



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

**ESCUELA DE POSGRADO  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**  
NUEVO APERITIVO A BASE DE ZANAHORIAS  
“BUNNY CHIPS”

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORAS**

EVELYN IVONNE SERRANO GUILLEN  
ORCID: 0000-0003-1279-4867

GIANELLA FRANCESCA MARROU VASQUEZ  
ORCID: 0000-0002-0344-2846

**ASESOR**

DR. JAIRO CORREA MEJÍA  
ORCID: 0000-0002-1509-9213

**LIMA, PERÚ, ABRIL DE 2023**



**CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

*Esta licencia es la más restrictiva de las seis licencias principales, sólo permite que otros puedan descargar las obras y compartirlas con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se pueden cambiar de ninguna manera ni se pueden utilizar comercialmente.*

## Referencia bibliográfica

Serrano Guillen, E. I., & Marrou Vasquez, G. F. (2023). *Nuevo aperitivo a base de zanahorias "Bunny Chips"* [Trabajo de investigación de maestría, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú.

## HOJA DE METADATOS

Datos del autor	
Nombres y apellidos	Evelyn Ivonne Serrano Guillen
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	40868374
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0003-1279-4867">https://orcid.org/0000-0003-1279-4867</a>
Datos del autor	
Nombres y apellidos	Gianella Franchesca Marrou Vasquez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	76004414
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-0344-2846">https://orcid.org/0000-0002-0344-2846</a>
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	Jairo Correa Mejía
Tipo de documento de identidad	Pasaporte
Número de documento de identidad	AO418574
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-1509-9213">https://orcid.org/0000-0002-1509-9213</a>
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Maria Cristina Ramos Toledo
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	40533665
Secretario del jurado	
Nombres y apellidos	Miryam Luzgardíz Roncal Zavaleta
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	18160858
Vocal del jurado	
Nombres y apellidos	Augusto Enrique Cheng Rivadeneira
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	10285059
Datos de la investigación	
Título de la investigación	Nuevo aperitivo a base de zanahorias "Bunny Chips"

<b>Línea de investigación Institucional</b>	Ciencia, Tecnología e Innovación
<b>Línea de investigación del Programa</b>	Planificación Estratégica
<b>URL de disciplinas OCDE</b>	<a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04</a>

**ESCUELA DE POSGRADO**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE GRADO**

En la ciudad de Lima, el Jurado de Sustentación de Grado conformado por: Mg. MARIA CRISTINA RAMOS TOLEDO quien lo preside y los miembros del Jurado Mg. MIRYAM LUZGARDÍS RONCAL ZAVALETA y Mg. AUGUSTO ENRIQUE CHENG RIVADENEIRA, reunidos en acto público para dictaminar el trabajo de investigación titulada:

**NUEVO APERITIVO A BASE DE ZANAHORIAS**

**“BUNNY CHIPS”**

Presentada por los bachilleres:

**SERRANO GUILLEN EVELYN IVONNE y MARROU VASQUEZ GIANELLA FRANCESCA**

Para obtener el Grado de Maestro, luego de escuchar la sustentación y resueltas las preguntas del jurado, acuerdan:

**Aprobar por unanimidad**

En fe de lo cual firman los miembros del jurado, a los 28 días del mes de abril de 2023.



Mg. María Cristina Ramos Toledo  
Presidente



Mg. Miryam Luzgardíz Roncal Zavaleta  
Secretario



Mg. Augusto Enrique Cheng  
Rivadeneira  
Vocal

## ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo Jairo Correa Mejía docente de la Escuela de Posgrado de la maestría en Administración de Empresas de la Universidad Autónoma del Perú, en mi condición de asesor del Trabajo de Investigación que lleva por título:

### **"NUEVO APERITIVO A BASE DE ZANAHORIAS "BUNNY CHIPS"**

De las autoras Serrano Guillen Evelyn Ivonne y Marrou Vasquez Gianella Franchesca, constato que el Trabajo de Investigación tiene un índice de similitud de 20% verificable en el reporte de similitud del software Turnitin que se adjunta.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender el Trabajo de Investigación cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Autónoma del Perú.

Lima, 31 de Mayo de 2023



---

Jairo Correa Mejía

Pasaporte: AO418574

## **DEDICATORIA**

A Dios, quien ha sido mi guía y fortaleza para finalizar esta gran etapa de estudios. A mis padres Aurora Vásquez y Wilfredo Marrou, por su esfuerzo y dedicación en todo este proceso para ser una gran profesional; a mi esposo Luis Morales quien siempre ha estado a mi lado motivándome a ser mejor y a mi hijo Luis Alessio Morales Marrou que es la razón y motivo de mi inspiración para lograr todo lo que me propongo.

### **Gianella Franchesca Marrou Vasquez**

A mis padres y hermanos quienes son mi orgullo e inspiración, grandes ejemplos de perseverancia y fortaleza, sin ustedes no sería lo que soy ahora. A Edgardo, compañero y amigo de vida, gracias por alentarme, apoyarme y entenderme; y a mis hijos Luciana y Gerardo porque ustedes son mi motor de vida, el motivo por el que todos los días doy gracias a Dios estar viva y hacer de mí una mejor versión cada día. A ustedes queridos hijos les digo que nada es imposible si lo soñamos, lo intentamos, nos esforzamos y lo realizamos. Los amo.

### **Evelyn Ivonne Serrano Guillen**

## **AGRADECIMIENTOS**

Nuestro principal agradecimiento a Dios por permitirnos vivir esta experiencia y la oportunidad de estudiar nuestro posgrado en esta gran Universidad como es la Universidad Autónoma del Perú, pues a través de sus clases nos conocimos por intermedio de una pantalla, sin embargo, con el pasar del tiempo en la Misión Académica allá en Bogotá por la Universidad, tuvimos la gran oportunidad de conocernos y convivir juntas y allí reafirmamos nuestra empatía, amistad y hoy nuestra sociedad en un emprendimiento que iniciamos con mucho entusiasmo.

A nuestro asesor, guía y profesor el doctor Jairo Correa Mejía, quien a pesar de la distancia nos ha sabido orientar en nuestro proyecto para hacerlo cada vez más cerca de ser una realidad. A nuestras familias, los que con su paciencia, amor y confianza en nosotras han sido nuestra fuerza para continuar a pesar de los días difíciles: ustedes han sido testigos de nuestras pocas horas de sueño y nuestras alegrías al culminar cada materia. Sin duda, son nuestras personas especiales. Este trabajo para nosotras significó una tarea titánica y, a veces, hasta interminable, pero gracias a cada uno de los mencionados hoy podemos decir: ¡tarea cumplida!

Siempre guardaremos en nuestra alma estos arduos meses de aprendizaje, sacrificios y metas cumplidas. Muchas gracias.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	<b>8</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>10</b>
1.1 La industria y la situación de la industria en la que opera la empresa .....	10
1.2 Análisis demográfico .....	12
1.3 Económico .....	13
1.4 Político y legal .....	14
1.5 Socio cultural .....	15
1.6 Medioambientales.....	16
1.7 Tecnológicos.....	16
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
2.1 Concepto de negocio: misión y visión .....	18
2.2 Posición competitiva de la empresa .....	19
2.3 Ventajas competitivas .....	20
2.4 Productos y servicios que ofrece la competencia .....	220
2.5 Estrategia de penetración y crecimiento del mercado.....	222
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b> .....	<b>24</b>
3.1 Tipo de investigación .....	24
3.2 Población y muestra.....	26
3.3 Técnicas de recolección de datos.....	26
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b> .....	<b>33</b>
4.1 Perfil del cliente.....	33
4.2 Tamaño y tendencia del mercado.....	34
4.3 Estrategias de competencia en el mercado actual .....	34
4.4 Estrategias a utilizar .....	35
4.5 Porción del mercado y ventas .....	36
4.6 Evaluación de la estrategia propuesta .....	36
<b>CAPÍTULO V: PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS</b> .....	<b>38</b>
5.1 Descripción del producto y servicio ofrecido.....	38
5.2 Ingresos y márgenes operativos .....	38
5.3 Horizonte de vida del producto.....	40
5.4 Costos fijos y variables .....	41
<b>CAPÍTULO VI: ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	<b>43</b>
6.1 Ciclo de operación.....	43

6.2 Localización e infraestructura .....	44
6.3 Optimización de los procesos.....	45
6.4 Aspectos legales y regulatorios.....	45
<b>CAPÍTULO VII: PLAN DE <i>MARKETING</i> Y VENTAS.....</b>	<b>47</b>
7.1 Estrategia global de <i>marketing</i> .....	47
7.2 Precio y tácticas de venta .....	47
7.3 Promoción y publicidad .....	49
7.4 Distribución .....	49
7.5 Posicionamiento.....	50
7.6 Objetivos y planes de acción .....	50
<b>CAPÍTULO VIII: PROYECCIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>52</b>
8.1 Determinación de la tasa de descuento adecuada .....	52
8.2 Estados de resultados y balances actuales .....	53
8.3 Flujo de caja diferencial proyectado .....	54
8.4 Análisis de los indicadores de rentabilidad.....	56
8.5 Rentabilidad para el accionista .....	56
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>58</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>59</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Periodo en porcentajes de aumento de uso de redes sociales en el Perú
Tabla 2	Entrevistado 1
Tabla 3	Entrevistado 2
Tabla 4	Entrevistado 3
Tabla 5	Población por distritos de Lima Metropolitana
Tabla 6	Ingresos y márgenes operativos
Tabla 7	Proyección mensual
Tabla 8	Costos fijos y variables
Tabla 9	Costos tangibles
Tabla 10	Inversión total
Tabla 11	Gastos por año
Tabla 12	Gastos por año
Tabla 13	Precio de venta
Tabla 14	Márgenes de ganancia
Tabla 15	Plan de acción
Tabla 16	Plan de marketing
Tabla 17	Financiamiento
Tabla 18	Financiamiento adquirido
Tabla 19	Préstamo
Tabla 20	Estado de resultados
Tabla 21	Flujo de caja
Tabla 22	Indicadores de rentabilidad
Tabla 23	Rentabilidad para el accionista

