

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE SUPLEMENTOS
PROTEICOS DE CONCENTRADO DE SUERO DE LECHE
ENRIQUECIDOS CON QUINUA Y KIWICHA**

**Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con
mención en Gestión Empresarial presentado por:**

KOCHI TABA, Alessandro Junichi	20095510
PRETELL DÍAZ, Renato Alonso	20100973
YNOUYE ONAGA, Juan Carlos	20095765

Asesorado por: Mgtr. Juan Bertolotto Yecguanchuy

Lima, 30 de Setiembre del 2017

La tesis

**PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE SUPLEMENTOS PROTEICOS DE
CONCENTRADO DE SUERO DE LECHE ENRIQUECIDOS CON QUINUA Y
KIWICHA**

ha sido aprobada

Presidente del Jurado

Mgr. Hugo Wiener Fresco

Asesor de la Tesis

Mgr. Juan Bertolotto Yecguanchuy

Tercer Jurado

Mgr. Guillermo Boitano Castro

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	iii
LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE FIGURAS	x
RESUMEN EJECUTIVO	xii
INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO 1: IDEA DE NEGOCIO	3
1. Identificación de la idea de negocio.....	3
2. Justificación.....	3
3. Modelo Canvas.....	3
3.1. Segmentos de clientes	3
3.2. Relación con los clientes	3
3.3. Canales de Venta	4
3.4. Propuesta de valor	4
3.5. Actividades clave	4
3.6. Recursos clave	5
3.7. Socios clave	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	6
1. “Fitness” como estilo de vida.....	6
2. Suplementos deportivos nutricionales.....	7
2.1. Proteína como suplemento nutricional	8
2.2. Concentrado de proteína de suero de leche	9
3. Panorama General de los suplementos en el Perú	10
4. Granos andinos como fuente proteica	11
4.1. Definición de los granos andinos (quinua y kiwicha)	11
4.2. Valor nutricional de la harina gelatinizada de quinua y kiwicha	12
4.3. Beneficios en la dieta diaria	13
4.4. Tendencias en el mercado de granos andinos	14
5. Paradigmas en el consumo de suplementos en el Perú.....	14
CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATÉGICO	16
1. Análisis Externo	16
1.1. Las 5 Fuerzas de Porter	16

1.2. Análisis PEST	20
1.3. Análisis del sector suplementos	23
2. Análisis Interno – FODA	24
2.1. Fortalezas:	24
2.2. Oportunidades:	25
2.3. Debilidades:	25
2.4. Amenazas:	25
3. Planeamiento Estratégico	25
3.1. Misión	25
3.2. Visión	25
3.3. Objetivos del plan de negocio	25
3.4. Matriz FODA	26
CAPÍTULO 4: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	27
1. Objetivos	27
2. Metodología	27
3. Propuesta de valor	28
4. Segmentación de mercado.....	29
4.1. Perfil de cliente potencial	29
4.2. Público Objetivo	29
5. Herramientas de investigación del mercado.....	31
5.1. Entrevista a especialistas	31
5.2. Focus Group	35
5.3. Encuestas	39
5.4. Proyección de la demanda	48
CAPÍTULO 5: PLAN COMERCIAL Y MARKETING	50
1. Objetivos	50
2. Análisis del entorno.....	50
3. Análisis de la competencia	50
4. Plan estratégico	51
4.1. Segmentación del mercado	51
4.2. Perfil de cliente potencial	51
4.3. Estrategia de posicionamiento	52

5. Operaciones de Marketing.....	54
5.1. Producto	54
5.2. Plaza:	56
5.3. Promoción:	57
5.4. Precio:	62
5.5. Personas	62
6. Plan de expansión.....	63
CAPÍTULO 6: PLAN DE OPERACIONES	65
1. La empresa	65
1.1. Constitución de la empresa	65
1.2. Régimen tributario	65
1.3. Permisos especiales	66
2. Descripción del producto	66
3. Cadena de valor	67
4. Abastecimiento.....	68
4.1. Búsqueda, selección y evaluación de proveedores	68
4.2. Gestión de las compras	70
5. Logística interna.....	72
5.1. Recepción	72
5.2. Verificación del pedido	72
6. La producción.....	72
6.1. Procesos productivos	72
6.2. Producción propia o tercerizada	73
7. Logística externa	75
7.1. Gestión de almacenamiento	75
7.2. Distribución	76
8. Ciclo de gestión de pedidos.....	77
8.1 Planificación del pedido	77
8.2 Generación del pedido	79
8.3 Estimación de costes y determinación del precio	80
8.4 Recepción y registro del pedido	80
8.5 Selección del pedido y establecimiento de prioridades	81

8.6	Formulación del calendario de trabajo	81
8.7	Cumplimentación	82
8.8	Facturación	82
8.9	Devoluciones y reclamaciones	83
8.10	Servicio postventa	83
9.	Ciclo operativo	84
10.	Almacén	84
11.	Gestión de riesgos operativos.....	85
12.	Indicadores	86
CAPÍTULO 7: PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....		87
1.	Estructura Organizacional.....	87
1.1.	Área administrativa	87
1.2.	Área de logística	88
1.3.	Área de finanzas	88
1.4.	Área de marketing	88
1.5.	Área de ventas	88
2.	Remuneración.....	89
3.	Contratación de personal.....	89
4.	Clima organizacional.....	90
CAPÍTULO 8: PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICO – FINANCIERO.....		91
1.	Supuestos.....	91
1.1.	Horizonte de evaluación:	91
1.2.	Inicio de Operaciones:	91
1.3.	Tasa de impuesto a la renta:	91
1.4.	Tasa de descuento:	91
1.5.	Determinación del precio:	92
1.6.	Accionistas:	92
1.7.	Determinación de la demanda:	92
1.8.	Valor residual	93
1.9.	Promoción por lanzamiento:	93
1.10.	Crecimiento anual:	93
1.11.	Comisión por ventas	93
2.	Inversión inicial.....	93
2.1.	Activo Fijo:	93

2.2. Gastos Pre-operativos:	94
2.3. Flujo económico	94
2.4. Capital de trabajo	94
3. Proyección de ingresos	95
4. Estructura de costos y gastos	95
5. Estados Financieros	96
6. Flujo de caja	97
7. Análisis de sensibilidad	97
8. Punto de equilibrio	97
CONCLUSIONES GENERALES	98
REFERENCIAS	99
Anexos	103



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Ficha del producto	5
Tabla 2: Tipos de suplementos	7
Tabla 3: Nutrientes de la Quinoa	13
Tabla 4: Nutrientes de la Kiwicha	13
Tabla 5: Contenido proteico de alimentos	17
Tabla 6: Marcas de suplementos proteicos	23
Tabla 7: Matriz FODA	26
Tabla 8: Adultos en distritos de zonas 6 y 7	30
Tabla 9: Distribución de personas de NSE A y B en las zonas 6 y 7 según APEIM30	
Tabla 10: Filtros de edad y asistencia a gimnasios	31
Tabla 11: Filtros consumo de suplementos	31
Tabla 12: Cálculo del público potencial	49
Tabla 13: Preferencia de presentaciones en polvo	49
Tabla 14: Frecuencia de compra por presentación	49
Tabla 15: Demanda proyectada de presentaciones en polvo	49
Tabla 16: Valor nutricional del producto	54
Tabla 17: Cronograma de compras (primer semestre del primer año)	71
Tabla 18: Producción mensual promedio en libras (primer año)	74
Tabla 19: Capacidad de producción de mezcladora y envasadora	74
Tabla 20: Producción propia vs. Tercerización	75
Tabla 21: Ventas mensuales proyectadas para el primer año	78
Tabla 22: Volumen de producción anual para los 5 primeros años	79
Tabla 23: Determinación del precio para tiendas especializadas	80
Tabla 24: Determinación del precio para personal trainers	80
Tabla 25: Montos de facturación	83
Tabla 26: Indicadores de la gestión	86
Tabla 27: Remuneración por cargo	89
Tabla 28: Cálculo del WACC	92
Tabla 29: Activos Fijos (Inversión del año 0)	94
Tabla 30: Gastos pre-operativos	94
Tabla 31: Proyección de ingresos	95
Tabla 32: Estructura de costos	95
Tabla 33: Estructura de gastos	96

