos diversificando portafolio.
Cliente	Exponer ventajas nutritivas y orígenes del producto.
Cliente	Comunicar a través de canales online y offline.
Internas	Innovar y desarrollar: fórmulas, diseño, procesos.
Internas	Desarrollar y hacer crecer canales de venta.
Internas	Desarrollo y ejecución de plan comercial y de marketing.
Internas	Automatizar los procesos operativos y administrativos
Aprendizaje	Implementar sólida cadena de suministros.
Aprendizaje	Desarrollar el talento y crecimiento profesional dentro de la empresa.
Aprendizaje	Definir políticas con proveedores a fin de asegurar el abastecimiento de insumos.
Aprendizaje	Obtener financiamiento: Puesta en marcha y operaciones.
Aprendizaje	Implementar herramientas tecnológicas y TI.

Recordemos que visión planteada para Alimentos Naturales Ángeles SAC es: “Ser una empresa respetable y confiable, que participa activamente en la mejora de la calidad de vida de sus consumidores a través de productos saludables, sobre la base de una conducta empresarial ética y responsable con el medio ambiente”.

Así mismo, la misión de la empresa es la siguiente: “Ofrecer bienestar a nuestros clientes a través de productos saludables y contribuyendo empresarial y socialmente a la mejora de la calidad de vida de nuestra sociedad”.

Considerando la misión y visión de la empresa, se analiza el grado de alineamiento de dichos objetivos con la misión y visión.

**Tabla 5. 8***Alineamiento de los objetivos estratégicos con la misión y visión*

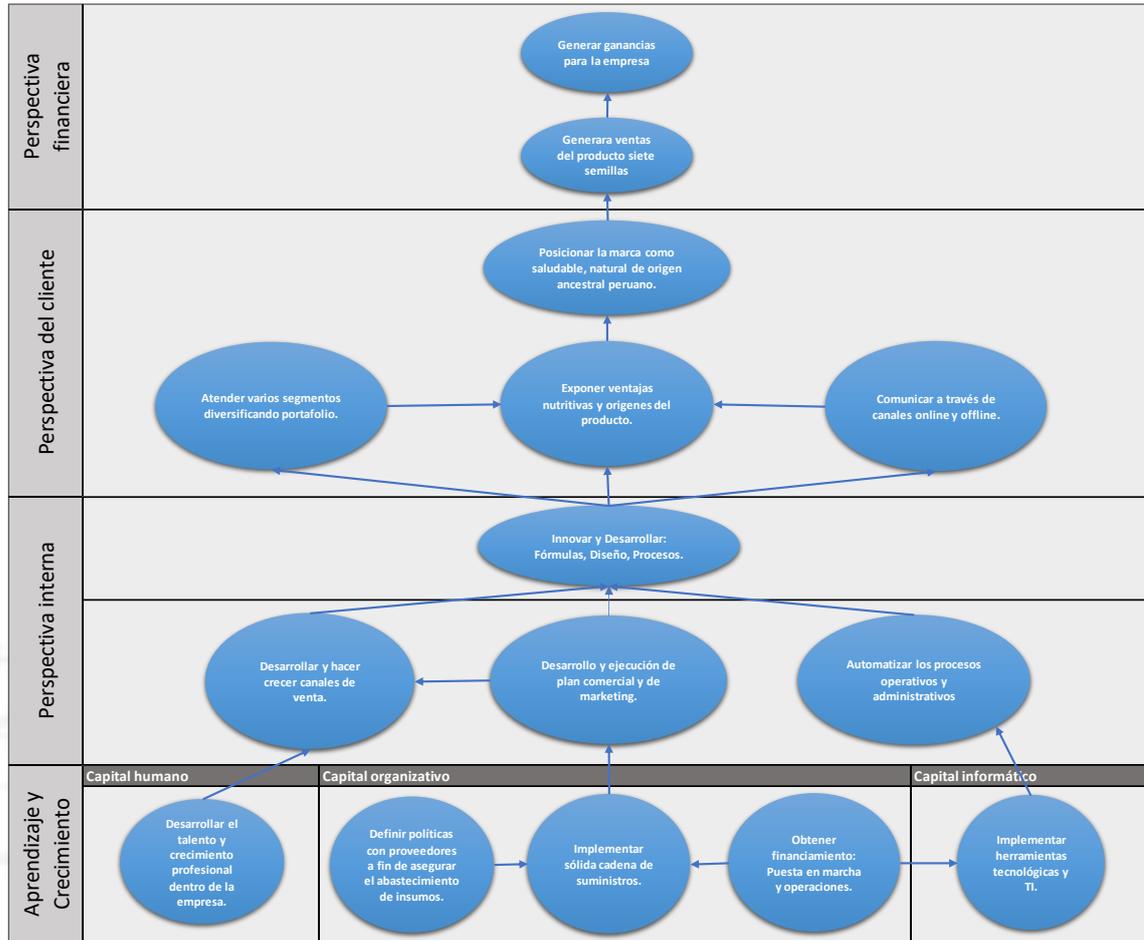
Objetivos Estratégicos	Misión		Visión		Status
	Ofrecer a nuestros clientes bienestar	Mejora de la calidad de vida de nuestra sociedad	Ser una empresa respetable y confiable	Mejora de la calidad de vida de sus consumidores	
Generar ganancias para la empresa	A	A	A	A	Alineado
Generar ventas del producto semillas	A	A	A	A	Alineado
Posicionar la marca como saludable, natural de origen ancestral peruano.	A	A	X	A	Alineado
Atender varios segmentos diversificando portafolio.	A	X	A	A	Alineado
Exponer ventajas nutritivas y orígenes del producto.	A	A	A	A	Alineado
Comunicar a través de canales online y offline.	A	A	A	A	Alineado
Innovar y desarrollar: fórmulas, diseño, procesos.	A	A	A	A	Alineado
Desarrollar y hacer crecer canales de venta.	X	X	A	X	Alineado
Desarrollo y ejecución de plan comercial y de marketing.	A	A	A	A	Alineado
Automatizar los procesos operativos y administrativos	A	A	A	A	Alineado
Implementar sólida cadena de suministros.	A	A	A	A	Alineado
Desarrollar el talento y crecimiento profesional dentro de la empresa.	X	X	A	X	Alineado
Definir políticas con proveedores a fin de asegurar el abastecimiento de insumos.	A	A	A	A	Alineado
Obtener financiamiento: Puesta en marcha y operaciones.	A	A	A	A	Alineado
Implementar herramientas tecnológicas y TI.	A	A	A	A	Alineado

**Mapa estratégico e indicadores**

De acuerdo con el alineamiento de los objetivos estratégicos con la misión y visión empresarial, se elabora el mapa estratégico se muestra en la siguiente figura.

**Figura 5. 7.**

*Mapa estratégico*



Finalmente, se identifican los indicadores que permitirán la gestión estratégica de la empresa, según las perspectivas, tal como lo detalla la tabla siguiente.

**Tabla 5. 9**

*Indicadores*

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicador	Inductor	Iniciativa Estratégica
Financiera	Generar ganancias para la empresa	Utilidad bruta (S/.)	Gestionar la rentabilidad.	Indicadores Estratégicos.
Financiera	Generar ventas del producto siete semillas	Ingreso de ventas mensual (S/.)	Gestionar los ingresos por ventas.	Indicadores Estratégicos.
Cliente	Posicionar la marca como saludable, natural de origen ancestral peruano.	Número clientes nuevos / Número clientes perdidos.	Fidelización y CRM.	Estrategia de segmentación.

(continúa)

(continuará)

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Inductor</b>	<b>Iniciativa Estratégica</b>
Cliente	Atender varios segmentos diversificando portafolio.	Volumen de ventas versus nuevos mercados.	Gestionar la rentabilidad.	Estrategia Operativa / Financiera
Cliente	Exponer ventajas nutritivas y orígenes del producto.	Reconocimiento de marca (mínimo el 20%)	Conocer las nuevas tendencias del mercado.	Desarrollo de marca
Cliente	Comunicar a través de canales online y offline.	Número de interacciones por acción.	Fidelización y CRM.	Desarrollo de marca
Internas	Innovar y desarrollar: fórmulas, diseño, procesos.	Número de nuevos lanzamientos. Volumen de ventas.	Detectar oportunidades dentro de la cadena.	Estrategia Operativa / Financiera
Internas	Desarrollar y hacer crecer canales de venta.	Participación en canales de venta. Volumen de venta por canal.	Detectar oportunidades dentro de la cadena.	Estrategia Operativa / Financiera
Internas	Desarrollo y ejecución de plan comercial y de marketing.	Volumen de ventas en el periodo establecido por acción.	Conocer las nuevas tendencias del mercado.	Desarrollo de marca
Internas	Automatizar los procesos operativos y administrativos	Productividad.	Gestionar la rentabilidad.	Estrategia Operativa / Financiera
Aprendizaje	Implementar sólida cadena de suministros.	Productividad.	Gestionar la rentabilidad.	Estrategia Operativa / Financiera
Aprendizaje	Desarrollar el talento y crecimiento profesional dentro de la empresa.	Rotación de personal. Clima laboral. Número de promociones.	Generar un ambiente de confianza y mejor lugar de trabajo.	Gestión del talento.
Aprendizaje	Definir políticas con proveedores a fin de asegurar el abastecimiento de insumos.	Índice de cumplimiento de atención.	Gestionar la rentabilidad.	Estrategia Operativa / Financiera
Aprendizaje	Obtener financiamiento: Puesta en marcha y operaciones.	Capital de inversión.	Gestionar la rentabilidad.	Estrategia Operativa / Financiera
Aprendizaje	Implementar herramientas tecnológicas y TI.	Reducción de tiempos operativos.	Detectar oportunidades dentro de la cadena.	Desarrollo tecnológico.

## CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

### 6.1. Objetivos organizacionales

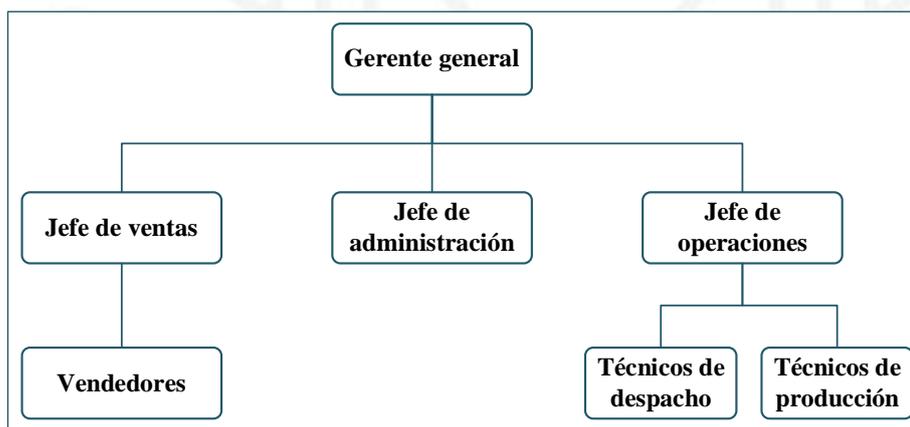
#### 6.1.1. Naturaleza de la organización

La idea del negocio es fruto también de una reflexión sobre el valor nutricional de los productos que consumimos hoy en día, muchos de los cuales no cumplen con los requerimientos nutricionales para una alimentación saludable. A esto, se sumó el valor nutricional de nuestros granos andinos. Al fusionar ambas oportunidades con el deseo emprendedor, nace la idea de siete semillas, una harina con la que se puede preparar un ponche de sabor muy agradable y con alto valor nutritivo.

Con esta premisa, Alimentos Naturales Ángeles SAC será una empresa que producirá harina siete semillas “Fuerza 7” concibiendo su organización con un enfoque de cadena de suministro. A continuación, se muestra el organigrama propuesto para la empresa.

**Figura 6. 1.**

*Organigrama*



## **6.2. Diseño de puestos y responsabilidades**

### **Gerente general**

Misión del puesto: dirigir la planificación de los procesos empresariales, organizar y conducir al equipo al logro de los objetivos de la empresa.

Funciones:

- Hacer seguimiento a los planes de acción empresariales y definir acciones para mejora continua, buscando la máxima rentabilidad para la empresa.
- Organizar los equipos de trabajo y evaluar su desempeño.
- Aprobar los presupuestos anuales de gestión, controlando los ingresos y gastos empresariales.
- Autorizar los permisos y licencias laborales, así como los cursos de capacitación del personal.
- Autorizar los pagos de facturas, notas de abono y cheques.
- Implementar los sistemas pertinentes de gestión empresarial.
- Análisis el tablero de control de gestión empresarial que contiene los planes operativos y estratégicos, haciendo seguimiento a los indicadores de gestión.
- Cualquier otra función que sea de su competencia en el marco de los objetivos empresariales.

Principales responsabilidades y perfil requerido:

- Atributos básicos del puesto: responsabilidad, honestidad, buen trato, creatividad, trabajo en equipo, pensamiento sistémico.
- Perfil académico y experiencia: ingeniero industrial, ingeniero de industrias alimentarias, administrador, con experiencia mínima de tres años en puestos similares.

## **Jefe de administración**

Misión del puesto: dirigir la planificación de los procesos de gestión de recursos humanos, finanzas, sistemas de información, y organizar y conducir al equipo al logro de los objetivos de la empresa.

Funciones:

- Dirigir los procesos de selección de personal cuando sea necesario.
- Hacer seguimiento al desempeño del personal de la empresa.
- Formular los presupuestos anuales de gestión de recursos humanos y de todas las actividades a su cargo.
- Solicitar a la gerencia general los permisos y licencias laborales que lleguen a su despacho, así como los cursos de capacitación del personal.
- Administrar las planillas de personal.
- Prestar los servicios que las demás áreas requieren para cumplir sus objetivos.
- Cualquier otra función que le asigne el gerente general y sea de su competencia en el marco de los objetivos empresariales.

Principales responsabilidades y perfil requerido:

- Atributos básicos del puesto: responsabilidad, honestidad, buen trato, creatividad, trabajo en equipo, pensamiento sistémico.
- Perfil académico y experiencia: ingeniero industrial, administrador o de profesiones afines, con experiencia mínima de tres años en administración y finanzas de empresas manufactureras.

## **Jefe de operaciones**

Misión del puesto: dirigir la planificación de las operaciones productivas, de almacén, y organizar y conducir al equipo al logro de los objetivos empresariales.

Funciones:

- Planificar las actividades productivas, definiendo la capacidad requerida, así como todos los recursos necesarios.

- Formular los presupuestos anuales de las operaciones y de todas las actividades derivadas.
- Realizar seguimiento al desempeño del personal de su área.
- Cualquier otra función que le asigne el gerente general y sea de su competencia en el marco de los objetivos empresariales.

Principales responsabilidades y perfil requerido:

- Atributos básicos del puesto: responsabilidad, honestidad, buen trato, creatividad, trabajo en equipo, pensamiento sistémico.
- Perfil académico y experiencia: ingeniero industrial, administrador o de profesiones afines, con experiencia mínima de tres años en gestión de las operaciones productivas en empresas manufactureras.

### **Jefe de ventas**

Misión del puesto: dirigir la planificación y ejecución de los planes de ventas y de marketing de la empresa, conduciendo al equipo al logro de los objetivos empresariales.

Funciones:

- Planificar las ventas y las actividades de marketing, definiendo los recursos necesarios.
- Formular los presupuestos anuales de ventas y de marketing.
- Realizar seguimiento al desempeño del personal de su área.
- Cualquier otra función que le asigne el gerente general y sea de su competencia en el marco de los objetivos empresariales.

Principales responsabilidades y perfil requerido:

- Atributos básicos del puesto: responsabilidad, honestidad, buen trato, creatividad, trabajo en equipo, pensamiento sistémico.

- Perfil académico y experiencia: licenciado en marketing, administrador o profesiones afines, con experiencia mínima de tres años en gestión de ventas y marketing en empresas manufactureras.

### **6.3. Políticas organizacionales**

En un marco estratégico, se plantean las siguientes:

- Desarrollo del talento humano.
- Innovar y desarrollar productos: fórmulas, diseño, procesos.
- Optimizar los procesos empresariales desde una perspectiva de gestión de cadena de suministro.

En el terreno operacionales, se identifican las siguientes:

- Formular y ejecutar el plan comercial y marketing.
- Elaborar procedimientos operativos y administrativos.
- Definir políticas de pagos y de cobros.
- Comunicar a través de canales online y offline.
- Exponer ventajas nutritivas y orígenes del producto.
- Diversificación de portafolio.

### **6.4. Gestión del talento**

#### **6.4.1. Selección y contratación**

El proceso de selección se realizará a través de una empresa especializada en recursos humanos, y el proceso de contratación se hará directamente con la empresa.

Además, este se tercerizará de acuerdo con la política de gestión de proveedores. Las empresas o postores se evaluarán para asegurar el cumplimiento de la misión, visión y valores de empresariales.