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Diseño de empaque
- Figura 2 Población con exceso de peso a nivel nacional
- Figura 3 Fuerzas de Porter
- Figura 4 Productos de la marca Veggie Chips
- Figura 5 Productos de la marca Crocantitos
- Figura 6 Productos de la marca Carter
- Figura 7 Productos de la marca Karinto
- Figura 8 Productos de la marca Inka Chips
- Figura 9 Distribución por sexo
- Figura 10 Distribución por edad
- Figura 11 Distribución por distrito
- Figura 12 Distribución según ocupación
- Figura 13 Pregunta 1
- Figura 14 Pregunta 2
- Figura 15 Pregunta 3
- Figura 16 Pregunta 4
- Figura 17 Pregunta 5
- Figura 18. Pregunta 6
- Figura 19 Pregunta 7
- Figura 20 Pregunta 8
- Figura 21 Pregunta 9
- Figura 22 Pregunta 10
- Figura 23 Pregunta 11
- Figura 24 Pregunta 12
- Figura 25 Población por segmentos de edad según nivel socioeconómico
- Figura 26 Producto Bunny Chips
- Figura 27 Ciclo de operación
- Figura 28 Ubicación del local
- Figura 29 Planta de producción y área administrativa
- Figura 30 Empaque y logotipo

## RESUMEN

Se ha logrado identificar en el mercado que muchas empresas ofrecen al consumidor productos para satisfacer temporalmente el hambre, o quizás dar un mínimo de energía al cuerpo, o simplemente, un antojo. Sin embargo, estos bocadillos no siempre son saludables. Esta es una de las razones por las que se proyecta lanzar al mercado nuestro producto «*BUNNY CHIPS*» como plan de negocio, consiste en un aperitivo innovador a base de zanahorias que será puesta al mercado y que tiene como propuesta de valor «ser un antojo saludable y rico, el cual brindará una experiencia de cuidado a nuestro cuerpo y un mejor estilo de vida; además de ingresar en el mercado siendo único en la categoría por utilizar un insumo diferente en el mercado de los aperitivos. De acuerdo con la investigación de mercado realizada a través de entrevistas y encuestas, se identificó la necesidad de adquirir un producto saludable; lo que va a permitir compartirlo de diferentes maneras —ya sea en reuniones, familia, la escuela, entre otros—, con ingredientes 100 % naturales, mejorará el estilo de alimentación de los consumidores. A través de una muestra probabilística estratificada simple virtual recogida, se obtuvo resultados favorables, sobre todo en distritos de la zona sur de Lima, como son: San Juan de Miraflores, Surco, San Borja, Miraflores, Chorrillos. El segmento de mercado estudiado fueron hombres y mujeres del NSE A, B y C, de 18 a 70 años de edad. Este proyecto comienza con una inversión inicial de S/20,500.00; con el cual se implementará la planta de producción y distribución del producto. El estado financiero indica la factibilidad del proyecto, se estima para un VAN S/ 8,544.25, tomando en cuenta la inversión en equipos de S/ 18,900.00.

**Palabras clave:** biodegradable, empaque, saludable y aperitivo.

## ABSTRACT

It has been possible to identify in the market that many companies offer the consumer products to temporarily satisfy hunger, or perhaps give the body a minimum of energy, or simply a craving, however, these snacks are not always healthy. This is one of the reasons why our product "BUNNY CHIPS" is planned to be launched on the market as a business plan, which is an innovative carrot-based snack that will be put on the market and whose value proposition is "being a healthy and rich craving, which will provide an experience of caring for our body and having a better lifestyle, in addition to entering the market being unique in our category for using a different input in the snack market". According to the market research carried out through interviews and surveys, the need to acquire a healthy product, made from carrots, was identified; which will allow it to be shared in different ways —whether in meetings, family, school, among others—, being 100% natural, it will improve the eating style of consumers. Through a simple virtual collection stratified probabilistic sample, we obtained favorable results, much more in neighboring districts of the city of Lima, such as: San Juan de Miraflores, Surco, San Borja, Miraflores, Chorrillos. The market segment studied were men and women of the SES A, B and C, from 18 to 70 years of age with economic solvency destined for expenses such as tastes: entertainment and enjoyment of healthy snacks. For this project we will start with an initial investment of s/20,500.00; amount with which we will implement the plant for the production and distribution. The financial statement reflects the feasibility of the project, since it is estimated for a VAN S/ 8,544.25, taking into account that we have an investment in equipment of S/ 18,900.00.

**Keywords:** biodegradable, packaging, healthy and appetizer

## CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 La Industria y la situación de la industria en la que opera la empresa

El presente proyecto está cimentado en la fabricación, distribución y venta de un nuevo aperitivo —que tiene como insumo principal a las zanahorias—, al cual se denomina “*Bunny Chips*”, un producto saludable y natural que contribuirá a que el consumidor pueda alimentarse sanamente.

La presentación se realizará en empaque ecológico, lo cual va reflejará fresca y naturalidad. La entrega a nuestros canales será de igual forma, sea como mayorista o minorista.

La medida del empaque será de 12x20 cm, en presentación de 200 gramos cada empaque.

#### Figura 1

*Diseño del empaque*



### 1.1.1 Sector industrial

En este punto, se detallará cada uno de los factores externos de la empresa que son importantes puesto que de una u otra forma repercuten en la toma de decisiones del consumidor final, además que es importante tomar en cuenta para diseñar las estrategias de posicionamiento y venta de nuestro producto.

En primer lugar, se analizará el contexto en el que se encuentra el país, teniendo en cuenta la situación política, social y económica que podrían alterar los resultados esperados; se debe crear estrategias para fortalecer la seguridad del consumidor para decidirse por un producto natural y saludable a un precio acorde al mercado, sin ello significar un aumento en el presupuesto individual.

Por ejemplo, dentro de la población, en el último año se ha identificado un crecimiento en la tasa de obesidad, El 17,8 % de personas de 15 y más años de edad tienen un IMC superior a 30, es decir, sufren de obesidad; alcanzando al 22,4% son mujeres y 13,3% hombres.

**Figura 2**

*Población con exceso de peso a nivel nacional*



*Nota.* Datos obtenidos de ComexPerú.

En una investigación realizada por el estudio Puratos Group (2021) se identificó que el Perú ocupa el tercer lugar en Latinoamérica en la búsqueda de productos bajos en grasa y calorías. Este estudio fue realizado por Ipsos en 44 países del mundo, entre ellos nuestro país, donde se muestra que los consumidores cada vez son más conscientes de su alimentación y las consecuencias que podrían tener en la salud física y mental. En este estudio se afirma que el 71 % buscan productos que se adapten a sus necesidades, según el estilo de vida individual.

De acuerdo con el estudio de Puratos, en latinoamérica las opciones saludables más reconocidas, donde el Perú se encuentra dentro del *Top 5*, son:

- Gluten *free* (68 %)
- Ricas en prebióticos (70 %)
- Harina rica en fibra (63 %)
- Harina sin levadura (58 %)
- Alimentos bajos en azúcar (74 %)
- Alimentos con endulzantes alternativos (69 %)

## **1.2 Análisis demográfico**

Según fuente del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2022), actualmente el Perú cuenta con una población total de 33 millones 396 mil 700 habitantes; y la provincia de Lima cuenta con 10 millones 4 mil 141 habitantes que representan un 29.09% de la población total de nuestro país.

De acuerdo con las cifras INEI 2022, la introducción de nuevas tecnologías de Información y comunicación (TICS), el 72.5 % de la población que tienen de 65 años a más, accedió a internet en el primer trimestre del año, es decir, 73 de cada 100 personas mayores a 6 años usaron internet y solo en Lima Metropolitana la población usuaria de internet alcanzó en el primer trimestre el 85.8 %; el 76.2 % de los hogares

de Lima Metropolitana tienen internet en casa, mientras que el 81.0 % de los hogares tiene acceso al teléfono celular.

Teniendo en cuenta estas cifras y debido al crecimiento acelerado de la era digital, nuestro principal canal de comunicación serán las redes sociales debido a que un público importante tiene acceso a las redes sociales y al internet, lo que nos va a permitir el ingreso audiovisual de nuestro producto a más personas.

Según la Asociación de Bodegueros, del Perú (ABP), en el Perú existen 535,000 bodegas o 'tiendas de barrio', de los cuales 203,000 están ubicadas en Lima y del 65% al 70 % (CIB, 2022) está conducido por mujeres; esto representa un importante canal de distribución y puntos de venta de nuestro producto, no solo por la cantidad de establecimientos, sino porque las mujeres manejan un negocio propio, son amas de casa y, muchas de ellas, madres de familia que se preocupan por el bienestar y la alimentación de su familia.

Por otro lado, nuestro producto tiene como público objetivo a personas con necesidad de consumir aperitivos (*snacks*) naturales y saludables, deportistas en general, amas de casa preocupadas por la salud familiar y jóvenes estudiantes.

### **1.3 Económico**

Después de sobrellevar una fuerte recesión en el 2020, el PBI real creció 13.3 % en el año 2021 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2022), alcanzando su nivel prepandemia. La recuperación se debió principalmente a la demanda interna impulsada por la expansión del gasto público y privado. Si bien, los niveles de empleo prácticamente han retornado a sus niveles precrisis, los empleos en gran medida son de baja calidad en el sector informal (Banco Mundial, 2022) . En el año 2022 se estima una tasa de crecimiento en el segundo semestre del 1.6 %, lo que nos muestra un panorama no muy alentador para iniciar el año 2023 (BCR, 2022).

El crecimiento económico es importante para un país por los beneficios en términos del empleo, mejora en los ingresos de los hogares, reducción de la pobreza y población vulnerable, mayor recaudación tributaria y un cambio positivo en las expectativas empresariales.

Sin embargo, dado el desempeño que viene siguiendo nuestra economía en los últimos meses, es importante hacer una diferencia entre crecimiento y reactivación económica. La primera está referida a un aumento de la producción sostenida, duradera y que llega a plasmar todos los beneficios mencionados líneas arriba; mientras que la segunda es solo temporal, transitoria y únicamente tiene efectos a corto plazo a costa de menores reservas internacionales, ahorro nacional o un mayor endeudamiento público (CCLima, 2022).

Con este escenario, se proyecta un crecimiento de la inversión privada cercana al 0 % para el año en curso, sector sumamente importante para la generación del empleo formal y un crecimiento sostenido del país.