Tabla 34: Estado de ganancias y pérdidas	96
Tabla 35: Flujo de caja	97
Tabla 36: Sensibilidad del precio y la cantidad	97
Tabla 37: Ficha técnica del proceso de encuesta	103
Tabla 38: Horario de trabajo en oficina de Inca Power	106
Tabla 39: Horario de atención de cadena de gimnasios Bodytech	107
Tabla 40: Horario de atención de cadena de tiendas especializadas Lab Nutrition	107
Tabla 41: Perfil del Administrador	108
Tabla 42: Perfil del Responsable de Logística	109
Tabla 43: Perfil del Asistente de Logística	110
Tabla 44: Perfil del Responsable de Finanzas	111
Tabla 45: Perfil del Responsable de Marketing	112
Tabla 46: Perfil del Responsable de Ventas	113
Tabla 47: Perfil del Vendedor	114
Tabla 48: Perfil de Recepcionista	115
Tabla 49: Comparación entre suplementos proteicos del mercado peruano	117
Tabla 50: Manual de procesos de Inca Power según cadena de valor	120
Tabla 51: Actores del Ciclo de Gestión del Pedido	122
Tabla 52: Manual de procesos de Inca Power según OMC	123

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Preferencias de marcas	19
Figura 2: Beneficios del suplemento proteico	28
Figura 3: Cliente y consumidor	29
Figura 4: Distribución por sexo	39
Figura 5: Distribución por distrito de residencia	40
Figura 6: Actividades realizadas con mayor frecuencia	40
Figura 7: Frecuencia de la actividad favorita	41
Figura 8: Razón principal para el consumo de suplementos proteicos	41
Figura 9: Frecuencia del consumo de suplementos proteicos	42
Figura 10: Marcas más populares	42
Figura 11: Lugar de compra	43
Figura 12: Lugar de compra de primer suplemento	43
Figura 13: Presentaciones más populares	44
Figura 14: Frecuencia de compra de suplementos proteicos	44
Figura 15: Intención de consumo de la nueva proteína en polvo	45
Figura 16: Lugar preferido de compra del nuevo producto	45
Figura 17: Presentación preferida para nuevo producto en polvo	46
Figura 18: Precios propuestos para cada presentación en polvo del producto nuevo	46
Figura 19: Frecuencia de compra de producto nuevo	47
Figura 20: Intención de compra de botella personal	47
Figura 21: Intención de compra de vaso personal (máquina dispensadora)	48
Figura 22: Cliente y consumidor	52
Figura 23: Matriz de posicionamiento Inca Power	54
Figura 24: Presentación en polvo	55
Figura 25: Logo	56
Figura 26: Campaña disruptiva - Paraderos	58
Figura 27: Campaña disruptiva - Paletas	58
Figura 28: Página Web	59
Figura 29: Portal Web Inca Power	61
Figura 30: Portal Web Bodybuilding	62
Figura 31: Botellas personales	63
Figura 32: Máquina dispensadora	64

Figura 33: Mezcladora horizontal	73
Figura 34: Envasadora lineal	73
Figura 35: Codificación de productos	76
Figura 36: Camión Hyundai HD-65	77
Figura 37: Ciclo operativo	84
Figura 38: Organigrama	87
Figura 39: Proceso de producción del suplemento proteico	121
Figura 40: Layout del local de Inca Power	125



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo propone la creación de un suplemento proteico de leche enriquecido con granos andinos, quinua y kiwicha, que sería comercializado bajo el nombre de Inca Power. Además, propone en un futuro la creación de nuevos mecanismos de venta que no existen en el mercado actual a través de las botellas personales y la máquina dispensadora.

En los últimos años, existe un incremento del número de personas que practica deporte o realiza alguna actividad física, lo que se refleja en un mayor número de gimnasios (apertura de gimnasios de cadena tanto en Lima como en Provincias), como también en un incremento de tiendas de suplementos.

El presente proyecto se enfoca principalmente en las personas que se dedican al levantamiento de pesas, como también a los deportistas que desean complementar su nutrición a través de suplementos proteicos lo que les permitirá mejorar tanto su rendimiento físico como su nutrición. El mercado de suplementos se compone de productos importados y productos nacionales; entre ellos, los importados son reconocidos por tener una mejor calidad, por lo que son más consumidos actualmente. Sin embargo; recientemente ingresó al mercado la marca peruana “Universe Nutrition” con una propuesta agresiva en precios, obteniendo de esta manera una cuota importante de mercado. Como se demostrará a partir de la herramienta de investigación de mercado existe una gran cantidad de usuarios consumiendo esta marca nacional.

La propuesta de valor y diferenciación de “Inca Power” radica en los insumos nacionales que se utilizan, la quinua y la kiwicha, y una mejor suplementación nutritiva a la existente en el mercado actual. Además, en un futuro se propone la potencial introducción de una nueva presentación de consumo (botella personal) y un nuevo mecanismo de venta en forma de la máquina dispensadora, modelos que no existen en el mercado actual de suplementos proteicos.

Para poder validar la idea de negocio se procedió a realizar un análisis del entorno y una investigación de mercado a través de herramientas como encuestas y focus group. Además, se realizaron entrevistas a especialistas respecto al mercado de suplementos como del sector “fitness”. Todo esto nos permitió segmentar de manera correcta el público objetivo, como también conocer rasgos importantes del consumidor de suplementos proteicos.

Todo lo anterior permitió la realización del plan de marketing compuesto por diversas estrategias con el objetivo de entrar al mercado de una manera efectiva. Luego se procedió a la realización del plan logístico que es fundamental para entender los diversos procesos para la creación de la proteína como los indicadores de control. Y, por último, el plan financiero con el objetivo de conocer la rentabilidad y la viabilidad del proyecto. La inversión total sería de S/.396, 464 tomando un horizonte de 10 años se concluyó que el VPN sería de S/.370, 277 con una TIR de 21%.

INTRODUCCION

En el presente plan de negocios se desarrolla la creación de un suplemento proteico de concentrado de suero de leche potenciado con quinua y kiwicha, que será comercializado bajo la marca “Inca Power”. Además, se buscará a lo largo del presente trabajo validar el plan de negocios por medio de la exposición de planes estratégicos, de producción y de marketing, así como también la recopilación de información real del mercado.

El primer capítulo se centra en la descripción general del negocio, incluyendo aspectos tales como el producto, los canales de venta, las alianzas estratégicas y el público objetivo, los cuales serán explicados por el modelo “Canvas”. Además, se incluye la primera visión del mercado elegido, que sirvió para el surgimiento de la idea del negocio. Al tratarse de un mercado poco diseminado, el segundo capítulo se encargará de cubrir diversos conceptos e ideas bases necesarias.