Con la empresa contratada el proceso de selección sigue las actividades:

- Requerimiento del puesto a ser cubierto: se comparte el perfil del candidato que cubrirá el puesto.
- Convocatoria por parte de la empresa: la empresa de RRHH realizará la convocatoria a través de medios digitales y físicos pertinentes.
- Evaluaciones: la empresa de RRHH realizará evaluaciones a los convocados en la primera etapa del proceso. Las pruebas son de carácter psicológico, de conocimientos, de habilidades blandas y de habilidades duras. Estas evaluaciones definirán qué candidatos pasan a las entrevistas finales con el jefe respectivo y el gerente general.
- Entrevistas: la empresa de RRHH, al término de sus evaluaciones, procederá a enviar un informe con los mejores candidatos al encargado de RRHH de la empresa (jefe de administración), quien, con el gerente general elegirán al mejor candidato para el puesto. Para cumplir el objetivo ellos evaluarán personalmente a cada finalista y elegirán a uno.

Como se mencionó anteriormente, la contratación se hará directamente con la empresa Alimentos Naturales Ángeles SAC y tendrá las siguientes características:

- Régimen laboral privado: el personal contratado estará en planilla, contará con seguro social (ESSALUD), 30 días de vacaciones al año, pago de gratificaciones y compensación por tiempo de servicio (CTS).
- Modalidades: a plazo fijo y con contratos indefinidos.

#### **6.4.2. Remuneraciones y desempeño**

En la tabla siguiente se presenta el salario anual de cada trabajador de acuerdo con el mercado. Se considera al personal administrativo y a la mano de obra directa.

**Tabla 6. 1.***Remuneración del personal*

Cargo / Función	Número de personas	Sueldo	Total año 1	Total al mes
Gerente general	1	10,000	150,000	10,000
Administrador	1	5,000	75,000	5,000
Jefe de ventas	1	5,000	75,000	5,000
Vendedores (*)	7	2,100	220,500	14,700
Jefe de operaciones (Producción y despacho)	1	5,000	75,000	5,000
Secretarias	2	2,000	60,000	4,000
Vigilante	1	1,800	27,000	1,800
Persona de limpieza	1	1,500	22,500	1,500
<b>Total según cargos</b>	<b>15</b>		<b>705,000</b>	<b>47,000</b>

(\*) No considera las comisiones que ascienden al 2% de las ventas

Mano de obra directa	Número de personas	Sueldo	Total año 1	Total al mes
Técnico - Operarios de producción	2	2,000	60,000	4,000
Técnico - Operarios de despacho	2	2,000	60,000	4,000
<b>Total mano de obra directa</b>	<b>4</b>	<b>4,000</b>	<b>120,000</b>	<b>8,000</b>

**6.4.3. Empowerment y reconocimiento**

Se logrará el empowerment con la formación de los empleados bajo los valores de la empresa, incentivándolos al trabajo en equipo, a participar en la toma de decisiones, en el establecimiento de los criterios pertinentes en el quehacer laboral y mediante la promoción de la innovación a través de la creatividad. Se hará reconocimiento a través del pago de bonos de desempeño acorde a cada área.

**6.4.4. Capacitación motivación y desarrollo**

El programa de capacitación contemplará los siguientes aspectos:

- Inducción al personal de ingreso.
- Capacitación semestral de trabajo en equipo.
- Capacitación a proveedores y clientes (distribuidores).

El programa de motivación y desarrollo contemplará:

- Paseos de integración.

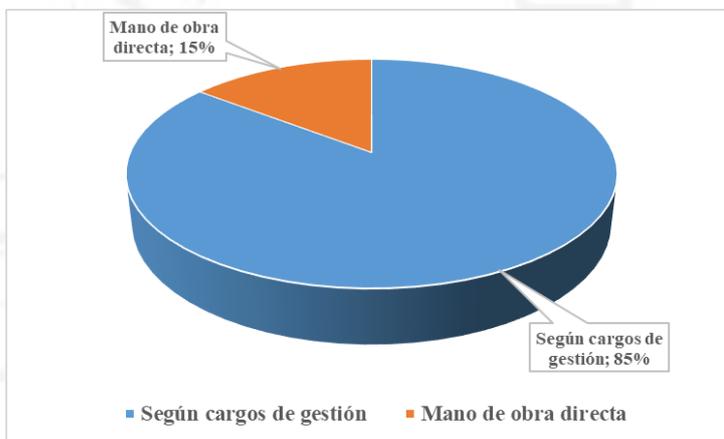
- Celebración de cumpleaños mensuales.
- Programas sociales.
- Programas educativos.

### 6.5. Estructura de gastos de RRHH

De acuerdo con la tabla precedente, en la figura siguiente, se presenta la proporción de gastos en RRHH tomando como referencia los gastos de un mes.

**Figura 6. 2.**

*Estructura de gastos mensuales de RRHH*



## CAPÍTULO VII: PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

### 7.1. Plan de inversiones

En la tabla siguiente se presenta la inversión inicial requerida para implementar el proyecto. Ascende a 1'691,923 soles.

**Tabla 7. 1.**

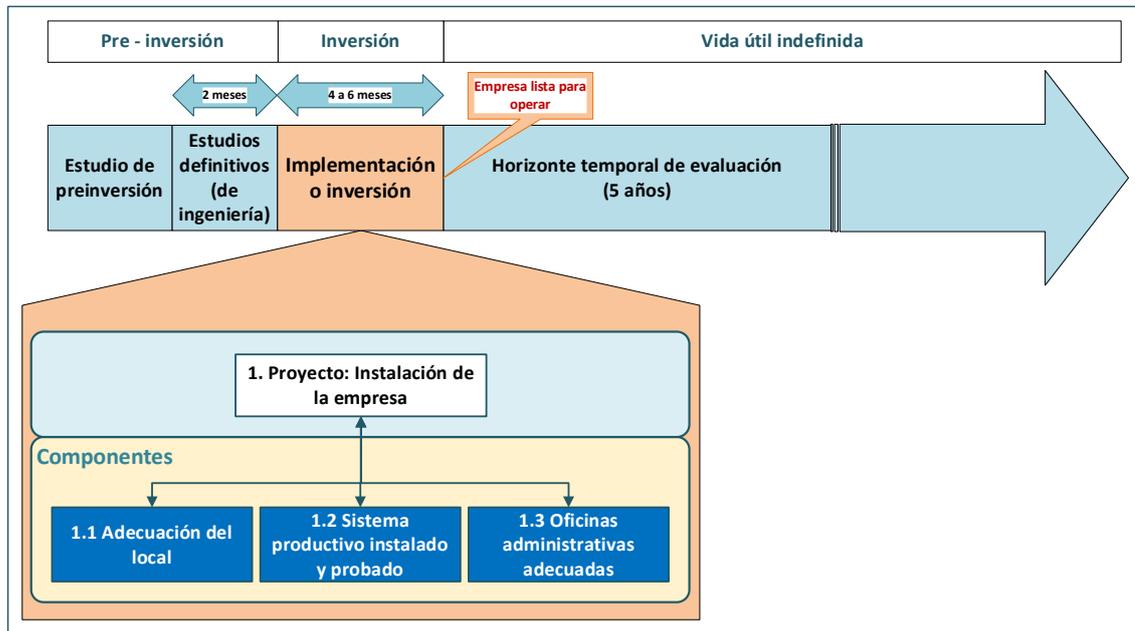
*Inversiones*

<b>Rubro</b>	<b>Soles</b>
Tramites (constitución, permisos y licencias)	21,000
Alquiler de local	30,000
Muebles y enseres	87,100
Máquinas y equipos	264,231
Servicios	76,998
Suministros	23,600
Estudios definitivos e implementación	200,000
Capital de trabajo	988,994
<b>Total</b>	<b>1,691,923</b>

Así mismo, en la figura adjunta se muestra un esquema de los momentos en los que se llevará a cabo las inversiones iniciales. Se estima que el tiempo de implementación del proyecto durará entre 4 y 6 meses y se considera un horizonte temporal de evaluación de cinco años.

**Figura 7. 1.**

*La inversión en el ciclo del proyecto*



## 7.2. Activos y depreciación

La inversión necesaria en muebles y enseres, así como en equipamiento de la planta de producción se presenta detalladamente en las dos tablas siguientes, en soles.

**Tabla 7. 2.**

*Inversión en muebles, enseres y adecuación del local*

Rubros	Cantidad	Precio unitario	Total
Estaciones de trabajo (sillas, escritorio, cajones)	6	1,200	7,200
Servicio de seguridad (instalación cámaras, alarma)	1	5,000	5,000
Gabinetes de oficina	4	600	2,400
Televisor	1	2,000	2,000
Adecuación de local (oficinas, almacén, producción, comedor)	1	70,000	70,000
Impresora de inyección de tinta	2	250	500
<b>Total</b>			<b>87,100</b>

**Tabla 7. 3.***Inversión en equipamiento productivo*

<b>Rubros</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total (S/.)</b>
Máquina vibratoria zaranda rectangular de alta capacidad	1	14,288	14,288
Despedradora marca PERUMINOX modelo D-500-INOX	1	17,939	17,939
Peladora de granos TR-200	1	5,250	5,250
Tostadora KN-550 peanut roasting machine	2	18,564	37,128
Molino desintegrador pulverizador ultra fino tipo martillo MAQORITO	2	9,975	19,950
Mezclador de cinta con tolva, tanque de cinta Horizontal, paleta de brazo Z	1	7,088	7,088
Maquina de envasado y dosificado	1	59,571	59,571
Silo de grano de alta calidad	15	5,215	78,225
Balanza digital	3	284	852
Transpaletas Hidráulicas Carretillas	2	1,260	2,520
Laptop 14"	6	2,100	12,600
Equipo celular	6	1,050	6,300
Transpaletas hidráulicas, carretillas	2	1,260	2,520
<b>Total Soles</b>			<b>264,231</b>

El cálculo de la depreciación se realiza bajo el método lineal, utilizando un horizonte temporal de cinco años, tal como se muestra en la tabla siguiente.