Se puede observar también, que las exportaciones mineras vienen siendo retrasadas en volumen, llevando a que el PBI de minería e hidrocarburos en nuestro país en el primer trimestre sufra una reducción del 1,2 %, es decir, que los precios internacionales favorables no son aprovechados, incrementando así el volumen de exportación, que es lo que suma al PBI.

La lentitud para resolver conflictos sociales medioambientales nos da indicios de que en este sector se está reduciendo las proyecciones de crecimiento (Cámara de Comercio de Lima [CLL], 2022).

#### **1.4 Político y legal**

A pesar de que nuestro país se encuentra atravesando por una crisis política y social, podemos señalar que, en América Latina, nuestro país goza de una de las

mejores situaciones económicas y esto debido en gran parte al buen manejo económico de los gobiernos antecesores.

La consultora Nielsen en su estudio *Global New Product Innovation Survey* apunta a que la asequibilidad es la principal causa por la que los consumidores se deciden a probar nuevos productos. Por lo que podemos suponer, que el cambio de los hábitos alimentarios pasa por potenciar los alimentos saludables a través del precio (Nielsen, 2022).

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022) respalda este planteamiento según lo indica en su portal web, además asegura que los científicos han conseguido demostrar que la política de precios aplicadas en la alimentación afecta al tipo y cantidad de alimentos que el consumidor compra.

## **1.5 Socio cultural**

En nuestro país, más que un cambio demográfico - económico, existe hoy en día un cambio cultural, nos encontramos frente a un 'nuevo consumidor peruano'; el peruano actual tiene mayor sentido de orgullo propio, valora más lo propio, el estar bien y sentirse bien: hemos pasado de estar ocultos a mostrarnos. Esto trae consigo desafíos a las marcas, en particular a las nuevas como la nuestra, donde el consumidor puede encontrar representatividad al satisfacer varias necesidades con un solo producto: controlar la ansiedad, saciar el hambre, alimentarse saludable, consumir un producto natural, darse un gusto sin tener culpa, saber que es un producto y emprendimiento peruano, etcétera.

Por lo que se puede concluir que tener una alimentación saludable más que una tendencia es una evolución. Basado en simplicidad, tanto en los alimentos como en los métodos de preparación, han hecho que el consumo de alimentos se haya centrado en los aperitivos saludables, naturales y orgánicos; porque combina la

simplicidad con los alimentos ricos en proteínas, fibras, omega 3, vitaminas, etcétera.

### **1.6 Medioambientales**

La preocupación ecológica de los consumidores aumenta cuando el comportamiento de compra de un individuo se orienta hacia lo ambiental, volviéndose sensibles y cambiando el comportamiento de compra (Kilbourne & Pickett, 2008). Los consumidores actualmente tienden a escoger productos que impacten al cuidado del medio ambiente.

Este comportamiento da como resultado el incremento de la demanda de productos naturales y promueve a empresas que elaboran productos como el nuestro a innovar en nuevas alternativas de consumo. La intención de compra se ve afectada por los antecedentes ecológicos de un producto, además de responder en muchos casos a la influencia del entorno social del consumidor.

### **1.7 Tecnológicos**

Este negocio contará con un horno industrial inteligente de nueva generación, lo cual garantizará un rendimiento de cocción alto y con ahorro de tiempo y electricidad contribuyendo a la protección del medio ambiente debido a que estas máquinas consideran la llamada 'sensibilidad medioambiental', ya que controla la no emisión de gases contaminantes y que contengan refrigerantes naturales, además de producir mayor cantidad de zanahorias horneadas en el menor tiempo (AG, 2021).

**Tabla 1***Periodo en porcentajes de aumento de uso de redes sociales en el Perú*

Periodo	Incremento de tráfico de datos en redes móviles	Incremento de tráfico de datos en redes fijas	Aplicaciones con mayores tasas de crecimiento en redes fijas	Aplicaciones con mayores tasas de crecimiento en redes móviles
Respecto de la semana del 9 al 15 de marzo				
16 al 22 de marzo	Hasta 21%	Hasta 36%	WhatsApp	119%
			Netflix	68.20%
			Facebook	67.50%
23 al 29 de marzo	Hasta 20%	Hasta 42%	WhatsApp	150%
			Netflix	102%
			TikTok	95%
30 de marzo al 5 de abril	Hasta 13%	Hasta 31.3%	WhatsApp	164%
			Netflix	76%
			TikTok	55%
5 al 12 de abril	Hasta 18.6%	Hasta 34.5%	WhatsApp	176%
			TikTok	112%
			Netflix	86%
13 al 19 de abril	Hasta 12.05%	Hasta 31.30%	WhatsApp	157.45%
			Facebook	139.58%
			TikTok	120.59%
20 al 26 de abril	Hasta 9.3%	Hasta 33.56%	WhatsApp	184.40%
			Facebook	177%
			TikTok	136.40%

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Concepto de negocio. Misión y visión**

#### **2.1.1. Concepto de negocio**

*Bunny Chips* es un aperitivo natural a base de zanahorias sazonadas con sal y pimienta hechas al horno, con aspecto crocante y con un toque de sal que permitirá al consumidor sentir el sabor de disfrutar un snack nutritivo y agradable, que no afecta la salud; ideal para personas que les importa el cuidado de su cuerpo, manteniendo control sobre su peso evitando consumir grasas saturadas.

#### **2.1.2 Misión**

Ofrecer a nuestros clientes productos sanos y naturales que ayudarán al cuidado de la salud a través de un aperitivo, que ayuda a mejorar la calidad de vida de las personas aprovechando los beneficios que ofrece la propia naturaleza.

#### **2.1.3 Visión**

Para el año 2026 llegar a ser una empresa líder en el mercado nacional de aperitivos naturales y saludables; ser reconocida en nuestro país por ser una empresa que otorga opciones saludables y novedosas, y a su vez, generar conciencia en la alimentación natural del público consumidor.

## 2.2 Posición competitiva de la empresa

**Figura 3**

*Fuerzas de Porter*



### 2.2.2 Amenaza de nuevos competidores entrantes

La amenaza al nacimiento de nuevos competidores en el mercado se considera media - alta, debido a las facilidades que existen para realizar nuevos emprendimientos y/o innovación de productos en empresas ya posicionadas en el mercado. Sin embargo, con el crecimiento de la era digital será más fácil llegar a ser conocido el producto y llegar en menos tiempo a más puntos de venta o mercados.

### 2.2.3 Poder de negociación de proveedores

Tener la capacidad de influir en nuestros proveedores, agendar reuniones y renegociar nuestros acuerdos, según sea el caso, teniendo en cuenta nuestros objetivos y que finalmente ambas partes quedemos satisfechos con los resultados.

#### **2.2.4 Poder de negociación del comprador**

Los compradores buscan ser diferentes a sus competidores y el producto tenga un valor agregado que logre ser único para que de esta manera generar mayores compras e ingreso en el negocio.

#### **2.2.5 Amenaza de productos y servicios sustitutos**

Las máquinas expendedoras son el formato tradicional para ofrecer comida en los espacios laborales. Estas se pueden rellenar con cualquier producto sea saludable o no saludable.

#### **2.2.6 Rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad que existe en nuestro país respecto a los snacks saludables, ya que hay diferentes líneas de productos, es un sector variado en el cual existe una competencia con la comida no saludable.

### **2.3 Ventajas competitivas**

#### ***Diferenciación***

Nuestra ventaja competitiva será la diferenciación, por ser un producto innovador en sus componentes es único en su categoría que será lanzado en el mercado limeño.

### **2.4 Productos y servicios que ofrece la competencia**

#### ***Veggie Chips***

Producto natural, sin gluten, sin grasas, bajo en sodio.

**Figura 4**

*Productos de la marca Veggie Chips*



### **Crocantitos**

Elaboran snacks saludables a base de plátano verde, plátano dulce, camote, yuca, entre otros.

**Figura 5**

*Productos de la marca Crocantitos*



### **Carter**

Productos con Omega 3, sin grasas y cero colesterol.

**Figura 6**

*Productos de la marca Carter*



## 2.4.1. Amenaza de productos sustitutos

### **Karinto**

Variedad de productos a base de habas, maní y plátano. Su distribución es masiva, quizás sea una de las amenazas más fuertes.

### **Figura 7**

*Productos de la marca Karinto*



### **Inka Chips**

Presentación en diferentes categorías como: papas fritas, tostones (a base de plátano), maíz gigante y chips de vegetales (camote y yuca).

### **Figura 8**

*Productos de la marca Inka Chips*



## 2.5 Estrategia de penetración y crecimiento del mercado

### 2.5.1 Estrategias del producto

- Implementar servicios de distribución a domicilio que permitan la comodidad del cliente.
- Auspiciar eventos como ferias escolares y actividades deportivas

- Crear alianzas en las festividades deportivas grandes como en Adidas Run, campeonatos de maratón, Runnin4, Día mundial de la bicicleta, Desafío 100 k, etcétera.
- Asociarse con líneas de repartición de productos de entrega (*delivery*) como «Pedidos ya», entre otros, para que la distribución nos sea menos costosa.

### **2.5.2 Estrategias de la plaza**

- Ofrecer nuestros productos, además de la distribución en bodegas, por nuestra página web y redes sociales.
- Formar lazos estratégicos con los canales tradicionales y alternativos.
- Patrocinar marcas y personalidades que influyeran en la decisión de compra del consumidor (influenciadores o *influencers*).

### **2.5.3 Estrategias de promoción**

- Implementar una estrategia para una comunicación efectiva con los clientes (redes sociales, correos).
- Manejo de estrategias con influenciadores o *influencers*.
- Lograr ser parte de la publicidad de eventos importantes de nuestro país.
- Impulsar el producto en los supermercados con degustaciones gratis para los clientes.

### **2.5.4 Estrategias del precio**

- Implementar *tickets* de descuento por compra en cantidad de productos “*Bunny chips*” para corporativos y bodegas.
- Generar campañas con un *stock* limitado en supermercados.
- Armar *packs* de venta en bolsas de 6 unidades con precio de promoción para la venta en supermercados.

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

### 3.1 Tipo de investigación

Para fundamentar la creación de este producto en el mercado, se utilizó las técnicas de investigación de mercado como son: las encuestas y las entrevistas. Por ello, se entrevistó a 3 personas con diferentes perfiles, los cuales nos han alentado para lanzar este producto al mercado, ya que sus respuestas fueron enriquecedoras para este proyecto.