El tercer capítulo regresa a la línea central del documento, la validación de la idea descrita en el primer capítulo. En este capítulo se explora la propuesta de estrategias acordes a la realidad del mercado. Para ello, se inicia con un análisis del mercado mediante el uso de dos herramientas, las “5 fuerzas de Porter” y el análisis “PEST”; luego se realiza una evaluación interna de la organización a través del análisis “FODA”; y, finalmente, se pasa a la creación del plan estratégico y la proposición de los objetivos, misión y visión del negocio.

El cuarto capítulo se encarga de los resultados de la investigación realizada en el mercado elegido, la que será ejecutada mediante entrevistas a expertos, encuestas y focus group. La finalidad de esta investigación es proveer insumos necesarios para el desarrollo de los siguientes capítulos de este documento; así, se buscará definir puntos importantes como el público objetivo, el perfil del cliente y preferencias del mismo, además de determinar los niveles de ventas esperados y algunas otras implicancias de los procesos productivos y comerciales.

El quinto capítulo comprende el plan de marketing, incluyendo los objetivos relacionados a este y las estrategias que se buscarán implementar para llegar a ellos. Además, se propondrá el “marketing mix”, herramienta que permitirá explorar aspectos relacionados a la descripción detallada del producto, diseño del producto, canales de venta y las campañas de marketing.

El sexto capítulo muestra el plan de operaciones, incluyendo el proceso de constitución de la empresa y la cadena de valor. En este capítulo se busca realizar un plan detallado para la producción y distribución del proyecto, abarcando el abastecimiento, el almacenamiento y la distribución de los productos.

El séptimo capítulo recoge el plan de recursos humanos. En esta unidad se realiza una descripción de la distribución del personal en los niveles jerárquicos y sus papeles en el

funcionamiento de la empresa. Además, se abarcan temas de importancia como las remuneraciones, los horarios y las políticas para el manejo del personal.

El octavo capítulo presenta los resultados obtenidos a través de la evaluación económica del plan de negocio, por lo cual se determina un horizonte de evaluación y se recopilan los ingresos y egresos relacionados a los planes propuestos en los capítulos anteriores. Estos resultados se usarán para demostrar la viabilidad económica del plan de negocio.

Finalmente, las conclusiones abarcan los principales hallazgos del plan de negocios, como también los principales resultados del trabajo.



CAPÍTULO 1: IDEA DE NEGOCIO

1. Identificación de la idea de negocio

La idea de negocio que se desarrollará a lo largo de este trabajo es la introducción en el mercado de suplementos de proteína una nueva marca nacional de suplemento proteico de concentrado de suero de leche enriquecido con quinua y kiwicha. Este nuevo producto será ofrecido a través de proteína en polvo de 2 y 5 libras (envolturas doypack). Por lo tanto, se trata de un negocio que busca ser innovador en la inclusión de elementos nacionales a la fórmula clásica. Además, como parte de expansión de la línea de negocio se tendrá dos nuevas modalidades de canales de venta, la máquina dispensadora y las botellas personales. Estas modalidades se realizarán en una futura etapa cuando el negocio se consolide.

2. Justificación

Según investigaciones realizadas por Arellano Investigación de Marketing, existe una tendencia dentro de los consumidores a considerar los productos de origen peruano frente a la competencia extranjera, siempre y cuando se mantenga una relación calidad-precio aceptable (Arellano Marketing, 2015). Si bien ya existen marcas nacionales para este tipo de suplemento proteico, estas carecen de factores que las diferencien claramente de las marcas importadas. Por otro lado, las proteínas importadas gozan de un mayor prestigio y reputación y por sus altos precios son percibidos por los consumidores como las proteínas de mejor calidad. (Euromonitor, 2015). Es por esto por lo que se ha optado, como parte de la idea de negocio, por la inclusión de granos andinos (quina y kiwicha) como factor diferencial, en conjunto con la creación de un portafolio de presentaciones alternativas que buscan acomodarse a la variedad de situaciones y necesidades específicas de los consumidores en un futuro.

3. Modelo Canvas

3.1. Segmentos de clientes

Considerando los datos obtenidos del estudio elaborado por Ipsos Apoyo sobre los adultos jóvenes (Ipsos Marketing, 2011), que será visto más a fondo en los siguientes capítulos, el segmento elegido para la venta del producto comprenderá a los hombres y mujeres de 18 a 44 años de edad que acuden a gimnasios con frecuencia y que pertenezcan a los niveles socio económicos A y B que pertenecen a las zonas 6 y 7 de APEIM.

3.2. Relación con los clientes

La relación con el cliente se enfocará en el posicionamiento como la marca nacional más emblemática del mercado. Siguiendo esta estrategia se publicitarán los aspectos únicos del

producto, como el uso de granos andinos (Quinua y Kiwicha). En la actualidad la marca más reconocida en el mercado nacional es Universe Nutrition (UN).

Además, se planea mantener contacto con los consumidores a través del uso de redes sociales y portales digitales, como Facebook, Instagram, Youtube, Twitter y la web especializada de la empresa, que permitirán tener una relación más cercana con los consumidores y clientes potenciales. Cabe resaltar que los clientes serían los personal trainers y las tiendas especializadas de suplementos deportivos, los consumidores/usuarios serían las personas que acuden al gimnasio con frecuencia y consumen suplementos proteicos con el objetivo de mejorar su rendimiento físico, incrementar masa muscular o complementar su dieta convencional.

3.3. Canales de Venta

Los canales de venta que se planean usar para nuestros productos varían dependiendo de la presentación. El producto clásico, es decir la proteína en polvo¹, será ofrecido por medio de tiendas especializadas y personal trainers (clientes), siendo este último grupo importante para llegar a los nuevos consumidores, puesto que según el Focus Group realizado, la mayoría de deportistas/personas que acuden al gimnasio con frecuencia tienden a buscar recomendaciones de los personal trainers al momento de comprar un suplemento proteico.

Por otro lado, **dentro del plan de expansión** se designaría la proteína en polvo no empaquetada para la implementación de un sistema de máquinas dispensadora que será ubicado en gimnasios de cadena. Esta modalidad funciona en forma similar a una máquina dispensadora de café, con servicios en vasos de 300 ml, con un contenido proteico de aproximadamente 20 gramos (equivalente a 1 servicio), en dónde ya se encuentra la proteína en polvo combinada con agua lista para consumir. Mediante este canal se desea apelar a la eficiencia del servicio como atractivo para los potenciales consumidores.

3.4. Propuesta de valor

La propuesta de valor será la siguiente: “Ofrecer una alternativa de suplemento proteico de calidad con insumos nacionales, quinua y kiwicha, y canales diversos para que estén siempre a la disposición del cliente potencial”.

3.5. Actividades clave

Las actividades consideradas claves para este negocio se engloban en dos grupos: operaciones y marketing. Las operaciones serán relevantes para la distribución de los productos

¹ La presentación convencional viene en polvo y en tamaños de 2 lb y 5lb.

finales para la venta. Asimismo, el marketing se encargará de promocionar el producto y crear una relación comercial de largo plazo con los clientes y consumidores potenciales.

3.6. Recursos clave

Para este proyecto, se tiene como recursos clave: la fórmula del producto (tabla 1), los insumos (concentrado de suero de leche en polvo, harina de quinua y kiwicha gelatinizada y saborizantes de chocolate y vainilla), los envases (doypack de 2 lb y 5 lb), el almacén y el vehículo usado para la distribución.