**Tabla 7. 4.***Depreciación*

<b>Rubro</b>	<b>Monto (S/.)</b>
Muebles y enseres	87,100
Equipos	264,231
<b>Total</b>	<b>351,331</b>
Depreciación anual	70,266
Depreciación mensual	5,856

**7.3. Inversión en capital de trabajo**

Existen tres métodos para calcular la inversión en capital de trabajo: el método de período de desfase, el método del déficit máximo acumulado y el método contable. En este caso, se empleará el método del período de desfase, que calcula la inversión requerida para que la empresa opere normalmente durante un período de tiempo cubriendo los gastos

corrientes. El período de desfase a emplear será de cuatro meses, tal como se aprecia en la tabla que se muestra a continuación.

**Tabla 7. 5.**

*Inversión en capital de trabajo*

<b>Capital de trabajo</b>	<b>Total (S/.)</b>
Planilla de personal (4 meses)	220,000
Materiales directos (4 meses)	669,048
Envases (4 meses)	57,946
Alquiler del local (4 meses)	40,000
Arbitrios (4 meses)	2,000
<b>Total</b>	<b>988,994</b>

**7.4. Fuentes de financiamiento y amortización**

Para el proyecto se prevé acceder a un préstamo bancario por el 70% de la inversión total a un costo de 14% anual. En el anexo 2 se presenta el detalle de la amortización, del pago de los intereses y cuota mensual durante cinco años. Para efectos de la evaluación, en la tabla siguiente se presenta la tabla resumida por año.

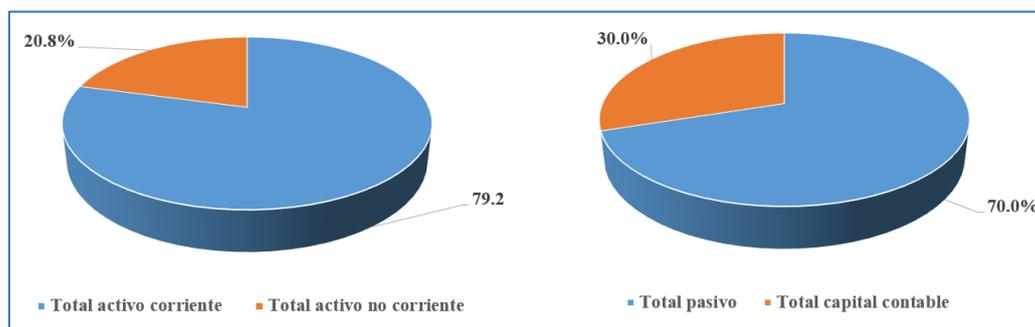
**Tabla 7. 6.**

*Resumen del financiamiento externo*

<b>Periodo</b>	<b>Saldo inicial</b>	<b>Cuota</b>	<b>Interés</b>	<b>Amortización</b>	<b>Saldo Final</b>
1	1,184,346	(344,980)	165,808	(179,172)	1,005,174
2	1,005,174	(344,980)	140,724	(204,256)	800,918
3	800,918	(344,980)	112,129	(232,852)	568,066
4	568,066	(344,980)	79,529	(265,451)	302,615
5	302,615	(344,980)	42,366	(302,614)	0

**7.5. Balance general**

Al elaborar el balance general, se observa que, al inicio, el 79.2% del activo total es corriente y el 20.8% es no corriente, ya que la inversión en capital de trabajo es preponderante para el inicio de las actividades empresariales. En cuanto al pasivo, este alcanza una proporción del 70% del pasivo total, mientras que el capital contable asciende a 30% (ver figura siguiente).

**Figura 7. 2.***Componentes porcentuales del activo y del pasivo*

En la tabla siguiente se presenta el detalle de las cuentas del activo y el pasivo del balance general por año.

**Tabla 7. 7.***Balance general*

Activo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo corriente</b>						
Caja - Banco	671,544	1,018,157	1,381,275	1,847,919	2,549,391	1,468,851
Inventarios	669,048	851,395	936,536	1,049,487	1,049,487	1,049,487
<b>Total activo corriente</b>	<b>1,340,592</b>	<b>1,869,552</b>	<b>2,317,811</b>	<b>2,897,406</b>	<b>3,598,878</b>	<b>2,518,338</b>
<b>Activo no corriente</b>						
Equipos	351,331	351,331	351,331	351,331	351,331	351,331
Menos depreciación		70,266	140,532	210,799	281,065	351,331
<b>Total activo no corriente</b>	<b>351,331</b>	<b>281,065</b>	<b>210,799</b>	<b>140,532</b>	<b>70,266</b>	<b>-</b>
<b>Total activo</b>	<b>1,691,923</b>	<b>2,220,883</b>	<b>2,669,142</b>	<b>3,248,737</b>	<b>3,950,209</b>	<b>2,869,669</b>
<b>Pasivos</b>						
<b>Pasivo corriente</b>						
Cuentas por pagar		210,258	231,284	254,412	279,853	307,839
<b>Pasivo no corriente</b>						
Cuenta por pagar	1,184,346	1,005,174	800,918	568,066	302,615	0
<b>Total pasivo</b>	<b>1,184,346</b>	<b>1,215,432</b>	<b>1,032,202</b>	<b>822,478</b>	<b>582,468</b>	<b>307,839</b>
<b>Capital contable</b>						
Capital social	507,577	507,577	507,577	507,577	507,577	507,577
Utilidad acumulada		-	497,874	1,129,364	1,918,682	941,481
Utilidad del ejercicio		497,874	631,489	789,319	941,481	1,112,772
<b>Total capital contable</b>	<b>507,577</b>	<b>1,005,451</b>	<b>1,636,940</b>	<b>2,426,259</b>	<b>3,367,741</b>	<b>2,561,830</b>
<b>Total pasivo y capital contable</b>	<b>1,691,923</b>	<b>2,220,883</b>	<b>2,669,142</b>	<b>3,248,737</b>	<b>3,950,209</b>	<b>2,869,669</b>

## 7.6. Cuentas de explotación previsionales (ganancias y pérdidas)

En la primera tabla se muestra el estado de resultados, donde se aprecia que la utilidad bruta representa, en el año 1 de operaciones, el 43.9% de las ventas; la utilidad antes de impuesto a la renta, el 18.2% de las ventas y la utilidad neta es el 10.6% de las ventas del año. En la segunda tabla se presenta el estado de resultados en términos monetarios.

**Tabla 7. 8.**

*Composición porcentual del estado de resultados*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total ventas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Total Costo de ventas	56.1%	56.0%	55.9%	55.7%	55.6%
Utilidad Bruta	43.9%	44.0%	44.1%	44.3%	44.4%
Gastos de ventas	10.3%	10.6%	10.0%	10.1%	10.0%
Gastos administrativo	4.8%	4.5%	4.2%	3.9%	3.7%
Gastos operativos	9.1%	7.7%	7.0%	6.4%	5.8%
Gastos de marketing	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%
Utilidades antes de intereses e impuestos	18.2%	19.7%	21.4%	22.4%	23.4%
Gastos financieros	3.1%	2.3%	1.6%	0.9%	0.3%
Utilidad antes de impuestos	15.1%	17.4%	19.8%	21.5%	23.1%
Impuestos (30%)	4.5%	5.2%	5.9%	6.4%	6.9%
Utilidad Neta	10.6%	12.2%	13.9%	15.0%	16.1%