**Tabla 2**

*Entrevistado 1*

Ítems	Datos
Nombre	Yela Zamalloa Solis
Edad	39 años
Ocupación	Administradora
Fecha de entrevista	18/01/2022
Duración	40 min

La entrevistada es una persona que vive una vida saludable, debido a que se encuentra en periodo de gestación además de tenerlo como una costumbre de vida ya que tiene un padre diabético que vive con ella y que se encuentra a su cuidado. Cuando se le consultó por el producto, la entrevistada se mostró curiosa de conocer el sabor del snack ofrecido, indicó que le parecía un producto novedoso y con un gran valor nutritivo.

**Tabla 3**

*Entrevistado 2*

Ítems	Datos
Nombre	Asteria Inga López
Edad	68 años
Ocupación	Pensionista
Fecha de entrevista	23/01/2022
Duración	55 min

La segunda entrevistada es un adulto mayor que mantiene una alimentación vegana, no come carnes por lo que gusta de vegetales y productos que complementen las proteínas que su cuerpo necesita. La entrevistada nos comenta, que va una vez a la semana a su tienda naturista a comprar sus snacks y demás productos de consumo natural. Cuando se le comentó del producto a base de zanahorias, indicó que nunca había visto en el mercado ese producto, sin embargo, ella si prepara zanahorias horneadas en casa lo que le parece una delicia y nos demostró bastante interés por el producto durante la entrevista.

**Tabla 4**

*Entrevistado 3*

Ítems	Datos
Nombre	Renán Campos Rojas
Edad	26 años
Ocupación	Personal training
Fecha de entrevista	26/01/2022
Duración	48 min

Nuestro entrevistado, es una persona con un ritmo de vida acelerada y que necesita estar consumiendo proteínas y carbohidratos que le proporcionen energía por el tipo de actividad que realiza, se levanta muy temprano y su día acaba cerca a las 11 pm y por el trabajo muchas veces no tiene tiempo para almorzar, por lo que en el día consume bebidas energizantes y snacks que puedan satisfacer el hambre y le aporten a su organismo. Cuando le presentamos el producto nos comentó que le gustaría probar un producto de esa naturaleza, puesto que conoce los beneficios de la zanahoria para el cuerpo y que de hecho si tiene un sabor agradable sería un fiel consumidor del producto.

Aparte de las entrevistas, hemos realizado una encuesta a través del *Google Form*, en un universo de 80 personas, los cuales arrojaron una muestra positiva bastante importante a la pregunta, que sí consumiría un *snack* a base de zanahorias.

### 3.2 Población y muestra

El producto será distribuido inicialmente en los distritos de Santiago de Surco, San Juan de Miraflores, San Borja, San Isidro, Miraflores y Chorrillos. La muestra de nuestro formulario, arrojó que fueron 80 personas quienes respondieron la encuesta, dando resultados positivos a nuestro producto.

**Tabla 5**

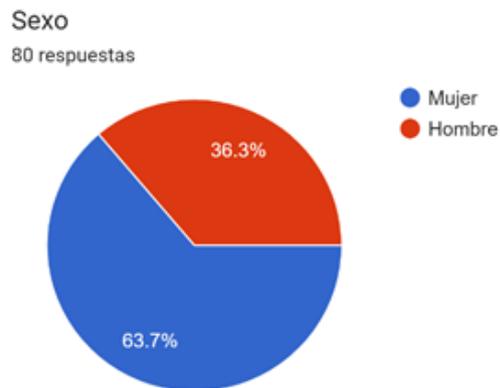
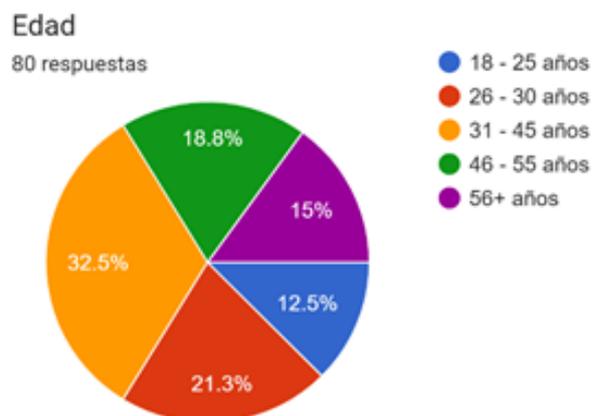
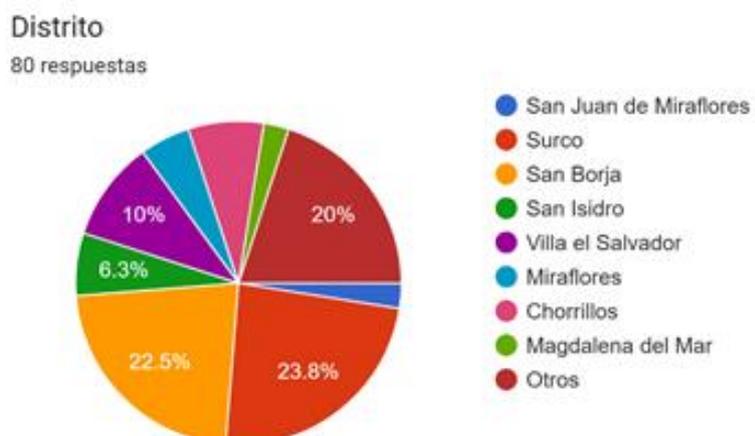
*Población por distritos de Lima Metropolitana*

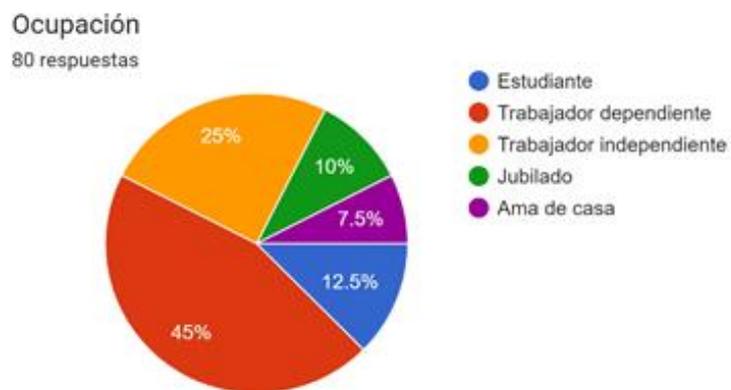
Distrito	Población
Santiago de Surco	383,800 habitantes
San Juan de Miraflores	413,000 habitantes
San Borja	133,000 habitantes
San Isidro	71,500 habitantes
Miraflores	117,000 habitantes
Chorrillos	361,800 habitantes

*Nota.* Datos obtenidos de INEI, CPI.

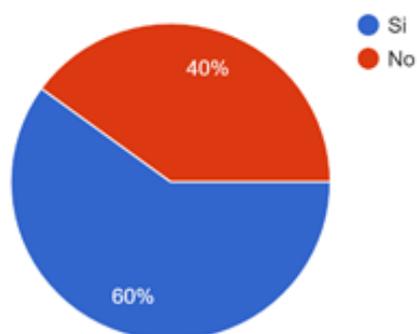
### 3.3 Técnicas de recolección de datos

Como se mencionó anteriormente se recopilamos las 80 muestras a través de una encuesta, necesitábamos conocer cuantitativamente la respuesta de lanzar un producto innovador como el que proponemos en este plan de negocios. Necesitábamos obtener información sobre las opiniones, acciones y sugerencias con respecto al producto presentado.

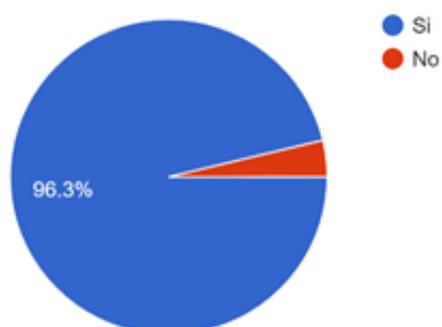
**Figura 9***Distribución por sexo***Figura 10***Distribución por edad***Figura 11***Distribución por distrito*

**Figura 12***Distribución según ocupación***Figura 13***Pregunta 1***1. ¿Ha probado un snack saludable?**

80 respuestas

**Figura 14***Pregunta 2***2. ¿Te gustaría probar un snack saludable?**

80 respuestas

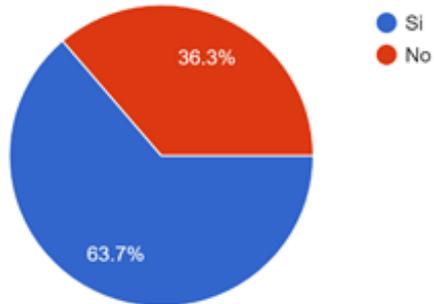


### Figura 15

#### Pregunta 3

3. ¿Usted lleva un estilo de vida saludable?

80 respuestas

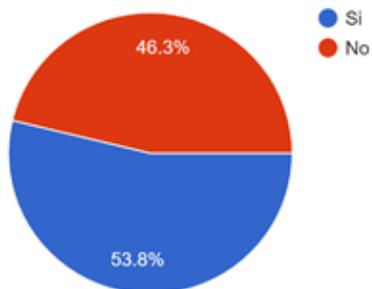


### Figura 16

#### Pregunta 4

4. ¿Suele comprar snacks saludables?

80 respuestas

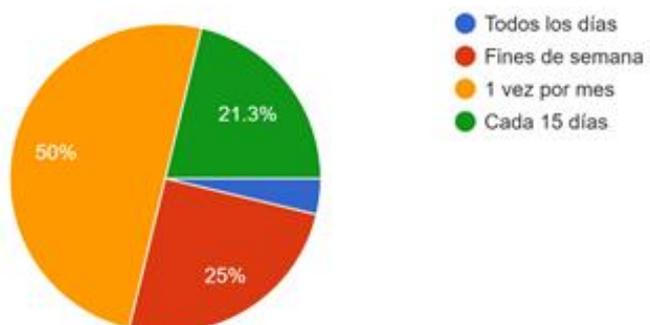


### Figura 17

#### Pregunta 5

5. ¿Con qué frecuencia consume los snacks saludables?