Tabla 1: Ficha del producto

Información Nutricional por 30g (equivalente a una toma)	
Valor energético	114 (kcal)
Proteínas	20 gramos
Hidratos de carbono	5 gramos
Grasas	2 gramos
Grasas saturadas	0 gramos
Fibra	0.19 gramos

Fuente: Elaboración propia

3.7. Socios clave

Los socios claves identificados para este proyecto son los siguientes: proveedores de insumos (concentrado de suero de leche en polvo, harina de Quinua y Kiwicha gelatinizada y saborizantes de chocolate y vainilla), los proveedores de los servicios (mezclado y envasado), los distribuidores (tiendas especializadas) y los personal trainers.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. “Fitness” como estilo de vida

En la actualidad existe un incremento de las personas que dedican tiempo a realizar algún tipo de actividad física por diversos motivos, ya sea para mejorar su bienestar emocional, eliminar el estrés, estar bien físicamente o simplemente por una mejora en su salud. Sin embargo, ¿qué es lo que engloba a este grupo de personas que llevan un estilo de vida saludable? Según Isidro, Costa, Heredia y Pinsach, el fitness es un estilo de vida que tiene en sus bases tres pilares; actividad física, salud y bienestar.

Con actividad física entendemos como una actividad física programada, estructurada y cuya finalidad puede ser mantener o mejorar la condición física. Para los autores, la salud es considerada no solamente como la ausencia de la enfermedad sino es considerada como el estado de bienestar físico, mental y social. Y, por último, el bienestar encierra factores físicos, mentales, espirituales, sociales y emocionales que hacen que el ser humano se sienta bien consigo mismo. Este estilo de vida orientado a una vida sana, a la buena alimentación y al cuidado del cuerpo es considerado como una vida orientada a la cultura del fitness (Isidro, et al, 2007).

Los gimnasios son establecimientos en los cuales muchas personas se ejercitan diariamente por medio del levantamiento de pesas o entrenamiento cardiovascular, esta viene a ser una estructura micro social en donde interactúan; ya sean adeptos al entrenamiento de musculación o culturismo (aspecto estético), personas cuyo objetivo es mejorar su condición física o solo entusiastas que buscan mantener un estado físico, el cual les permita tener una vida saludable.

Los gimnasios, en la actualidad, se han convertido en centros de la cultura del fitness, pues han dejado de ser instalaciones en las que solo se realizan ejercicios, sino el concepto ha evolucionado, ahora se entiende al cliente de forma más integral, al que no solo se le prescribe simples entrenamientos en pos de un objetivo físico, sino que se desarrollan hábitos y aptitudes que aportan una mayor calidad de vida (Isidro, et al, 2007).

Un ejemplo de ello es la evolución de la oferta de los gimnasios de cadena, incluyendo actividades nuevas tales como clases de yoga, clases de danza, aerobics, spinning, boxeo, entre otros. Además, estas se pueden ver acompañadas por servicios de asesoría en nutrición y suplementación deportiva que tienen como objetivo mejorar el rendimiento de la clientela. De esta manera, se puede afirmar que los gimnasios han evolucionado tanto en los servicios que ofrecen como también en la percepción del cliente, que ahora pueden verlos como centros integrales dedicados a la promoción de un estilo de vida saludable y más activo.

Adicionalmente, el fitness tiene como plataforma básica una correcta nutrición para complementar el entrenamiento físico, pues este cumple un rol fundamental para el desarrollo

óptimo de los objetivos de cada deportista. En la actualidad se han desarrollado diversos productos para satisfacer necesidades nutricionales que los deportistas no pueden cubrir con una alimentación básica, estos son denominados como suplementos deportivos nutricionales.

2. Suplementos deportivos nutricionales

Los productos que ayudan a los deportistas a cubrir los requisitos y objetivos nutricionales son los suplementos deportivos que son los más aceptados y recomendados por los expertos en nutrición deportiva. Se pueden clasificar entre “suplementos dietéticos para el deporte” o simplemente “suplementos deportivos” (Hawley & Burke, 2000).

Sin embargo, ¿por qué los deportistas consumen este tipo de suplementos nutricionales? En primer lugar, se debe a que estos aportan nutrientes que encontramos en los alimentos cotidianos de forma adecuada y práctica. En segundo lugar, aportan dosis de nutrientes como vitaminas y minerales que prevendrán o tratarán deficiencias nutricionales. Y por último, permiten a los deportistas cubrir unas necesidades específicas para el entrenamiento o la competición, con lo cual mejora su rendimiento (Hawley & Burke, 2000).

Entonces, los suplementos deportivos sirven para distintos objetivos nutricionales y deportivos de cada deportista o aficionado al deporte. Por otro lado, si una persona decide comenzar a tomarlos, para potenciar sus entrenamientos y su capacidad muscular, es recomendable encuentre asesoramiento mediante profesionales en el tema, tales como los nutricionistas (Gurrea, 2012).

A continuación, presentaremos los tipos de suplementos deportivos que existen en la actualidad:

Tabla 2: Tipos de suplementos

Tipos	Categorías
Complementos nutricionales	Macronutrientes (Hidratos, proteínas y grasas) Micronutrientes (Minerales, vitamínicos)
Control de peso	Aumento de peso o suplementos calóricos Quemadores de grasa
Mejora de recuperación y rendimiento	Creatina y derivados Recuperadores de “fatiga” y articulares Estimulantes, precursores del óxido nítrico

Fuente: Life studio Health Company

Como podemos apreciar en la Tabla 2, los suplementos deportivos se dividen en tres categorías: complementos nutricionales, control de peso y mejora de recuperación y rendimiento. Estos tienen una finalidad distinta para cada objetivo de acuerdo a las necesidades de cada consumidor.

Por ejemplo “aquella persona que esté interesada en aumentar su volumen muscular debe conocer la importancia que pasan a tener los valores proteicos en su

organismo. Con cinco comidas al día, ricas en proteínas, el porcentaje necesario estará bien cubierto. Cabe la posibilidad de aumentar la proporción con ayuda de suplementos nutricionales deportivos. Es el caso de las proteínas en polvo, creatina, proteínas con carbohidratos, aminoácidos, vitaminas, sales minerales, etc. Antes del entrenamiento es fundamental dotar al organismo de hidratos de carbono para, posteriormente, gastarlos durante la ejercitación” (Gurrea, 2012).

En conclusión, se puede decir que los suplementos nutricionales tienen como finalidad principal el complemento de la nutrición diaria del deportista de acuerdo a sus objetivos específicos que estos poseen, mostrando una alta eficiencia ligada a su practicidad y fácil consumo.

2.1. Proteína como suplemento nutricional

Las proteínas pertenecen a una categoría de los macronutrientes, los cuales según un extracto de la universidad de Illinois tienen la siguiente definición;

“Los macronutrientes son nutrientes que aportan calorías (energía). Los nutrientes son sustancias necesarias para el crecimiento, el metabolismo y otras funciones. Ya que “macro” significa grande, los macronutrientes son nutrientes que se necesitan en grandes cantidades. Hay tres categorías de macronutrientes Carbohidratos, proteínas y grasas... Mientras que cada uno de estos macronutrientes aporta calorías, la cantidad de calorías que cada uno provee varía. Un gramo de carbohidratos o proteínas aporta 4 calorías por gramo. Un gramo de grasa aporta 9 calorías por gramo...” (Universidad de Illinois, 2014).