**Tabla 7. 9.***Estado de resultados*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>					
Presentación 180gr.	1,320,832	1,452,914	1,598,207	1,758,027	1,933,830
Presentación 360gr.	3,387,977	3,726,777	4,099,453	4,509,399	4,960,338
<b>Total ventas</b>	<b>4,708,809</b>	<b>5,179,691</b>	<b>5,697,659</b>	<b>6,267,426</b>	<b>6,894,168</b>
<b>Costo de ventas</b>					
Recursos humanos	120,000	124,800	129,792	134,984	140,384
Materiales e insumos	2,523,095	2,775,405	3,052,945	3,358,240	3,694,064
<b>Total Costo de ventas</b>	<b>2,643,095</b>	<b>2,900,205</b>	<b>3,182,737</b>	<b>3,493,224</b>	<b>3,834,448</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>2,065,714</b>	<b>2,279,486</b>	<b>2,514,922</b>	<b>2,774,202</b>	<b>3,059,721</b>
<b>Gastos de ventas</b>					
Gastos de ventas	483,852	547,268	571,106	629,903	691,106
Gastos administrativo	225,000	231,750	238,703	245,864	253,239
Gastos operativos	429,510	400,260	400,260	400,260	400,260
Gastos de marketing	70,632	77,695	85,465	94,011	103,413
<b>Utilidades antes de intereses e impuestos</b>	<b>856,719</b>	<b>1,022,513</b>	<b>1,219,388</b>	<b>1,404,164</b>	<b>1,611,702</b>
Gastos financieros	145,470	120,386	91,790	59,191	22,028
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>711,249</b>	<b>902,127</b>	<b>1,127,598</b>	<b>1,344,973</b>	<b>1,589,674</b>
Impuestos (30%)	213,375	270,638	338,280	403,492	476,902
<b>Utilidad Neta</b>	<b>497,874</b>	<b>631,489</b>	<b>789,319</b>	<b>941,481</b>	<b>1,112,772</b>

**7.7. Proyección de ventas y flujo de efectivo**

Como se mencionó anteriormente, la proyección de las ventas se ha realizado mediante un juicio ejecutivo, combinado con proyecciones numéricas y tomando como base la labor diaria de un turno, de ocho horas al día, veintidós días al mes y doce meses al año.

La premisa señalada permite vislumbrar que es posible sobrepasar la capacidad de la planta de producción mediante el uso de tiempo extra o, incluso, incorporando un segundo turno. En la tabla siguiente se presenta la proyección de ventas en el horizonte de análisis, considerando dos tipos de envases: de 180 gr y 360 gr y los precios al distribuidor con y sin IGV, respectivamente.

**Tabla 7. 10.***Proyección de ventas*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Kilos a vender	373,824	411,206	452,327	506,880	506,880
Envase primario (presentación de 180 gr en kilos)	112,147	123,362	135,698	152,064	152,064
Envase primario (presentación de 360 gr en kilos)	261,677	287,844	316,629	354,816	354,816
Envases de 180 gr	623,034	685,344	753,877	844,800	844,800
Envases de 360 gr	726,875	799,566	879,525	985,600	985,600
Precio al distribuidor de envase de 180 gr (incluye IG V)	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
Precio al distribuidor de envase de 180 gr (sin IG V)	2.12	2.12	2.12	2.12	2.12
Precio al distribuidor de envase de 360 gr (incluye IG V)	5.50	5.50	5.50	5.50	5.50
Precio al distribuidor de envase de 360 gr (sin IG V)	4.66	4.66	4.66	4.66	4.66

Con los resultados presentados, a continuación, se presenta el flujo de efectivo en el horizonte de análisis.

**Tabla 7. 11.***Flujo de efectivo*

Año	0	1	2	3	4	5
Inversión (sin capital de trabajo)	-702,929					
Utilidad antes de impuesto		711,249	902,127	1,127,598	1,344,973	1,589,674
Impuesto a la renta		-213,375	-270,638	-338,280	-403,492	-476,902
Utilidad de operación después de impuesto (EBITDA)		497,874	631,489	789,319	941,481	1,112,772
Capital de trabajo (incremento)	-988,994	-167,447	-101,717	-132,319	-9,899	
Depreciación		70,266	70,266	70,266	70,266	70,266
Valor de rescate						411,382
Flujo de efectivo	-1,691,923	400,693	600,038	727,266	1,001,849	1,183,038
Flujo de efectivo nominal acumulado	-1,691,923	-1,291,229	-691,191	36,075	1,037,923	2,220,962
Flujo de efectivo	-1,691,923	400,693	600,038	727,266	1,001,849	1,183,038
Flujo de efectivo nominal acumulado	-1,691,923	-1,291,229	-691,191	36,075	1,037,923	2,220,962
Flujo de efectivo descontado	-1,691,923	356,933	476,134	514,065	630,815	663,550
Flujo de efectivo descontado acumulado	-1,691,923	-1,334,989	-858,856	-344,791	286,024	949,574

**7.8. Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera**

El Valor Actual Neto (VAN) calculado es de 944,574 soles, sin considerar el valor de rescate. Es importante destacar que se considera como valor de rescate la recuperación

del capital de trabajo. Teniendo en cuenta la actualización de esta potencial recuperación, el VAN es de 1'180,313 soles. En ambos casos, el VAN es mucho mayor que cero, lo que significa que el proyecto produciría 1'180,313 soles más que la alternativa de similar riesgo, representada por el costo ponderado de capital (CPC o WACC por sus siglas en inglés).

Adicionalmente, se han calculado indicadores de rentabilidad complementarios, como el Índice de Rentabilidad (IR), que sería 1.56; el IR se ha determinado dividiendo el VAN del proyecto entre la inversión inicial. También se ha calculado que la inversión inicial se recuperaría en 3 años, aproximadamente, sin considerar el valor del dinero en el tiempo. El período de recupero de la inversión inicial, considerando el valor del dinero en el tiempo, sería de 3 años y 7 meses, aproximadamente.

En cuanto a la Tasa Interna de Retorno (TIR), su cálculo resulta válido y asciende a 29.28% anual, en promedio, siendo superior al costo ponderado de capital que se calculó en 12.26% anual (ver tabla siguiente).

**Tabla 7. 12.**

*Indicadores de rentabilidad*

Indicador	Valor
Costo ponderado de capital (CPC o WACC por sus siglas en inglés)	12.26%
VAN sin valor de rescate	949,574
VA de recupero o rescate	230,739
VAN Total	1,180,313
Periodo de recupero aproximado (sin considerar el valor del dinero en el tiempo)	3 año(s) y 0 mes(es)
Periodo de recupero aproximado (considerando el valor del dinero en el tiempo)	3 año(s) y 7 mes(es)
Índice de rentabilidad (IR)	1.56
TIR	29.28%

**7.9. Políticas de aplicación de resultados**

La empresa aplicará la siguiente política de aplicación de utilidades: se repartirá el 75% de las utilidades y el 25% restante será reinvertido en proyectos de crecimiento y/o para enfrentar posibles ocurrencias de riesgos.

### 7.10. Tasa de descuento del accionista

La tasa pertinente de descuento para el cálculo del VAN es el costo ponderado de capital (CPC o WACC por sus siglas en inglés). Se considera que se obtendrá financiamiento para el 70% de la inversión inicial y el 30% será aporte de los socios.

La tasa libre de riesgo y la prima por riesgo fueron calculados por los potenciales accionistas, quienes dieron a conocer dichas tasas; en cuanto a la libre de riesgo, manifestaron lo que obtienen en la alternativa a la que pueden acceder y es de mínimo riesgo. En el caso de la prima por riesgo, manifestaron sus percepciones de acuerdo con su experiencia empresarial. En la tabla siguiente se muestra el detalle de su cálculo.

**Tabla 7. 13.**

*Tasa pertinente de descuento*

Proporción de capital de socios (P/V)	30%
Proporción de deuda (D/V)	70%
Tasa libre de riesgo (Rf)	5.00%
Prima por riesgo (Rp)	13.00%
Costo de capital propio (Kc = Rf + Rp)	18.00%
Impuesto a la renta (t)	30.00%

$$CPC (WACC) = K_d * (1 - t) * \left(\frac{D}{V}\right) + K_c * \left(\frac{P}{V}\right)$$

Financiamiento	Costo	CPC o WACC
Costo de capital propio (Kc)	18.00%	5.40%
Costo financiero o de deuda (Kd)	14.00%	6.86%
Costo ponderado de capital (CPC o WACC)		12.26%

Para el cálculo de la tasa pertinente de descuento para el accionista, se ha considerado una tasa libre de riesgo del 5%, a la que se adicionó una prima por riesgo del 13%, totalizando una tasa del 18%.

### 7.11. Otros indicadores financieros representativos

En la tabla siguiente se presentan algunos indicadores adicionales de rentabilidad, endeudamiento y liquidez, en los que se hace visible las bondades del proyecto.