80 respuestas

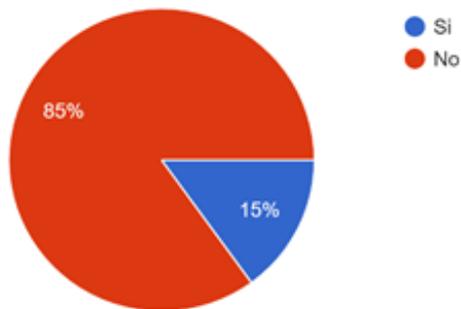


## Figura 18

### Pregunta 6

6. ¿Ha visto algún snack a base de zanahorias?

80 respuestas

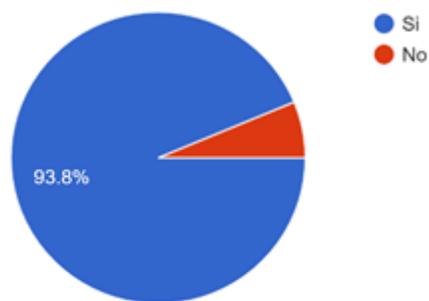


## Figura 19

### Pregunta 7

7. ¿Les gustaría comprar chips saludables?

80 respuestas

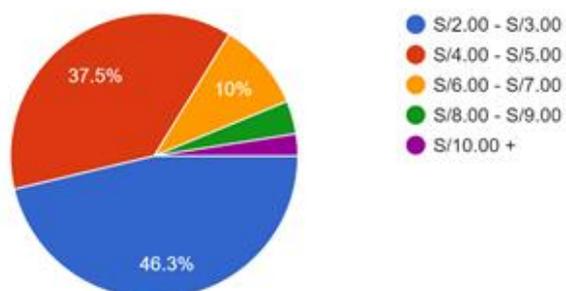


## Figura 20

### Pregunta 8

8. Indique el precio que pagaría por un snack saludable

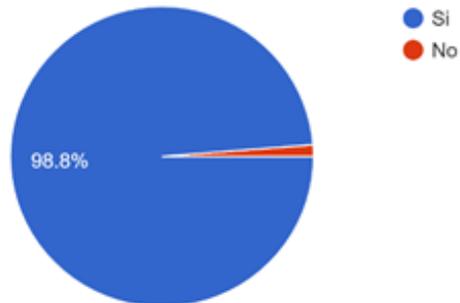
80 respuestas



**Figura 21***Pregunta 9*

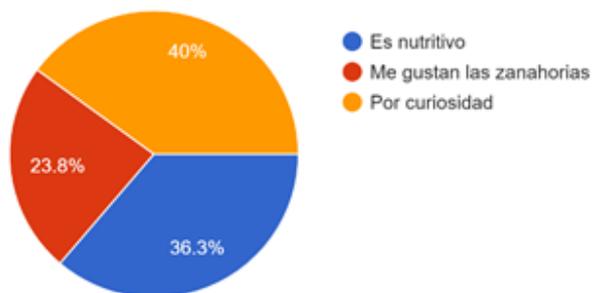
9. ¿Considera innovador el snack de zanahoria?

80 respuestas

**Figura 22***Pregunta 10*

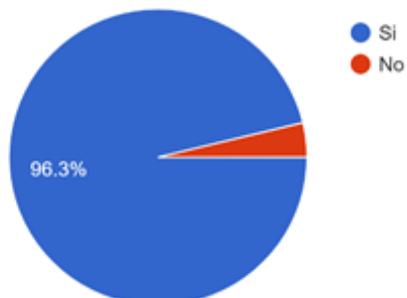
10. ¿Por qué le gustaría probar el snack de zanahoria?

80 respuestas

**Figura 23***Pregunta 11*

11. ¿Sabía que la zanahoria tiene altos beneficios?

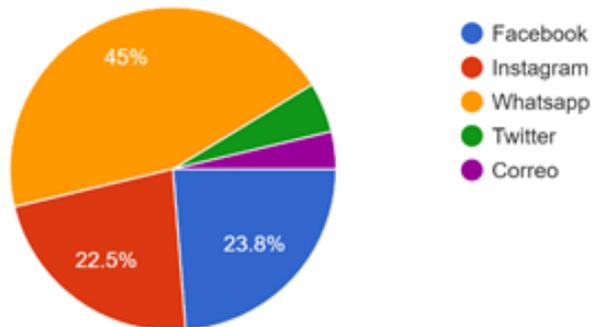
80 respuestas



**Figura 24***Pregunta 12*

12. Indique las redes sociales que utiliza frecuentemente

80 respuestas



## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 4.1 Quiénes son y cuál es el perfil del cliente

Para nuestro ingreso al mercado, nos vamos a enfocar en una segmentación a nivel de Lima Metropolitana.

#### ***Segmentación demográfica***

- Edad: de 18 a 70 años de edad
- Género: masculino y femenino
- Ingreso: sueldo mínimo a más
- Ocupación: indistinto
- Perfil: persona que guste de una alimentación saludable

#### ***Segmentación geográfica***

- Lima Metropolitana cuenta con 10 millones 400 mil 141 habitantes que representa el 29 % de la población del Perú.
- La ciudad de Lima Metropolitana cuenta con un clima tropical – húmedo.
- Los distritos en los que iniciaremos nuestro proyecto serán: Santiago de Surco, San Juan de Miraflores, San Borja, San Isidro, Miraflores y Chorrillos, los mismos que suman una población de 1 millón 480 mil 100 habitantes.

#### ***Segmentación psicográfica***

- Hombres y mujeres que gustan probar un *snack* saludable, y que quieren llevar una vida más natural y sana.
- Hombres y mujeres que desean darse un gusto sin afectar su dieta balanceada.
- Hombres y mujeres con alguna comorbilidad o necesidad de consumir un producto saludable, libre de octógonos y que no afecte su salud.
- Hombres y mujeres deportistas que necesitan consumir un producto que esté dentro de su dieta, y que les brinde valor nutricional y energético.

## 4.2 Tamaño y tendencia del mercado

### Segmentación

Público objetivo: personas que cuidan su salud y mantienen un balance alimenticio, de edades entre los 18-70 años con NSE A/B/C y frecuente consumo de *snack*. Estudiantes y trabajadores con sueldo mínimo a más, de Lima Metropolitana.

**Figura 25**

*Población por segmentos de edad según nivel socioeconómico*

**LIMA METROPOLITANA 2022: HOGARES Y POBLACIÓN POR SEXO Y SEGMENTOS DE EDAD SEGÚN NIVEL SOCIOECONÓMICO**

**CPI.**

Cuadro N°10  
(En miles de personas)

NSE	Hogares		Población		Población por segmento de edad						
	Mls.	%	Mls.	%	00 - 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 -+ años
A/B	626.6	22.1	2,429.0	22.0	184.7	206.4	155.7	260.6	591.2	521.0	509.4
C	1,269.8	44.8	5,274.1	47.9	456.3	502.2	365.8	599.9	1322.7	1095.7	931.5
D	752.8	26.6	2,695.2	24.5	243.7	266.2	191.3	311.6	684.2	551.9	446.3
E	184.1	6.5	610.2	5.6	57.1	62.1	44.1	71.6	157.5	122.9	94.9
<b>Total</b>	<b>2,833.3</b>	<b>100.0</b>	<b>11,008.5</b>	<b>100.0</b>	<b>941.8</b>	<b>1,036.9</b>	<b>756.9</b>	<b>1,243.7</b>	<b>2,755.6</b>	<b>2,291.5</b>	<b>1,982.1</b>

*Nota.* Datos obtenidos de CPI.

## 4.3 Estrategias de competencia en el mercado actual

### 4.3.1 Análisis FODA

#### Fortalezas.

- Somos una empresa con responsabilidad social.
- Ofrecemos productos 100 % saludables, que ayudarán a un mejor estilo de vida.
- Preparación de productos completamente frescos y naturales.
- Relación con los clientes al establecer un lazo entre el producto y sus beneficios.

- Producto único en el mercado.

### **Oportunidades.**

- Crecimiento en la tasa de obesidad
- Apego a las leyes y regulaciones (octógonos, impuesto selectivo al consumo).
- Puntos de venta como ferias que apoyan el producto nacional y natural.
- Tendencias de consumo por mantener un estilo de vida saludable.
- Crecimiento del mercado alimentario, segmento salud y productos naturales.

### **Debilidades.**

- Ser un producto nuevo con un insumo innovador.
- Escasez del insumo principal —como las zanahorias— por factores sociales, ambientales, estacionales.

### **Amenazas.**

- Factor climático de la ciudad de Lima (afectaría directamente a la composición y calidad del producto).
- Inestabilidad económica del país.
- Nacimiento de nuevos productos entrantes y productos sustitutos.
- Desastres naturales, paralización en la producción de insumos.

## **4.4 Estrategias a utilizar**

### **4.4.1 Estrategia de diferenciación**

Utilizaremos esta estrategia porque queremos que nuestro producto destaque de nuestros rivales cercanos, al proponer al consumidor un *snack* de sabor diferente a un precio competitivo y con alto valor nutricional.

### **4.4.2 Estrategia del ‘Océano Azul’**

Actualmente en el mercado existen muchos *snacks* saludables, sin embargo, ninguno está elaborado sobre la base de zanahorias, por lo que nuestra propuesta es

innovadora dentro del comercio de los *snacks* naturales.

#### **4.5 Porción del mercado y ventas**

La gestión en las ventas tendrá como base, y de una manera más enfática, en la venta por redes y también por medio de los canales tradicionales, como son las bodegas, para ello contaremos con una fuerza de ventas distribuidas en cuatro zonas diferentes, los cuales impulsarán las ventas en el mercado y la colocación de los productos. Santiago de Surco, San Juan de Miraflores, San Borja, San Isidro, Miraflores y Chorrillos.

- Zona sur: Santiago de Surco, San Juan de Miraflores, Chorrillos.
- Zona centro: San Isidro, San Borja.

#### **4.6 Evaluación de la estrategia propuesta**

Se describen las principales estrategias y tácticas que se utilizarán para el lanzamiento de productos:

##### ***Estrategia 1***

Creación de la página *web* y redes sociales como *Facebook*, *Instagram*, *WhatsApp* y *Tiktok*, se subirá contenido antes de su lanzamiento para crear expectativas de nuestro producto a los usuarios. Del mismo modo este canal de comunicación nos permitirá detallar diferentes promociones e interactuar con los clientes.