Dentro de esta cadena de nutrientes, la proteína tiene como función principal la formación de las células y tejidos del cuerpo, tales como tejidos musculares, órganos, tendones, cabello, piel y uñas, las cuales representan aproximadamente el 20% del peso corporal. Su importancia radica en la influencia en el crecimiento y desarrollo de tejido nuevo, además de ser una fuente energética considerable. Estas juegan un rol muy importante en el transporte de nutrientes a las células, así como en el transporte de oxígeno en el cuerpo (Bean, 2005). Las proteínas también son importantes para la regulación del metabolismo humano, pues estas participan en la formación de las enzimas, hormonas y otros compuestos que regulan las funciones corporales (Williams, 2002).

Las proteínas son esenciales para el buen desarrollo de las funciones del cuerpo humano, pero ¿cuánto es realmente lo que el cuerpo humano necesita? Según la autora del libro “La guía de la nutrición deportiva” Nancy Clark, existen distintas necesidades para diferentes estilos de vida.

Por ejemplo, los deportistas de resistencia o que realizan ejercicio físico frecuentemente, el 5% de la energía que consumen durante su rutina de ejercicio proviene del consumo proteico,

sobretudo porque normalmente los depósitos de glucógeno y la glucosa en la sangre están vacíos. Por otro lado, personas que tienen un consumo calórico bajo, normalmente que se encuentran bajo un régimen dietético restrictivo en calorías, las proteínas consumidas son utilizadas como glucosa para obtener energía. En cambio, los adolescentes que se encuentran en etapa de crecimiento, sobre todo si practican deporte frecuentemente necesitan consumirlas para su correcto crecimiento y adicionalmente a ello para su desarrollo muscular (Clark, 2010).

Se puede apreciar que para cada tipo de estilo de vida es necesaria una cantidad distinta de proteínas que se deben ingerir, según Clark estas oscilan desde 0.8 gramos de proteína por kilogramo de peso, para una persona sedentaria, hasta 2.0 gramos por kilogramo de peso, para un deportista de alto rendimiento. Lo que se recomienda para deportistas es ingerir una cantidad que varíe desde 1.0 gramo hasta 2.0 gramos por kilogramo de peso, según las exigencias físicas a la cual se está expuesto (Clark, 2010).

Según el doctor Paul Cribb, en su publicación “Las proteínas del suero de leche de los Estados Unidos y la nutrición en los deportes”, la competencia en el deporte y el deseo del deportista de aumentar su nivel físico ha llevado a generar una conciencia sobre mejorar las opciones de nutrición para poder influir en el desempeño de los deportistas. Ello ha generado un enfoque en los suplementos nutricionales para reforzar la nutrición en los deportistas (Cribb, 2005).

Según Cribb, menciona lo siguiente acerca de la proteína y el deporte; “A nivel molecular los procesos esenciales para una recuperación eficiente después del ejercicio son la estimulación de síntesis de proteína y la reducción de la descomposición de proteína. La habilidad de una proteína para promover estas características reside en su digestibilidad y la composición de sus aminoácidos. En comparación con otras fuentes de proteína, estudios han demostrado que las proteínas de suero de la leche son más eficaces en promover los mecanismos que subrayan la recuperación eficaz y la obtención de mejores resultados del entrenamiento de un ejercicio” (Cribb, 2005).

Con lo antes expuesto se puede mencionar que la proteína es un macronutriente esencial para la nutrición del ser humano, en especial si este realiza actividad física, pues potencia el desarrollo y la recuperación de los tejidos musculares luego de una rutina deportiva.

2.2. Concentrado de proteína de suero de leche

Los alimentos que poseen proteínas son diversos y según José Gutierrez, autor del libro “Ciencia Bromatológica”, existen dos grandes grupos que las abarcan: las proteínas de origen animal, que pueden ser productos tales como los cárnicos, pescado, huevo o incluso los lácteos; y están por otro lado los de origen vegetal, tales como los cereales, legumbres, verduras y hortalizas. Sin embargo, hoy en la actualidad se ha sumado una nueva categoría, las no

convencionales, como los sustitutos de la leche, soja, maní o coco; los aislados de organismos unicelulares, algas, bacterias, levaduras o hongos; y, por último, las materias transformadas, los caseinatos, aislados o concentrados de soja o leche (Gutierrez, 2000).

En los últimos años la tendencia es utilizar la tecnología para mejorar la nutrición de las personas, ya sea elaborando alimentos con mayor valor nutricional o con aditivos que mejoren sus características. Muchos de estos se han sido creados para adaptarse al estilo de vida de las personas.

La leche de vaca es una fuente rica en proteínas y nutrientes, por lo que es frecuentemente utilizada para la elaboración de fórmulas para la alimentación infantil o proteínas de suero de leche. Estas últimas, que tienen un gran acojo entre los consumidores, pueden presentarse en distintas concentraciones de proteína; por ejemplo, están por un lado los concentrados de suero de leche con un contenido de hasta 80% de proteínas, por otro lado, se puede obtener caseinatos que contienen hasta un 95% de proteínas y por último aislados de suero de leche que contienen un mayor índice de proteínas siendo su producción mucho más elaborada y costosa (Gil, 2010).

De acuerdo con la información recopilada, se puede concluir que las proteínas en polvo son una alternativa viable de nutrición y consumo eficiente, dado las características del producto, ya que se puede mezclar de manera rápida con agua o leche obteniendo un batido alto en proteínas. Aunque cabe resaltar que el consumo excesivo de cualquier suplemento (como cualquier otro producto) es perjudicial para la salud. Sin embargo, según el Doctor Richard Kreider (Doctorado en Fisiología del Ejercicio Universidad de Mississippi) afirma que los suplementos de proteínas son una forma segura y conveniente para una dieta de calidad alta en proteínas (Kreider, 1999).

3. Panorama General de los suplementos en el Perú

El mercado de suplementos nutricionales en el Perú está compuesto por oferta extranjera y nacional, incluyendo la proteína de concentrado de suero de leche en polvo. Sin embargo, la mayor diversidad de marcas se encuentra en la oferta extranjera, proveniente principalmente de los Estados Unidos; mientras que la oferta nacional es mucho más reducida.

Los suplementos proteicos son principalmente consumidos por atletas de alto rendimiento y usuarios que tienen una rutina habitual, ya sea para complementar su entrenamiento funcional o para ganar masa muscular (Euromonitor, 2015). De esta forma, a pesar de que en el Perú más personas se ejercitan en los gimnasios -y poco a poco aumenta el interés y la consciencia de que una mejor alimentación o nutrición conlleva a mejores resultados- los altos precios de los suplementos, incluyendo el de la proteína de suero de leche en polvo, limitan las ventas y la captación de nuevos consumidores (Euromonitor, 2015).

Según el Gerente Comercial de una empresa de suplementos deportivos nacionales la proteína de suero de leche y el resto de suplementos nutricionales se distribuyen a través de tres

canales principales: el canal retail, gimnasios, y personal trainers. En primer lugar, el canal retail incluye a las farmacias y tiendas especializadas en suplementos, como lo son las principales cadenas Nutri Sport, LabNutrition y Sanexim (o Nutripoint), el resto son tiendas independientes.

Tanto las farmacias y tiendas comercializan los suplementos mediante la compra a un precio de mayorista, para su posterior venta a un precio superior. La diferencia radica en que las tiendas especializadas cuentan con una gama de productos mucho más extensa y son en su mayoría productos importados, mientras que en las farmacias tenemos una oferta mucho más limitada, enfocada solo en productos nacionales que cuentan con menor popularidad.