**Tabla 7. 14.***Otros indicadores financieros*

Ratios de liquidez					
Año	1	2	3	4	5
Liquidez	8.89	10.02	11.39	12.86	-
Liquidez ácida	4.84	5.97	7.26	9.11	-

Ratios de endeudamiento					
Año	1	2	3	4	5
Apalancamiento	1.21	0.63	0.34	0.17	0.12
Cobertura de gastos financieros	6.37	9.08	14.05	24.91	76.36
Cobertura de servicio de la deuda	2.86	3.37	3.97	4.54	5.18
Cobertura de deuda neta	1.31	0.94	0.64	0.40	0.18

Ratios de rentabilidad					
Año	1	2	3	4	5
Rentabilidad sobre ventas	11%	12%	14%	15%	16%
Rentabilidad sobre el patrimonio	50%	39%	33%	28%	43%
Rentabilidad de los activos	39%	38%	38%	36%	56%

**7.12. Análisis por escenarios**

Además del escenario más probable, que es el escenario por defecto, se han configurado el escenario optimista y el escenario pesimista que consideran cambios porcentuales en las principales variables que participan en la evaluación financiera del proyecto, tales como el costo de los insumos, de la mano de obra directa; los gastos de ventas, de marketing y administrativos; además de los precios de venta y las ventas. La tabla siguiente muestra los cambios porcentuales en cada escenario.

**Tabla 7. 15.***Características de los escenarios*

Variable	Variación % escenario optimista	Variación % escenario pesimista
Costo de insumos	0.00%	15.00%
Costo de mano de obra directa	0.00%	10.00%
Gastos de ventas	0.00%	10.00%
Gastos administrativos	0.00%	5.00%
Gastos operativos	0.00%	5.00%
Gastos de marketing	0.00%	10.00%
Inversión en equipos	0.00%	10.00%
Otra inversión	0.00%	10.00%
Precio de venta (180 gr)	10.00%	-10.00%
Precio de venta (360 gr)	10.00%	-10.00%
Ventas	10.00%	-10.00%

Tomando como base las variaciones mostradas anteriormente, en la tabla siguiente se presentan los resultados por escenario, incluyendo al escenario más probable.

**Tabla 7. 16.***Rentabilidad por escenarios*

Indicador	Escenario más probable	Escenario optimista	Escenario pesimista
Costo ponderado de capital (CPC o WACC por sus siglas en inglés)	12.26%	12.26%	12.26%
VAN sin valor de rescate	949,574	2,623,597	<b>2,128,922</b>
VA de recupero o rescate	230,739	193,167	309,803
VAN Total	1,180,313	2,816,764	<b>1,819,119</b>
Periodo de recupero aproximado (sin considerar el valor del dinero en el tiempo)	3 año(s) y 0 mes(es)	1 año(s) y 11 mes(es)	0 año(s) y 0 mes(es)
Periodo de recupero aproximado (considerando el valor del dinero en el tiempo)	3 año(s) y 7 mes(es)	2 año(s) y 3 mes(es)	0 año(s) y 0 mes(es)
Índice de rentabilidad (IR)	1.56	2.48	0.10
TIR	29.28%	54.49%	-37.45%

Como se aprecia, el proyecto es altamente rentable en el escenario optimista, con un VAN de 2'623,597 soles (sin valor de rescate). En el escenario pesimista, el proyecto deja de ser rentable con un VAN negativo de 2'128,922 soles (sin valor de rescate). Como se verá más adelante, en el análisis cuantitativo de riesgo, estos valores son extremos y su probabilidad de ocurrencia es muy baja. Por ello, luego se realiza una simulación para analizar cómo se comportaría el proyecto en situaciones dinámicas, cercanas a la realidad.

## 7.13. Principales riesgos

### 7.13.1. Análisis cualitativo de riesgos

En concordancia con lo desarrollado en el capítulo 5 sobre el plan estratégico, se presentan los principales riesgos asociados a los objetivos estratégicos, asignándoles una puntuación entre 0 y 5, referida al nivel de exposición de la empresa a dichos riesgos. Ver tabla siguiente.

**Tabla 7. 17.**

*Principales riesgos que enfrentará el proyecto*

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Riesgo	Nivel de exposición
Financiera	Generar ganancias para la empresa	No lograr la utilidad esperada	4
Financiera	Generar ventas del producto siete semillas	No lograr cumplir con el presupuesto	4
Cliente	Posicionar la marca como saludable, natural de origen ancestral peruano.	No comunicar correctamente las bondades	3
Cliente	Atender varios segmentos diversificando portafolio.	Diversificar sin estudios previos de mercado	5
Cliente	Exponer ventajas nutritivas y orígenes del producto.	No comunicar correctamente los orígenes	5
Cliente	Comunicar a través de canales online y offline.	No ejecutar correctamente el plan de marketing	5
Internas	Innovar y desarrollar: fórmulas, diseño, procesos.	Capacidad limitada de Innovar y Desarrollar	3
Internas	Desarrollar y hacer crecer canales de venta.	No ejecutar correctamente el plan comercial	3
Internas	Desarrollo y ejecución de plan comercial y de marketing.	No cumplir con los tiempos	4
Internas	Automatizar los procesos operativos y administrativos	No identificar correctamente los procesos	4
Aprendizaje	Implementar sólida cadena de suministros.	No identificar los puntos correctos de la cadena de suministro	3
Aprendizaje	Desarrollar el talento y crecimiento profesional dentro de la empresa.	Proceso de selección con falencias	5
Aprendizaje	Definir políticas con proveedores a fin de asegurar el abastecimiento de insumos.	Implementar evaluaciones confiables	3
Aprendizaje	Obtener financiamiento: Puesta en marcha y operaciones.	General un mal record crediticio	3
Aprendizaje	Implementar herramientas tecnológicas y TI.	Falta de recursos económicos	4

Como se aprecia, es importante la planificación para la diversificación del mercado, para las comunicaciones y para el diseño y ejecución de actividades de marketing. Además, será muy importante desarrollar el talento humano, es decir, encontrar creativamente las formas de que los trabajadores se sientan satisfechos con su trabajo y las contribuciones a los logros de la empresa.

### **7.13.2. Análisis cuantitativo de riesgos**

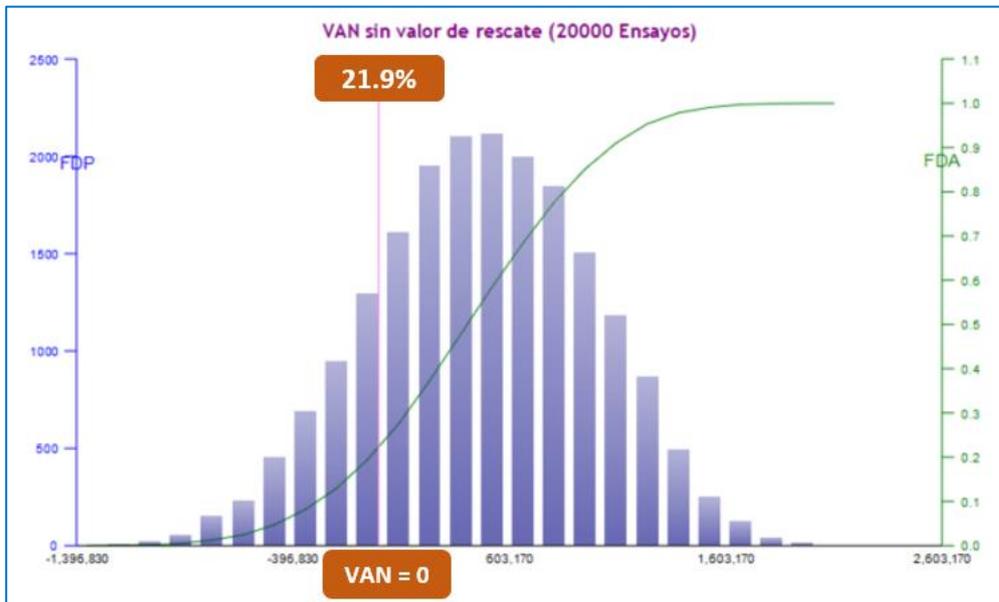
En el análisis de escenarios, los riesgos cualitativos tomaron un cariz cuantitativo a través de las variables que los definieron. El cálculo de los indicadores de rentabilidad en los tres escenarios muestra los valores extremos que pueden tomar dichos indicadores. Sin embargo, la probabilidad de que se perfilen, en la realidad, es muy baja.

Por lo mencionado, se ha considerado conveniente realizar una simulación del proyecto tomando las variables que definieron los escenarios, como las variables de entrada para el proceso de simulación. Para ello, al no tener a la mano un historial estadístico de esas variables, se optó por definir distribuciones triangulares de probabilidad. En esta distribución los valores extremos tienden a ocurrir con menor frecuencia que los que se encuentran alrededor del valor más probable y es la distribución más recomendable en los casos en los que no se tiene historial estadístico.

Se realizaron 20,000 ensayos o simulaciones, obteniendo una probabilidad del 21.9% de que el proyecto no sea rentable, sin considerar el valor de recupero, tal como se observa en la figura siguiente. En esta, el eje de las abscisas se observa el VAN y en el eje de las ordenadas izquierdo se miden las frecuencias y en el eje derecho, la probabilidad acumulada. Para estos cálculos se empleó el programa Risk Simulator.