##### ***Estrategia 2***

Realizar campañas publicitarias en nuestros canales modernos, como los supermercados, de esta manera lograremos captar clientes a través de la degustación del producto, asimismo conocerán el sabor de nuestro producto *Bunny chips*. A través de nuestros canales digitales se realizarán concursos, juegos y sorteos para premiar a los participantes con nuestro producto.

***Estrategia 3***

Visitar a diferentes empresas para lograr alianzas estrategias y promocionar el producto mediante diferentes eventos que realicen, ya sea de integración, deportivos, entre otros. De esta manera se promoverá la alimentación saludable.

## CAPÍTULO V: PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS

### 5.1 Descripción del producto y servicio ofrecido

*Bunny Chips* es un *snack* natural a base de zanahorias sazonadas con sal y pimienta hechas al horno, con un aspecto crocante y con un toque de sal, que permitirá a los consumidores poder sentir el sabor de consumir un aperitivo saludable agradable, que no afecta la salud, ideal para personas que gustan del cuidado natural, mantienen control sobre su peso o no pueden consumir grasas saturadas.

#### Figura 26

*Producto Bunny Chips*



### 5.2 Ingresos y márgenes operativos

Nuestros ingresos son netamente de las ventas generadas de nuestro producto, por lo que presentamos la proyección de ventas en un año en los diversos canales de venta.

**Tabla 6***Ingresos y márgenes operativos*

Meses	Venta directa		Canal tradicional			Canal moderno			Total S/
	Cant.	S/	Cant.	S/	Cant.	S/	S/		
Enero	50	101.25	4000	6CJS	8000.00	960	20CJS	2707.39	10808.64
Febrero	80	162.00	4000	8CJS	8000.00	1103	23CJS	3110.68	11272.68
Marzo	100	238.95	4000	10CJS	8000.00	1200	25CJS	3993.40	12232.35
Abril	150	303.75	4000	15CJS	8000.00	1296	30CJS	3654.98	11958.73
Mayo	150	303.75	4000	15CJS	8000.00	1392	29CJS	3925.72	12229.47
Junio	150	303.75	4000	17CJS	8000.00	1680	35CJS	4737.94	13041.69
Julio	170	344.25	5000	18CJS	10000.00	1680	35CJS	4737.94	15082.19
Agosto	170	344.25	5000	19CJS	10000.00	1920	40CJS	5414.78	15759.03
Setiembre	170	344.25	5000	20CJS	10000.00	2400	50CJS	6768.48	17112.73
Octubre	200	405.00	6500	21CJS	13000.00	2400	50CJS	6768.48	20173.48
Noviembre	200	405.00	6500	22CJS	13000.00	2496	52CJS	7039.22	20444.22
Diciembre	210	425.25	6500	23CJS	13000.00	2496	52CJS	7039.22	20464.47
<b>Totales</b>	<b>1800</b>	<b>3681.45</b>	<b>58500</b>		<b>117000.00</b>	<b>21023</b>		<b>59898.23</b>	<b>180579.68</b>

*Nota.* Proyección de ventas por año.

Los mismos que están calculados con una proyección mensual

**Tabla 7***Proyección mensual*

Meses	Venta directa		Canal tradicional			Canal moderno			Total S/
	Cant.	S/	Cant.	S/	Cant.	S/	S/		
Enero	50	67.50	3500	6CJS	1890.00	960	20CJS	2294.40	4251.90
Febrero	80	108.00	3500	8CJS	1890.00	1103	23CJS	2636.17	4634.17
Marzo	100	135.00	3500	10CJS	1890.00	1200	25CJS	2868.00	4893.00
Abril	150	202.50	3500	15CJS	1890.00	1296	30CJS	3097.44	5189.94
Mayo	150	202.50	3500	15CJS	1890.00	1392	29CJS	3326.88	5419.38
Junio	150	202.50	3500	17CJS	1890.00	1680	35CJS	4015.20	6107.70
Julio	170	229.50	5500	18CJS	2970.00	1680	35CJS	4015.20	7214.70
Agosto	170	229.50	5500	19CJS	2970.00	1920	40CJS	4588.80	7788.30
Setiembre	170	229.50	5500	20CJS	2970.00	2400	50CJS	5736.00	8935.50
Octubre	200	270.00	5500	21CJS	2970.00	2400	50CJS	5736.00	8976.00
Noviembre	200	270.00	5500	22CJS	2970.00	2496	52CJS	5965.44	9205.44
Diciembre	210	283.50	5500	23CJS	2970.00	2496	52CJS	5965.44	9218.94
<b>Totales</b>	<b>1800</b>	<b>2430.00</b>	<b>54000</b>		<b>29160.00</b>	<b>21023</b>		<b>50244.97</b>	<b>81834.97</b>

*Nota.* Proyección de costos por año.

### **5.3 Horizonte de vida del producto**

#### **5.3.1 Introducción**

En esta primera fase nacerá el producto en el mercado, para ello se difundirá en las redes sociales la llegada del producto creando expectativas y resaltando el sabor, los valores nutritivos y las necesidades que satisface, cualidades muy fuertes frente a la competencia, y para ello se realizará la publicidad informativa.

#### **5.3.2 Crecimiento**

Para lograr crecimiento sostenido en el mercado se realizará campañas de fidelización para nuestros clientes, donde se hará énfasis en las diferencias frente a la competencia utilizando una estrategia persuasiva para convencer a los futuros clientes que nuestro producto es el mejor para el cuidado de su salud cuando se trata de un antojo, que es una excelente opción para las loncheras nutritivas; de esta manera, además de fidelizar a nuestros clientes, captaremos nuevos que estaban indecisos por probar nuestro producto.

#### **5.3.3 Madurez**

Se pronostica que se llegará a esta etapa muy bien posicionados, aquí es cuando se alcanzará el pico más alto en las ventas. Esto se estima en una proyección al cuarto año.

#### **5.3.4 Declive**

Aunque no se vislumbra debemos estar preparados para ese momento. Con el fin de evitarlo se realizarán estrategias que permitan enfrentar esta situación, se analizarán los cambios del mercado, y se adaptarán a las nuevas necesidades del consumidor, y así ofrecer un producto mejorado o hacer crecer nuestra línea de productos.

## 5.4 Costos fijos y variables

Los costos al que debemos incurrir para iniciar nuestro proyecto son los gastos intangibles que ascienden a s/.7 600.00.

**Tabla 8**

*Costos fijos y variables*

<b>Intangible</b>	
Trámites de licencias a municipios	S/ 1,000.00
DIGEMID	S/ 1,200.00
DIGESA	S/ 1,800.00
Registro de marca	S/ 500.00
Adelanto de alquiler	S/ 1,200.00
Útiles de oficina	S/ 500.00
Notario	S/ 500.00
Costos registrales	S/ 900.00
<b>Total</b>	<b>S/ 7,600.00</b>

**Tabla 9**

*Costos tangibles*

<b>Inversión de tangibles</b>	
Mercaderías	S/ 5,000.00
Estanterías	S/ 2,500.00
Computador e impresora	S/ 3,800.00
Sillas	S/ 450.00
Escritorio	S/ 700.00
Cajas de cartón	S/ 1,950.00
Empaques Doyt pack	S/ 4,500.00
<b>Total</b>	<b>S/ 18,900.00</b>

*Nota.* Se realizará al iniciar el proyecto, asciende a la suma de s/.18 900.00

Teniendo así, una inversión total entre tangibles e intangibles de s/.26 500.00, esta inversión será asumida por ambas socias.

**Tabla 10***Inversión total*

<b>Total inversión</b>		
Tangible	S/	18,900.00
Intangible	S/	7,600.00
<b>Total</b>	<b>S/</b>	<b>26,500.00</b>

Los gastos estimados que tienen que ser cubiertos al finalizar el primer año es de s/.68 084.00 donde está considerado los sueldos, servicios básicos, el alquiler, honorarios de contador, comisiones de ventas, envíos del producto a los puntos de venta, depreciación y otros.

**Tabla 11***Gastos por año*

<b>Gastos por año</b>		
Sueldos	S/	28,434.00
Servicios básicos	S/	6,000.00
Alquiler	S/	12,000.00
Contador	S/	7,200.00
Traslado	S/	5,000.00
Comisión	S/	3,510.00
Depreciación	S/	2,440.00
Varios	S/	3,500.00
<b>Total</b>	<b>S/</b>	<b>68,084.00</b>

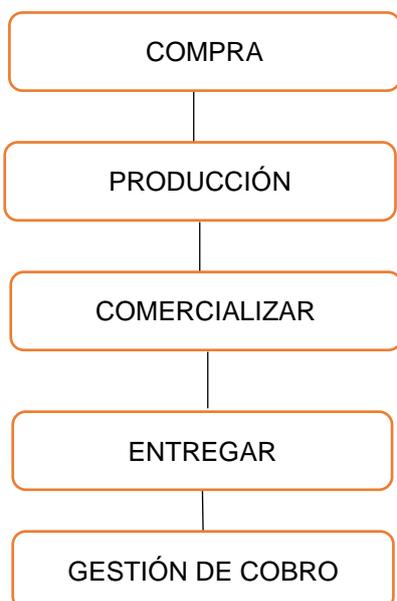
## CAPÍTULO VI: ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA EMPRESA

### 6.1 Ciclo de operación

- Compra: de los insumos como son: zanahorias, sal, pimienta, aceite de oliva.
- Producción: elaboración y empaquetado de los bocadillos en bolsas de 200 gr.
- Comercializar: la colocación de nuestro producto en los diferentes puntos de venta.
- Entregar: la entrega física de nuestro producto al recibir los pedidos de nuestros clientes.
- Gestión de cobro: recibir la retribución por la venta de nuestro producto.