En segundo lugar, según el Gerente Comercial de suplementos nacionales en los gimnasios tenemos las grandes cadenas (Gold's Gym, Bodytech, Smart Fit) y a los gimnasios independientes. En el primer grupo, se puede encontrar proteínas de suero de leche importadas, con la singularidad de que en las instalaciones de dichos gimnasios se pueden encontrar barras o cafeterías en donde se ofrece el polvo proteico en batidos para consumir en el momento, como lo haría una persona en su casa, siendo una alternativa para quienes no tienen el envase completo y solo desean una ración para consumir después del entrenamiento.

Finalmente, por fuerza de ventas nos referimos a los entrenadores personales o *personal trainers* de los gimnasios quienes son reclutados por las marcas de suplementos para vender sus productos a los miembros. Esto se realiza mediante sistemas de incentivos o comisiones y son el principal canal de las marcas nacionales que no tienen una presencia importante en el canal retail.

4. Granos andinos como fuente proteica

En esta sección se realizará un acercamiento a los granos andinos (quinua y kiwicha), los beneficios que aportan y que los hacen atractivos para un producto de suplementación proteica y el rol que han tomado en el ámbito alimenticio en nuestro país y en el mundo, rol que recibiría un reconocimiento por parte de la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura) a través de la denominación del año 2013 como el Año Internacional de la Quinua.

4.1. Definición de los granos andinos (quinua y kiwicha)

Se conoce como granos andinos a una amplia variedad de productos tales como la quinua, la kiwicha, la kañiwa, entre otros, los cuales se han cultivado en la región andina (Sudamérica) desde hace milenios, como fue demostrado por el arqueólogo Max Uhle quien encontró muestras de domesticación de la quinua en la zona de Ayacucho que databan de los 5000 a.C.

La quinua, o *Chenopodium quinoa Willd.*, es un grano que se cultiva en todos los Andes, desde el norte de Colombia hasta el sur de Chile; sin embargo, su principal zona de cultivo se

encuentra en Perú y Bolivia, en áreas con un rango de 2500 – 3800 msnm y temperaturas de entre 5° y 14° (Mujica & Jacobsen, 2006).

La quinua es una planta herbácea, que presenta una amplia variedad de genotipos y fenotipos que se ven afectados por los diferentes ecosistemas en los que se desarrolla; así, se puede encontrar quinua con coloraciones diversas, verde, púrpura amarillenta, anaranjado, granate, rojo, etc. Es importante notar que este cultivo, al igual que otros granos andinos es muy tolerante a los factores abióticos adversos como sequías, heladas, salinidad de los suelos, entre otros (Mujica, et al, 2001).

La kiwicha o, *Amaranthuscaudatus Linnaeus*, es un grano que se cultiva en los Andes, principalmente en las áreas sureñas del Perú y en Bolivia a altitudes entre 1500 y 3600 msnm, donde se han encontrado muestras de su domesticación hace más de 4000 años. Esta planta herbácea presenta, al igual que la quinua, una amplia variedad de colores entre los que destaca el púrpura, el rojo y el dorado. Así mismo, es altamente resistente a los factores abióticos adversos que son comunes en las zonas andinas (National Research Council, 1989).

4.2. Valor nutricional de la harina gelatinizada de quinua y kiwicha

La quinua y la kiwicha, al igual que los otros granos andinos, son considerados como fuentes de una variedad de macronutrientes que son indispensables para el ser humano, como las proteínas, carbohidratos y grasas. El valor nutricional de estos granos dependerá de la presentación que se examine, de esta manera se puede encontrar diferencias entre las versiones orgánicas, las hojuelas y las harinas. Dentro de esta última presentación, se encuentra la variedad de harina gelatinizada (o instantánea), la que pasa por un proceso de extrusión y pre-cocción que le brinda la cualidad de ser poder ser consumida sin mayor preparación (FAO, 2013).

La harina de quinua presenta un contenido proteico de 9.1%. (Instituto Nacional de Salud, 2009) Si bien esta cantidad no es especialmente alta al compararse con otros alimentos, la quinua se distingue por la buena calidad de sus proteínas, que están compuestas por 8 aminoácidos esenciales para los seres humanos (Repo-Carrasco-Valencia, Espinoza & Jacobsen, 2003). Además, presenta un contenido promedio de 72.1g de carbohidratos y 2.6g de grasas, todo esto en una porción de 100g. (Instituto Nacional de Salud, 2009). Otro punto relevante es la presencia de minerales como el hierro, magnesio y zinc, cuyos valores superan al ofrecido por otros granos (Koziol, 1992).

Tabla 3: Nutrientes de la Quinua

Valor Nutricional	Cantidad
Calorías (kcal/100g)	341
Proteínas (g/100g)	9.1
Grasa (g/100g)	2.6
Carbohidratos (g/100g)	72.1

Fuente: (Instituto Nacional de Salud, 2009)

La harina de kiwicha tiene un contenido proteico de 12.8% (Instituto Nacional de Salud, 2009). Como en el caso de la quinua, la kiwicha presenta un alto contenido de aminoácidos esenciales como la lisina, cuya concentración excede en un alto porcentaje al de otros granos como el trigo (National Research Council, 1989). Además, posee un aproximado de 69.1g de carbohidratos totales y 6.6g de grasas, todo esto en 100g de Kiwicha seca (Collazos, et al, 1975).

Tabla 4: Nutrientes de la Kiwicha

Valor Nutricional	Cantidad
Calorías (kcal/100g)	343
Proteínas (g/100g)	12.8
Grasa (g/100g)	6.6
Carbohidratos (g/100g)	69.1

Fuente: (Instituto Nacional de Salud, 2009)

4.3. Beneficios en la dieta diaria

La Quinua y la Kiwicha son una buena fuente de proteínas de alta calidad y de gran valor para los seres humanos como la lisina, isoleucina, leucina, metionina, etc. (Koziol, 1992). Estas proteínas, como se indicó en puntos anteriores, participan en la formación de células y tejidos en el organismo, incluyendo el tejido muscular.

Además, estos granos son fuente de minerales en proporciones superiores a las presentes en otros alimentos similares; en ellos se puede encontrar magnesio, zinc, hierro, calcio, fósforo, potasio, entre otros (Collazos, et al, 1975). El magnesio y el calcio son minerales que toman un rol muy importante en la formación y mantenimiento del sistema óseo y participan en el funcionamiento de los músculos (contracciones). Por otro lado, el hierro tiene como función la formación de hemoglobina y mioglobina, elementos de gran importancia para los sistemas circulatorio y muscular. Finalmente, el zinc cumple una función esencial en los procesos de metabolismo energético, al trabajar en conjunto con algunas enzimas dedicadas a esto (Williams, 2002).

También es posible encontrar en estos granos fibra dietética, entre 13g y 16g por cada 100g de producto (Repo-Carrasco-Valencia, Espinoza & Jacobsen, 2003). La fibra dietética tiene como principal beneficio la facilitación de los procesos digestivos.

Otro atractivo para el consumo de estos productos es la gran variedad de formas en que se pueden consumir. Los granos pueden ser consumidos en su forma base dentro de guisos y sopas; en forma de harina, puede ser utilizado para la elaboración de panes y otros productos horneados, para potenciar bebidas, guisos y sopas, etc.; y, además, los granos pueden ser asados resultando en un alimento similar a la cancha y con un alto grado nutricional (National Research Council, 1989).

4.4. Tendencias en el mercado de granos andinos

En el Perú, existe un constante incremento del rol de los granos andinos en el mercado. Los niveles de producción, consumo y exportación de estos productos muestran crecimiento año tras año.