**Figura 7. 3.**

*Distribución de probabilidad del VAN sin valor de rescate*



Este resultado señala que el proyecto tiene una probabilidad del 21.9% de tener un VAN negativo. Es importante destacar que el VAN promedio de los 20,000 ensayos resultó 401,546 soles, con una desviación estándar de 515,280. Se observó un VAN máximo de 2'102,681 soles y un VAN mínimo de -1'490,246 soles.

Así mismo, al aplicar un análisis de sensibilidad dinámico con Risk Simulator, es posible identificar las variables que explican el riesgo, así como la correlación no lineal entre las variables que explican el riesgo y el VAN sin valor de recupero.

La correlación no lineal de rango, indica el rango que tienen las correlaciones entre cada supuesto y el pronóstico objetivo, y se visualizan desde el valor absoluto más alto hasta el valor absoluto más bajo. Las correlaciones positivas se muestran en verde mientras que las negativas se muestran en rojo. Este rango de correlación se utiliza en lugar de un coeficiente de correlación regular ya que captura los efectos no lineales entre las variables.

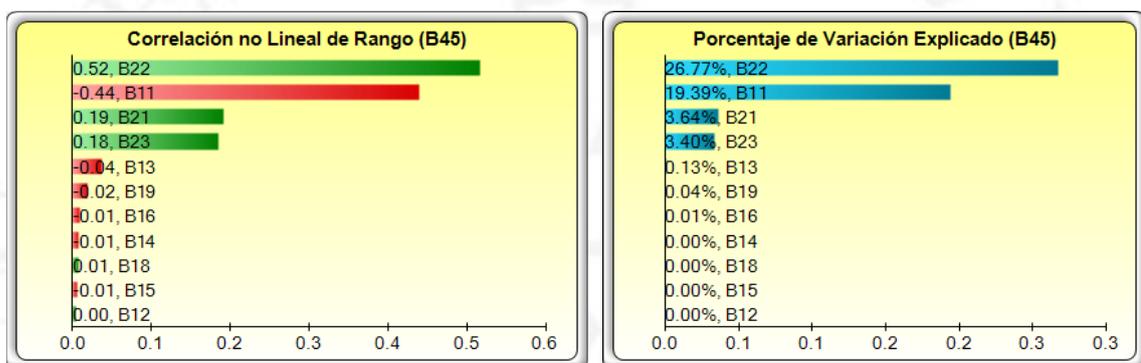
El porcentaje de variación explicado calcula que la variación en la variable pronóstico puede explicarse por las variaciones en cada uno de los supuestos en un ambiente dinámico simulado.

De acuerdo con la figura siguiente, la celda B22 corresponde al precio de venta del paquete de 360 gramos, esta variable explica las variaciones del VAN (sin valor de rescate) en 26.77%. Le sigue la celda B11, que es la variable al costo de la mano de obra, que explica las variaciones del VAN en 19.39%. Luego, el precio de venta del paquete de 180 gramos explica las variaciones del VAN en un 3.64%.

La correlación no lineal del precio de venta del paquete de 360 gramos con el VAN es -0.52; la del costo de la mano de obra es -0.44 y la correlación del precio del paquete de 180 gramos con el VAN, es 0.19.

**Figura 7. 4.**

*Análisis de variación y de correlación*



## CONCLUSIONES

Después del análisis de la oportunidad de negocio y considerando los distintos factores que influirán en la futura empresa, se concluye lo siguiente:

- Se acepta la hipótesis principal de que los padres de familias están interesados en consumir la harina de siete semillas como elemento esencial en la nutrición de los integrantes de la familia, especialmente de los niños y adolescentes.
- Así mismo, se aceptan las hipótesis secundarias de que el mercado requiere de productos como la harina de siete semillas para satisfacer sus necesidades nutricionales. En tal sentido, el producto tiene oportunidad de seguir desarrollándose.
- Las condiciones de mercado son favorables para el inicio del proyecto, con un crecimiento promedio anual del 10% y con una facturación creciente. La solidez de estas proyecciones se sustenta en el estudio de mercado realizado y en el juicio ejecutivo, a través de los cuales se comprobó la aceptación, búsqueda y conocimiento por parte del público.
- Además de viabilidad comercial, existe viabilidad técnica y organizacional. Existe la tecnología acorde con las exigencias del mercado, así como las condiciones organizacionales favorables.
- Existe viabilidad financiera en los escenarios más probable y optimista. El proyecto supera ampliamente las mínimas exigencias financieras.
- El análisis de riesgo demuestra que la probabilidad de que el proyecto no sea rentable, a través del VAN sin valor de recupero, es 21.9%; un nivel de riesgo aceptable para los potenciales inversionistas del proyecto.

## RECOMENDACIONES

Tomando como base los resultados parciales e integrales del presente estudio, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Implementar el proyecto considerando el análisis realizado a través de la presente investigación y elaborando un plan de ejecución de la inversión.
- De manera específica, en el plan de implementación, se recomienda definir las formulaciones de las mezclas de harinas considerando las pruebas técnicas de preparación del ponche y la aceptación del producto en base a pruebas de mercado.
- Se sugiere desarrollar el talento humano y evaluar la viabilidad de aplicar mejoras tecnológicas para una futura expansión del mercado.
- En el mediano plazo, se recomienda enfocar la estrategia de expansión en todo el territorio nacional a través de distribuidores, la venta al Estado y analizar la posibilidad de exportar el producto.
- Se sugiere realizar un seguimiento exhaustivo de los riesgos que se han identificado y que el negocio enfrentará; de manera especial, aquellos que repercuten en los precios de venta y el costo de la mano de obra.

## REFERENCIAS

- Arellano Marketing (s.f.) *Características de los Estilos de Vida*. <https://www.arellano.pe/estilos-de-vida/los-estilos-de-vida-caracteristicas/>
- Beneficios y contraindicaciones de las habas (2020, 19 de enero). *Gadis*. <https://www.gadis.es/saludable/beneficios-y-contraindicaciones-de-las-habas/>
- Betancourth, K. (2022, 9 de abril). Linaza: usos, aplicaciones y propiedades medicinales. *Mejor con Salud*. <https://mejorconsalud.com/linaza-aplicaciones-propiedades/>
- Bocconcelli, R., Cioppi, M., Fortezza, F., Francioni, B., Pagano, A., Savelli, E., & Splendiani, S. (2018). SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review. *International Journal of Management Reviews*, (20); 227–254.
- Cushman & Wakefield (2017). *The Global Food & Beverage Market*. Cushman & Wakefield.
- Godet, M. (2000). La Caja de Herramientas de la Prospectiva. *Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique y Prospektiker*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018, noviembre). *Provincia de Lima*. Tomo I. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1/583/15ATOMO\\_01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1/583/15ATOMO_01.pdf)
- Ipsos. (2019). *Alimentación y vida saludable 2019*. Ipsos Opinión y Mercado S.A.
- ISOtools. (2022, 25 de marzo). *ISOtools Excellence*. <https://www.isotools.org/2017/11/15/la-matriz-bcg-para-formular-la-estrategia/>
- Khalid, R. U., & Seuring, S. (2019). Analyzing Base-of-the-Pyramid Research from a (Sustainable) Supply Chain Perspective. *J Bus Ethics*, 155: 663–686.
- Kumar, V. (2016). Evolution of Marketing as a Discipline: What Has Happened and What to Look Out For. *American Marketing Association*, 1-9.
- Maíz (s.f.) *Cuerpomente*. <https://www.cuerpomente.com/guia-alimentos/maiz>
- Osterwalder, A., Clark, T., & Pigneur, Y. (2012). *Tu modelo de negocios*. Deusto.
- Otero, N. (2015, 9 de diciembre). Conoce los beneficios de la Sacha Inchi. *Revista Mía*. <https://www.miarevista.es/salud/articulo/conoce-los-beneficios-de-la-sacha-inchi-681449666475#:~:text=La%20semilla%20es%20oriunda%20de,y%20vitaminas%20A%20y%20E>
- Parada Torralba, P. (2015). *Análisis PESTEL*. [www.pascualparada.com](http://www.pascualparada.com)

- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Ediciones Pirámide.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara.
- Propiedad y usos de la cebada. (2012, marzo). *Blog Agnes Macrobiótica*. <http://agnesmacrobiotica.blogspot.pe/2012/03/propiedades-y-usos-de-la-cebada.html>
- Sifuentes, G., León, S., Paucar, L. (2015, 5 de abril). Estudio de la Maca (*Lepidium meyenii* Walp.), cultivo andino con propiedades terapéuticas. *Scientia Agropecuaria*. 6(2); 131 – 140. <https://doi.org/10.17268/sci.agropecu.2015.02.06>
- Soja (s.f.) *Cuerpomente*. <https://www.cuerpomente.com/guia-alimentos/soja>
- Torralba, P. (2015). *Análisis PESTEL*.
- Trigo (s.f.) *Farmacia.bio*. <https://www.farmacia.bio/trigo/>
- Velasco, J. (2019, 3 de abril). Buenas perspectivas del mercado global de alimentos y bebidas naturales. *Redagrícola*. <https://www.redagricola.com/pe/buenas-perspectivas-del-mercado-global-de-alimentos-y-bebidas-naturales/>
- Wach, K. (2020). A Typology of Small Business Growth Modelling: A Critical Literature Review. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, Vol. 8. N° 1.
- Zaplana, C. (2022, 24 de marzo). Semillas de chía, las reinas del omega-3. *Cuerpomente*. [https://www.cuerpomente.com/alimentacion/superalimentos/semillas-chia-propiedades-usos-beneficios\\_1070](https://www.cuerpomente.com/alimentacion/superalimentos/semillas-chia-propiedades-usos-beneficios_1070)



4.  
5. **ANEXOS**

## Anexo 1 Cuestionario del instrumento de recolección de información primaria (prueba de producto)

ID:

P1) Después de haber probado el ponche “Siete semillas”, en relación con el sabor, como lo calificaría:

Poco agradable						Muy agradable				
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

P2) En relación con el aroma, cómo lo calificaría

Poco agradable						Muy agradable				
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

P3) En relación con la consistencia, cómo lo calificaría

Poco espeso						Muy espeso				
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

P4) En relación con el color, cómo lo calificaría

Poco agradable						Muy agradable				
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

P5) De acuerdo con los conocimientos que posee y/o a la explicación recibida acerca de las bondades del producto, cómo calificaría la siguiente expresión: **“Las siete semillas satisfaría mis requerimientos nutricionales de acuerdo con mis actividades cotidianas”**:

- (1) Totalmente de acuerdo
- (2) De acuerdo
- (3) Medianamente de acuerdo
- (4) En desacuerdo
- (5) Totalmente en desacuerdo

P6)Cuál sería el grado de recomendación a sus familiares y amigos:

Poco recomendable						Muy recomendable				
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

P7) ¿Le añadiría al ponche algún sabor? Marque la opción que más prefiera:

- (1) Chocolate
- (2) Frutas
- (3) Café
- (4) Otros sabores: .....

P8) Por lo general, ¿toma jugo durante el desayuno?

- (0) No
- (1) Si

P9) Además del jugo (en caso tome) qué otro tipo de bebida toma por lo general en el desayuno (marque aquella que más toma):

- (1) Leche
- (2) Café con leche
- (3) Café
- (4) Infusiones (té, hierba luisa, etc.)
- (5) Emoliente
- (6) Ponches de quinua, kiwicha, siete semillas u otros
- (7) Bebidas gaseosas
- (8) Otro tipo: .....

P10) En las dos últimas semanas cuántas veces consumió ponche de siete semillas:  
.....

P11) ¿Cuántas personas viven en casa?: ...

P12) Cuántas personas, además de usted, que viven en casa, consumen ponches en el desayuno: .....

P13) En casa, cuál es el rol que usted desempeña:

(1) Hijo	
(2) Mamá	
(3) Papá	
(4) Otros familiares	
(5) Otro integrante	

P14) En casa, quién es la persona que, por lo general, adquiere y/o prepara las bebidas para el desayuno:

(1) Hijo	
(2) Mamá	
(3) Papá	
(4) Esposa / esposo	
(5) Otros familiares	
(6) La empleada del hogar	
(7) Otro integrante	

**En estos momentos el entrevistado visualiza la bolsa del producto.**

P15) Según su percepción, cuál sería un buen precio para el producto:  
.....\_\_\_\_\_.....

P16) Según su percepción, cuál sería el máximo precio que pagaría por el producto:  
.....\_\_\_\_\_.....

P17) Si el precio estuviera asequible para usted, ¿compraría el producto?:

- (1) Seguro que compraría
- (2) Probablemente compraría
- (3) No sé si compraría
- (4) Probablemente no compraría
- (5) Seguro que no compraría

P18) Indique la prioridad para encontrar y comprar el producto (marque una sola opción):

- (1) Supermercados ( )
- (2) Bodegas ( )
- (3) Mercados ( )
- (4) Grifos ( )
- (5) Otros: .....( )

P19) Edad:

- (1) De 18 a 27 años
- (2) De 28 a 37 años
- (3) De 38 a 47 años
- (4) De 48 a 57 años
- (5) De 58 a 67 años

P20) Sexo:

- (1) Masculino
- (2) Femenino

P21) Zona distrital donde vive, de acuerdo con la tabla en la que se ubica el distrito (zonas de 1 a 10):

- (1) Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)
- (2) Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)
- (3) Zona 3 (San Juan de Lurigancho)
- (4) Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)
- (5) Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)
- (6) Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)
- (7) Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)
- (8) Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)
- (9) Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)
- (10) Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)
- (11) Otra zona

## Anexo 2 Tabla de amortización del financiamiento

Periodo	Saldo inicial	Cuota	Interes	Amortización	Saldo Final
1	1,184,346	27,053	13,003	14,051	1,170,295
2	1,170,295	27,053	12,848	14,205	1,156,090
3	1,156,090	27,053	12,693	14,361	1,141,729
4	1,141,729	27,053	12,535	14,519	1,127,211
5	1,127,211	27,053	12,375	14,678	1,112,533
6	1,112,533	27,053	12,214	14,839	1,097,693
7	1,097,693	27,053	12,051	15,002	1,082,691
8	1,082,691	27,053	11,887	15,167	1,067,525
9	1,067,525	27,053	11,720	15,333	1,052,191
10	1,052,191	27,053	11,552	15,502	1,036,690
11	1,036,690	27,053	11,382	15,672	1,021,018
12	1,021,018	27,053	11,210	15,844	1,005,174
13	1,005,174	27,053	11,036	16,018	989,156
14	989,156	27,053	10,860	16,194	972,962
15	972,962	27,053	10,682	16,371	956,591
16	956,591	27,053	10,502	16,551	940,040
17	940,040	27,053	10,321	16,733	923,307
18	923,307	27,053	10,137	16,917	906,390
19	906,390	27,053	9,951	17,102	889,288
20	889,288	27,053	9,763	17,290	871,997
21	871,997	27,053	9,574	17,480	854,518
22	854,518	27,053	9,382	17,672	836,846
23	836,846	27,053	9,188	17,866	818,980
24	818,980	27,053	8,991	18,062	800,918
25	800,918	27,053	8,793	18,260	782,657
26	782,657	27,053	8,593	18,461	764,197
27	764,197	27,053	8,390	18,663	745,533
28	745,533	27,053	8,185	18,868	726,665
29	726,665	27,053	7,978	19,076	707,589
30	707,589	27,053	7,769	19,285	688,304
31	688,304	27,053	7,557	19,497	668,807
32	668,807	27,053	7,343	19,711	649,097
33	649,097	27,053	7,126	19,927	629,169
34	629,169	27,053	6,908	20,146	609,024
35	609,024	27,053	6,686	20,367	588,656
36	588,656	27,053	6,463	20,591	568,066
37	568,066	27,053	6,237	20,817	547,249
38	547,249	27,053	6,008	21,045	526,204
39	526,204	27,053	5,777	21,276	504,927
40	504,927	27,053	5,544	21,510	483,417

<b>Periodo</b>	<b>Saldo inicial</b>	<b>Cuota</b>	<b>Interes</b>	<b>Amortización</b>	<b>Saldo Final</b>
41	483,417	27,053	5,307	21,746	461,671
42	461,671	27,053	5,069	21,985	439,686
43	439,686	27,053	4,827	22,226	417,460
44	417,460	27,053	4,583	22,470	394,990
45	394,990	27,053	4,337	22,717	372,273
46	372,273	27,053	4,087	22,966	349,306
47	349,306	27,053	3,835	23,219	326,088
48	326,088	27,053	3,580	23,473	302,614
49	302,614	27,053	3,322	23,731	278,883
50	278,883	27,053	3,062	23,992	254,892
51	254,892	27,053	2,798	24,255	230,637
52	230,637	27,053	2,532	24,521	206,115
53	206,115	27,053	2,263	24,791	181,325
54	181,325	27,053	1,991	25,063	156,262
55	156,262	27,053	1,716	25,338	130,924
56	130,924	27,053	1,437	25,616	105,308
57	105,308	27,053	1,156	25,897	79,410
58	79,410	27,053	872	26,182	53,229
59	53,229	27,053	584	26,469	26,760
60	26,760	27,053	294	26,760	0