**Figura 27**

*Ciclo de operación*

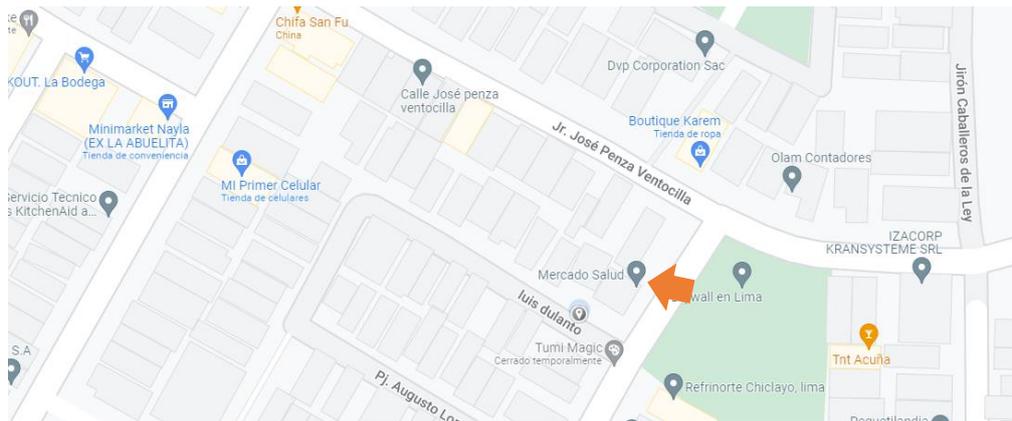


## 6.2 Localización e infraestructura

El local estará ubicado entre los jirones José Penza y Nelson Guía, altura de la cuadra 12 de la Av. Próceres, en el distrito de Santiago de Surco.

**Figura 28**

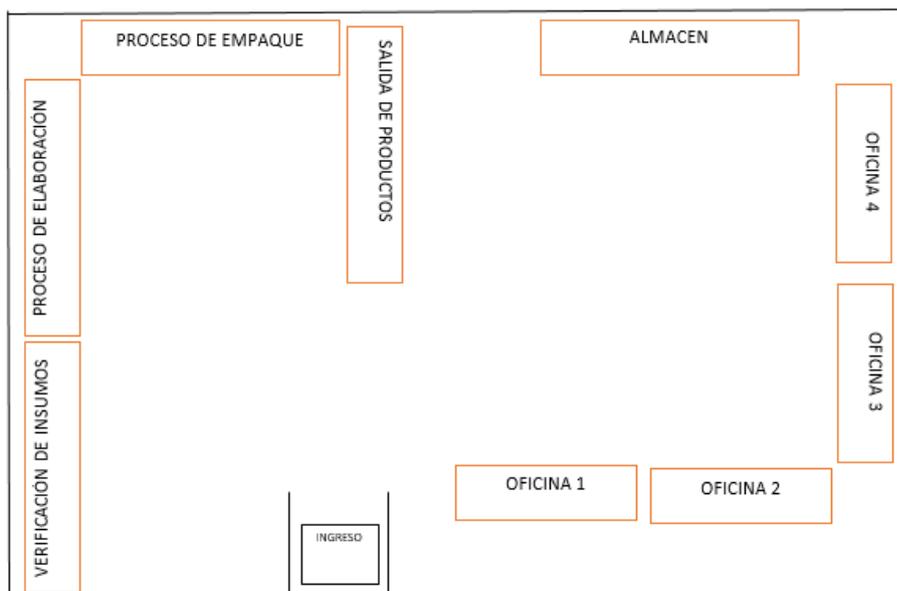
*Ubicación del local*



*Nota.* La figura muestra el plano el cual se encuentra ubicado el local.

**Figura 29**

*Planta de producción y área administrativa*



### **6.3 Optimización de los procesos**

- Proceso de la elección de proveedores.
- Proceso de selección del personal.
- Proceso de verificación de empaques ecológicos.
- Procesos de calidad de insumos.
- Procesos de atención al cliente.
- Procesos de alianzas estrategias.
- Procesos de capacitación y desarrollo.
- Procesos internos para la administración de tiempos.
- Procesos de comunicación efectiva en la organización.
- Procesos de gestión al cambio.

### **6.4 Aspectos legales y regulatorios**

- Creación de la empresa, debidamente registrada en Sunarp (Superintendencia Nacional de Registros públicos) y se elegirá inicialmente el Régimen Tributario Mypes en la Sunat.
- Se tramitará la Licencia ante la Municipalidad de Santiago de Surco, pasando por las inspecciones ITSE (Certificado de Inspección técnica de seguridad en Edificación) para su aprobación de la Licencia.
- Obtendremos la licencia de Digesa (Dirección General de Salud Ambiental) – Registro Sanitario, adjuntando al expediente el análisis microbiológico, análisis físico y químico de nuestro producto.
- Obtendremos el Certificado de Validación Técnica del plan HACCP (Sistema de Análisis de Peligros y Puntos críticos de control), también emitido por Digesa. Este último certificado no es obligatorio, sin embargo, adicionaremos este certificado para mayor confiabilidad de nuestro producto.

- Se realizará ante el Ministerio de Trabajo la Inscripción de trabajadores de planta y el Registro de socios.

## CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING Y VENTAS

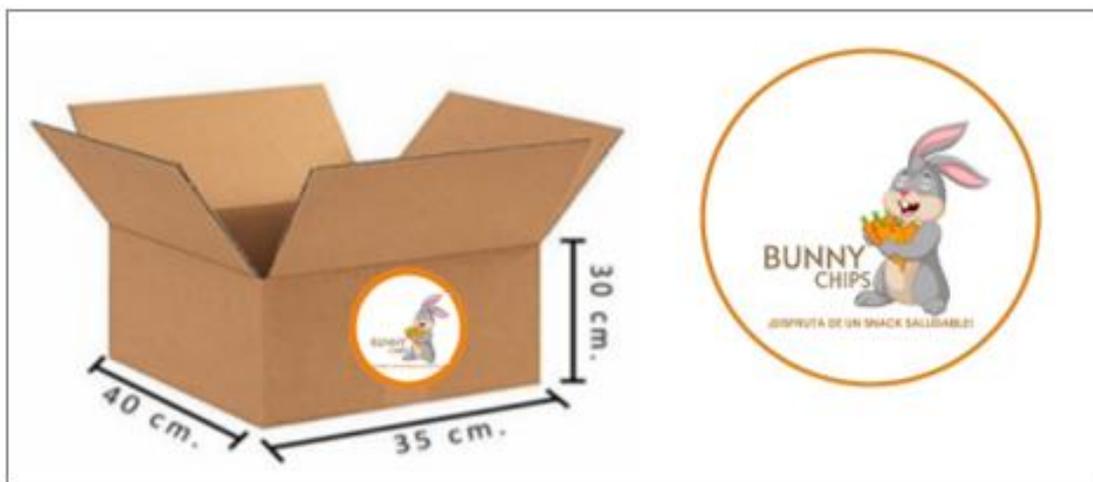
### 7.1 Estrategia global de *marketing*

Como se indica en la descripción del producto, la presentación será en empaques de 200gr. Los mismos que serán comercializados al por menor (por unidad) y al por mayor en nuestros canales de venta.

Para la distribución al por mayor, se realizará a través de cajas de cartón que contendrán 48 unidades de *Bunny Chips*, cuya medida de largo x ancho x alto será de 40cm x 35cm x 30 cm.

#### Figura 30

*Empaque y logotipo*



*Nota.* La etiqueta será de color blanco con naranja, ya que esto representa el color de la zanahoria y al ser un color fuerte, naturalidad.

### 7.2 Precio y tácticas de venta

#### **Precio**

Para definir los precios del producto, se utilizó el método de la fijación de precio, basado en costos de los insumos, (ver tabla 12) que incurren en la fabricación de un paquete de *Bunny Chips* de 200 gr.

De la misma manera se establecerá diferentes precios que varían de acuerdo

al canal de distribución y el margen de ganancia que estos obtienen.

**Tabla 12**

*Gastos por año*

<b>Costos de elaboración</b>					
Descripción	Unidad	Cantidad	S/	unitario	Total
Zanahorias	Kg	7	S/	1.50	0.21
Sal	Kg	1	S/	5.00	0.01
Pimienta	gr	18	S/	1.70	0.09
Aceite de oliva	Lt.	1	S/	60.00	0.20
Bolsas packs	Unit.	100	S/	35.00	0.70
Caja de cartón	Unit.	100	S/	65.00	0.13
<b>Costo variable unitario</b>					<b>1.34</b>

**Tabla 13**

*Precio de venta*

	<b>Fabricante</b>	<b>Canal tradicional</b>	<b>Canal moderno</b>
Costo	1.35	2.39	2.39
Margen de ganancia	50%	15%	18%
Precio de lista	2.025	2.7485	2.8202
IGV	48%	18%	18%
<b>Precio de venta</b>	<b>2.39</b>	<b>3.24</b>	<b>3.33</b>

En este caso los márgenes de ganancia establecidos son.

**Tabla 14**

*Márgenes de ganancia*

Canales	%
Fabricante	50 %
Canal tradicional	15 %
Canal moderno	18 %

### 7.3 Promoción y publicidad

Se utilizarán diferentes medios para dar a conocer nuestro producto y marca. Las redes sociales nos permiten estar en constante contacto con el cliente. Pero existen otros métodos como:

- Se realizan activaciones en los supermercados.
- En fechas importantes como el día del deporte, el día del diabético, entre otros, se entregarán bolsitas de *Bunny Chips*.
- Se realizan sorteos por redes sociales para poder interactuar con los clientes.
- Vales de descuentos por compra de cajas de 48 unidades.

### 7.4 Distribución

El producto será distribuido por medio directo (venta directa a través de redes y correo), por los canales tradicionales (bodegas, colegios, gimnasios, etc.) y canales alternativos (Metro, Wong, Plaza Veá, Tottus, etc.), en estos canales podremos tener un mejor control sobre la marca y la distribución en puntos de venta.

Las bodegas, gimnasios, colegios serán punto de distribución masiva y, además, apostando por la cercanía al público consumidor, ya es hora que los alimentos naturales sean parte de nuestra cotidianidad, que reemplacemos los productos con octógonos y aprendamos a consumir productos naturales que, aparte de agregar vitaminas a nuestro cuerpo, proporcionan energía y salud.

Los canales modernos también serán distribuidores estratégicos del producto debido a que ellos venden en dispensas especiales y llegan a los diferentes sectores de la ciudadanía a través de las cadenas de supermercados que están distribuidos en casi todos los distritos de la ciudad. Pronto se buscará ingresar al canal alternativo para distribuir el producto en tiendas como Tambo, Oxxo y Listo; tiendas que paulatinamente se están expandiendo en la ciudad.