En el caso específico de las exportaciones de quinua y kiwicha, se alcanzó un valor de 103 millones de dólares en 2015 y 200 millones de dólares en el 2014 (Prom Perú, 2015).

5. Paradigmas en el consumo de suplementos en el Perú

En el Perú y en el mundo existe la creencia por parte de la sociedad que los suplementos deportivos tienen similitud o son en muchos casos esteroides. Un ejemplo de ello es la asociación de los batidos de proteína (suplemento deportivo) con los esteroides anabólicos (hormonas sintéticas). A continuación, explicaremos como se producen y cuáles son sus beneficios con el objetivo de clarificar las similitudes como las notables diferencias.

En primer lugar, explicaremos en qué consisten los esteroides “esteroides anabólicos, esteroides anabolizantes o esteroides anabólico-androgénicos son sustancias sintéticas (hechas por el hombre) relacionadas con las hormonas sexuales masculinas (testosterona)” (Clinica DAM, s.f.). Estos pueden consumirse vía oral o por medio de inyecciones, dentro de sus funciones principales están “el crecimiento del músculo esquelético y los huesos largos (efecto anabólico)” (Gerometta, 2013).

Sin embargo; existen muchos efectos contra producentes al utilizar estas sustancias dentro de las cuales se pueden encontrar; acné, quistes, crecimiento de los senos y encogimiento de los testículos en los hombres, engrosamiento de la voz y crecimiento de vello en las mujeres, problemas cardiacos (infarto), enfermedades hepáticas (cáncer) y conductas agresivas (Clinica DAM, s.f.).

Por otro lado, cabe resaltar que la venta de esteroides se realiza con receta médica: “La mayoría de los esteroides utilizados ilegalmente provienen de contrabando de otros países, sacados de las farmacias o sintetizados en laboratorios no regulados por organismos oficiales. Los esteroides fueron desarrollados a finales de la década de 1930 primordialmente para tratar al hipogonadismo y otras afecciones masculinas. Durante dicha década, los científicos descubrieron

que los esteroides anabólicos podían facilitar el crecimiento del músculo esquelético en los animales de laboratorio, lo que llevó al uso de estos compuestos primero por los fisiculturistas y los levantadores de pesas y después por atletas en otros deportes” (Gerometta, 2013).

En segundo lugar, un batido de proteína es la combinación de agua o leche con cualquier tipo de proteína en polvo. Este último puede derivar de distintos productos de origen animal o vegetal tales como: carne, huevos, soja, lácteos, etc. Las proteínas en polvo derivados de la leche se le denomina “Proteínas de Suero de Leche” que son las más consumidas en el mercado mundial.

En conclusión, existen diferencias importantes entre las proteínas en polvo de suero de leche y los esteroides (anabólicos). El primer aspecto fundamental es el origen de cada producto, las proteínas provienen de origen natural (animal) y los esteroides son sustancias creadas por el hombre (sustancias sintéticas). La segunda diferencia radica en que los seres humanos no generan por si mismos proteínas y los encuentra en distintas fuentes de alimentos. Todo lo contrario, ocurre con los esteroides, ya que estos son hormonas que los seres humanos producimos tal como es el caso de los hombres con la testosterona. Cabe resaltar que al asimilar una cantidad mayor de hormonas de manera artificial a su vez dejamos de producirla mediante nuestros propios mecanismos. Es por ello que dentro de los efectos colaterales se encuentran la reducción del aparato reproductor, crecimiento de senos en los hombres, caída del cabello, etc.

Y, por último, la venta de proteínas de suero de leche en el Perú es de carácter legal mientras que la venta de esteroides no lo es, lo que genera una diferencia en los distintos procesos que pasa cada producto hasta el consumidor. Sin embargo, estos productos tienen una misma finalidad que es facilitar el crecimiento muscular como un mejor rendimiento en las sesiones de ejercicios. En definitiva, el exceso de consumo de cualquier producto es perjudicial para la salud, en este apartado nuestro objetivo es simplemente demostrar las diferencias que existen entre estos dos productos más no la restricción de uno respecto al otro.

CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATÉGICO

1. Análisis Externo

En este primer punto se buscará establecer una imagen correspondiente a la realidad del mercado por medio de dos herramientas, las 5 fuerzas de Porter y el análisis PEST.

1.1. Las 5 Fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas fue propuesto por primera vez en 1979 por Michael Porter como una herramienta destinada a la observación de la rivalidad dentro de una industria y el potencial desarrollo de una estrategia de negocio (Porter, 1979).

1.1.1. Amenazas de nuevos entrantes

Según Michael Porter, “las barreras de entrada son ventajas de las que gozan los miembros establecidos en comparación a los nuevos aspirantes” (Porter, 2009). Dentro del sector se ha encontrado las siguientes:

La diferenciación del producto es reducida, dentro del sector de suplementos, existen marcas, ya sean nacionales o importadas. En muchos casos la composición nutricional es muy similar, sobre todo en los suplementos proteicos. La diferencia que ofrecen en el producto es muy pequeña; sin embargo, la calidad del producto es un factor determinante para los consumidores al momento de compra. Además, la estrategia de comunicación es crucial para poder captar clientes.

Por otro lado, el acceso a los canales de distribución es limitado, ya que las cadenas más importantes de suplementos son reducidas y sus requerimientos son rigurosos y requieren de un diferencial importante como generación de valor y sea atractivo a su público dirigido.

Con lo antes expuesto se puede asignar un nivel medio a las barreras de entradas por lo cual la amenaza de nuevos entrantes es media.

1.1.2. Poder de negociación con proveedores

Las características del negocio requieren contar con diferentes proveedores. En primer lugar, están los proveedores del polvo de concentrado de suero de leche, el cual es uno de los insumos principales del producto; en segundo lugar, están las empresas que proveen los insumos nacionales, tales como la harina gelatinizada de quinua y kiwicha; y, por último, se encuentran los proveedores que suministran los envases del producto. Ante todo, lo anterior se puede resaltar los siguientes puntos:

Existe una oferta elevada de proveedores que abastecen los insumos principales tales como: polvo de concentrado de suero de leche, harina de quinua y kiwicha gelatinizada y los proveedores de envases.

Todos los insumos necesarios para crear una proteína de concentrado de suero de leche enriquecido con quinua y kiwicha no tienen una mayor diferenciación al ser insumos estandarizados.

Todos los insumos necesarios para la creación del producto se pueden importar teniendo un costo mayor o menor dependiendo de la marca y el insumo.

Se puede concluir que el poder de negociación de proveedores en la industria es bajo, pues la cantidad de empresas que ofrecen los mismos productos y servicios es bastante amplia, además de no contar con gran diferenciación entre lo que ofrecen.

1.1.3. Productos sustitutos

Un sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera” (Porter, 2009).

La amenaza de un sustituto es elevada cuando: “ofrece una atractiva equiparación entre precio y prestaciones al producto de la industria” (Porter, 2009) y que “para el comprador, el coste de pasarse a un producto sustitutivo es muy bajo” (Porter, 2009).

Los productos sustitutos serían aquellos que cumplen una función similar a las proteínas en polvo; es decir, aquellos productos ricos en proteína como las carnes (pollo, pescado, carne de res, etc.) o el huevo. Sin embargo, el contenido proteico en todas estas comidas es inferior o igual al de una toma de proteína nacional como ilustramos en la Tabla 5.