## 7.5 Posicionamiento

La empresa brindará lo siguiente:

- Atributos: producto accesible, sin calorías y sano.
- Ventajas: producto eco amigable, natural y único en el mercado.
- Beneficios: mejorar la calidad de vida y apoyar el medio ambiente.

## 7.6 Objetivos y planes de acción

### ***Objetivos a corto plazo***

- Contar con una distribución óptima para el proceso.
- Obtener las licencias y registros sanitarios para funcionar.
- Identificar los diversos canales por donde haremos conocer nuestro producto.
- Contratar al personal idóneo para crear nuestra cartera de clientes.

### ***Objetivos a mediano plazo***

- Llegar a otras ciudades de nuestro país.
- Ser un producto reconocido en Lima Metropolitana.
- Implementar mejoras en nuestros procesos.
- Lograr una ventaja competitiva.
- Ser una empresa sostenible.

### ***Objetivos a largo plazo***

- Ser una marca reconocida por nuestros productos naturales a nivel nacional.
- Ingresar al mercado internacional
- Ampliar nuestra línea de productos saludables.



## CAPÍTULO VIII: PROYECCIÓN FINANCIERA

### 8.1 Determinación de la tasa de descuento adecuada

Como emprendedores al final del proyecto se espera tener una tasa de descuento del 20 %, actualmente las tasas de intereses bancarios en moneda nacional para pequeñas empresas fluctúan entre el 29 % al 53 % y en caso de más Microempresas van desde el 57 % al 63 % según estadística de la SBS. Mientras que en las cajas municipales las tasas de interés para pequeñas empresas y microempresas están desde el 27 % hasta el 73 % en promedio (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2022).

El proyecto empezará con una aportación de capital de s/ 10 000.00 y un financiamiento (préstamo) en el banco BBVA por s/ 10 500.00; obteniendo una inversión inicial de s/ 20 500.00.

**Tabla 17**

*Financiamiento*

Financiamiento	
Aportes	S/ 10,000.00
Préstamo	S/ 10,500.00
<b>Total inversión</b>	<b>S/ 20,500.00</b>

El financiamiento adquirido será a un plazo de 12 meses con una tasa de interés de 56.88% anual, es decir 3.82% mensual, cuyas cuotas fijas ascienden a s/1.107.40 mensuales.

**Tabla 18**

*Financiamiento adquirido*

Préstamo	S/ 10,500.00	
Tiempo	12 meses	
Tasa	56.88%	3.82%
Cuota	S/ 1,107.40	

**Tabla 19***Préstamo*

	<b>Préstamo 10500</b>	<b>Amortización</b>	<b>Interés</b>	<b>Cuota</b>
1	9794.11	705.89	401.51	1107.40
2	9061.23	732.88	374.52	1107.40
3	8300.33	760.90	346.49	1107.40
4	7510.33	790.00	317.40	1107.40
5	6690.12	820.21	287.19	1107.40
6	5838.55	851.57	255.82	1107.40
7	4954.41	884.14	223.26	1107.40
8	4036.47	917.94	189.45	1107.40
9	3083.42	953.05	154.35	1107.40
10	2093.94	989.49	117.91	1107.40
11	1066.61	1027.33	80.07	1107.40
12	0.00	1066.61	40.79	1107.40

**8.2 Estados de resultados y balances actuales**

Al finalizar el año 1 la utilidad neta proyectada será de s/ 15 271.00, en el año 2 la utilidad crece a s/ 18 136.00 y para el tercer año se proyecta a tener una utilidad de s/ 18 499.00; es decir, el proyecto tiene ingresos que año a año va en ascenso.

**Tabla 20***Estado de resultados*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ingresos	117,000	119,34	121,727
Costo de ventas	29,160	29,743	30,338
Utilidad bruta	87,840	89,597	91,389
Gastos	68,084	69,445.7	70,835
Utilidad operativa	19,756	20,151	20,554
Gastos financieros	2,788.75		
Utilidad antes de impuestos	16,967	20.151	20,554
IR Mype	1,697	2,015	2,055
Utilidad neta	15,271	18,136.000	18,499

### **8.3 Flujo de caja diferencial proyectado**

Se realizará un flujo de caja proyectado anual, considerando el financiamiento, además del pago a proveedores, sueldos, obteniendo así un flujo de caja positivo mes a mes.

**Tabla 21***Flujo de caja*

	0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos			7800.00	8000.00	8000.00	8000.00	8000.00	8000.00	10000.00	10000.00	10000.00	13000.00	13000.00
Egresos													
Sueldos		2369.00	2369.50	2369.50	2369.50	2369.50	2369.50	2369.50	2369.50	2369.50	2369.50	2369.50	2369.50
Proveedores		1890.00	1890.00	1890.00	1890.00	1890.00	1890.00	2970.00	2970.00	2970.00	2970.00	2970.00	2970.00
Cuota		1107.40	1107.40	1107.40	1107.40	1107.40	1107.40	1107.40	1107.40	1107.40	1107.40	1107.40	1107.40
Pago a cuenta		78.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	100.00	100.00	100.00	130.00	130.00	130.00
Total egresos		5444.40	5446.90	5446.90	5446.90	5446.90	5446.90	6546.90	6546.90	6546.90	6576.90	6576.90	6576.90
Préstamo	10500												
<b>Saldo final</b>	<b>10500</b>	<b>5444.90</b>	<b>2353.10</b>	<b>2353.10</b>	<b>2353.10</b>	<b>2353.10</b>	<b>2353.10</b>	<b>1453.10</b>	<b>3453.10</b>	<b>3423.10</b>	<b>3423.10</b>	<b>6423.10</b>	<b>6423.10</b>

## 8.4 Análisis de los indicadores de rentabilidad

**Tabla 22**

*Indicadores de rentabilidad*

<b>ACTIVO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Activo corriente</b>				
Efectivo y equivalent.efe		6,423	8,200	19,500
Cuentas por cobrar		13,000	13,260	13,525
Otras ctas por cobrar		1,357	1,384	1,412
Mercaderías	11,450			
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>11,450</b>	<b>14357.00</b>	<b>34,997</b>	<b>55,971</b>
<b>Activo no corriente</b>				
Intangible	7,600	6,840	6,080	5,320
Inmueble, máquinas y equipos	7,450	5,770	4,060	2,380
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>15,050</b>	<b>12,610</b>	<b>10,140</b>	<b>7,700</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>26,500</b>	<b>26,967</b>	<b>45,137</b>	<b>63,671</b>
<b>Pasivo</b>				
Tributos por pagar		1,697	1,731	1,765
Obligaciones financieras	10500	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>10500</b>	<b>1,697</b>	<b>1,731</b>	<b>1,765</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital	10000	10000	10000	10000
Utilidad acumulada			15,271	33,407
Utilidad del ejercicio		15,271	18,136	18,499
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>10000</b>	<b>25,271</b>	<b>43,407</b>	<b>61,906</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>20500</b>	<b>26,967</b>	<b>45,137</b>	<b>63,671</b>

## 8.5 Rentabilidad para el accionista

Con este proyecto obtenemos una Van de S/ 8,544.25 teniendo una rentabilidad del 13%, evidenciando que el costo capital implicado por el financiamiento es del 5.67%, obteniendo un rendimiento requerido del 8% con un coste de deuda del 3.44%.

**Tabla 23***Rentabilidad para el accionista*

VAN	S/ 8,544.25
TIR	13%
CPPC	
CPPC	5.67%
KE	8%
KD(1-T)	3.44150%
%D	51%
%PAT	49%

## CONCLUSIONES

- La comunicación con el cliente será fundamental para el éxito del proyecto, una comunicación acertada a través de los medios digitales como correo electrónico o redes sociales, la relación vendedor-cliente es importante para asegurar, llegar y superar la cuota de venta mensual.
- La misión y visión debe ser clara y tiene que llegar a los clientes para que, de manera transparente, conozcan nuestras aspiraciones cercanas y a largo plazo.
- Estamos preparados para enfrentar un nuevo escenario de la Covid 19, teniendo en cuenta las medidas de seguridad y sanidad rigurosas y tener los insumos necesarios.
- El producto *Bunny Chips*, está dirigido a todo público hombre y mujer de los segmentos A, B y C, que viven en algunos distritos de Lima Metropolitana y que desean probar un *snack* saludable y nutritivo con un nuevo sabor, así como a las personas que viven una vida saludable.
- El producto *Bunny Chips*, llegará a los consumidores en empaques eco amigables, que mantendrán la frescura de nuestro snack, además de dar la imagen del producto natural.
- Este proyecto resulta viable a lo largo del tiempo, según lo demuestran los cuadros proyectados; donde se demuestra una buena rentabilidad, además que en el segundo año se estará en la capacidad de buscar un aporte financiero que nos proporcionará el crecimiento de nuestra empresa.

## REFERENCIAS

- Asociación de Bodegueros del Perú. (2022, 20 de julio). *Centro de investigación bodeguera*. <https://asociaciondebodegueros.com/centro-de-investigacion-bodeguera/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022, 17 de octubre). *Notas de Estudio del BCRP*. <https://bit.ly/3nWellN>
- Banco Mundial. (2022, 26 de abril). *Pobreza: panorama general*. <https://www.bancomundial.org/es/topic/poverty/overview>
- Cámara de Comercio de Lima. (2022, 23 de mayo). *Crecimiento del PBI para el 2022 se mantiene en 3,1 %*. *La Cámara*. Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima. <https://bit.ly/3GuQXSL>
- Fundación Femeba. (2023, 6 de marzo). *Día Mundial de la Seguridad del Paciente 2023: Hacer partícipes a los pacientes en aras de la seguridad del paciente*. <https://bit.ly/414ENaY>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Encuesta demográfica y de salud familiar ENDES*. <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/encuestas/>
- Kilbourne, W. & Pickett, G. (2008). How materialism affects environmental beliefs, concern, and environmentally responsible behavior. *Journal of Business Research*, 5(61), 885-893. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.09.016>
- Nielsen. (2022). *Global New Product Innovation Survey*. <https://nielseniq.com/global/en/landing-page/bases-breakthrough/>
- Puratos Group. (2021, 20 de octubre). *Digital Taste Tomorrow*. <https://bit.ly/40LvYmO>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2022, 02 de setiembre). *Tasa de interés promedio del sistema de cajas municipales*. <https://bit.ly/3MpZ6vp>