Tabla 5: Contenido proteico de alimentos

Alimentos con proteína	Gramos de proteína por ración
30gr (1 toma) de proteína en polvo	20g-24g
100 gramos de pescado	20g
100 gramos de pavo	22.5g
100 gramos de huevo	13

Fuente: (Licata, 2015)

Cabe resaltar que una toma de un suplemento proteico equivale a 30 gramos con un contenido proteico de 20-24 gramos. Esto quiere decir que el consumo de una proteína en polvo en comparación a otros productos sustitutos detallados en la Tabla 5 es más eficiente. Puesto que en 30 gramos de un producto encontramos un nivel de proteína superior o igual que en 100 gramos de otro producto (carne, pollo, pescado, huevos).

Asimismo, los deportistas al tener una dieta estricta necesitan consumir generalmente suplementos proteicos con niveles bajos en grasas y carbohidratos. Los suplementos proteicos en comparación con 100 gramos de cualquier tipo de carne (pollo, pescado, carne roja, pavo, chanco, entre otros) contienen niveles de calorías, grasas y carbohidratos bajos. Además, los batidos de proteína son cómodos y simples al momento de consumirlos, se puede ingerir un batido en cualquier momento del día (en la oficina, después del entrenamiento, entre otros).

Finalmente, los batidos de proteína tienen una asimilación mucho más rápida que la ingesta de cualquier tipo de carne. “El entrenamiento de resistencia aumenta el aporte de aminoácidos a los músculos, así como la absorción. Por lo tanto, cuanto antes se consumen proteínas después del ejercicio, mayor es la estimulación de la síntesis de proteínas musculares” (Murillo, 2015).

En cualquier tipo de entrenamiento los músculos se desgastan y necesitan pasar por un proceso de recuperación en la cual intervienen las proteínas, cuanto mayor es la velocidad que llegan los nutrientes al músculo mejor será la recuperación. Es por ello la **asimilación** es un factor importante, puesto que 100 gramos de carne requieren de un mayor tiempo de digestión respecto a los suplementos proteicos. Sin embargo, 100 gramos de cualquier tipo de carne tienen un precio inferior ante un suplemento proteico por lo que esto podría representar cierto nivel de amenaza como producto sustituto.

En conclusión, creemos que la amenaza es media, ya que el precio de los productos sustitutos es bajo en comparación a los suplementos proteicos por lo que el usuario tiene una facilidad de migrar a estos. Empero los suplementos proteicos también presentan diversas ventajas respecto a los productos sustitutos como se explicó anteriormente: contenido proteico, calorías bajas y facilidad de consumo, ocasionando mejores resultados para el deportista en términos de rendimiento y efectividad.

1.1.4. Poder de negociación de los clientes

Según Porter, existe poder de negociación con los clientes cuando: “existen pocos compradores, o si cada uno compra en volúmenes grandes en comparación con el tamaño de un solo vendedor” (Porter, 2009). En segundo lugar, “los productos de la industria están estandarizados o no se diferencian entre sí” (Porter, 2009). Y por último, “los compradores se enfrentan a pocas variaciones en los costes al cambiar de vendedor” (Porter, 2009).

En primer lugar, el sector del fitness se encuentra en crecimiento lo cual se refleja en el tamaño de mercado y por lo tanto el número de compradores es limitado. Sin embargo; **los usuarios mayormente compran suplementos proteicos en pequeños volúmenes, puesto que el precio unitario es alto**. En otras palabras, los consumidores no tienen la tendencia por comprar en grandes cantidades por lo que los descuentos en precios por compras en cantidad son inusuales.

En segundo lugar, en la tabla 6 notamos que los precios de los productos proteicos son similares, excepto Universe Nutrition que es una proteína nacional. Puesto que no existe una diferenciación importante entre los suplementos proteicos. El éxito de un suplemento proteico depende de la percepción de la marca según investigación de mercado realizada en este trabajo. Es por ello, la propuesta de valor radica en tener una estrategia diferencial tanto en los beneficios

del producto (inexistente en el mercado actual) como la percepción de la marca (calidad y peruanidad).

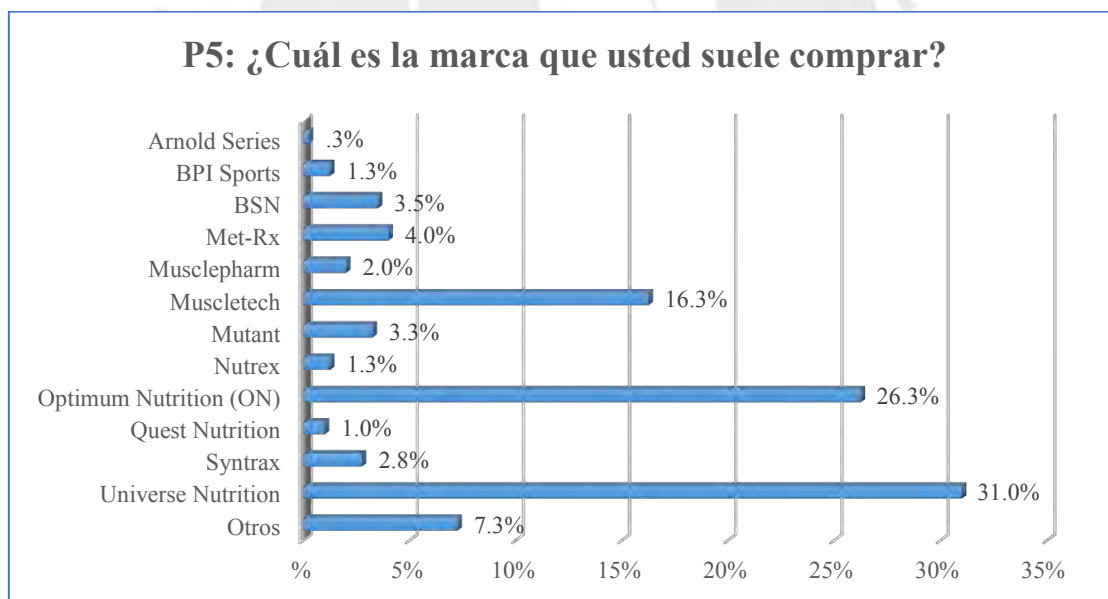
Y por último los compradores experimentarían una variación en el costo si es que cambiasen el consumo de una proteína importada hacia una proteína nacional. Por todo lo mencionado anteriormente el poder de negociación de los clientes potenciales sería medio.

1.1.5. Rivalidad de competidores

Dentro de la industria de suplementos proteicos existen varios competidores entre oferta extranjera y nacional, los cuales se pueden apreciar en la tabla 6; sin embargo, los productos que se ofrecen en general son muy similares, ya que no existe una diferenciación importante. La diferencia radica en la apreciación de los usuarios a la calidad de cada suplemento proteico.

La rivalidad que se les puede asignar a los competidores es alta, pues el número de marcas en el mercado es bastante amplio según encuesta realizada en junio del 2017 en la que se registraron 12 de las marcas más importantes entre nacionales y extranjeras dentro del mercado actual (17 marcas aproximadamente). Es importante recalcar que el 31% de la muestra consume Universe Nutrition (marca peruana) como se aprecia en la Figura 1:

Figura 1: Preferencias de marcas



Fuente: Encuesta realizada en junio del 2017

El hecho de ofrecer un producto con insumos andinos, muy valorados en la actualidad según el Focus Group, añadiría un diferencial dentro del mercado que sería percibido por los consumidores.

1.2. Análisis PEST

Con el propósito de explorar el macro entorno de mercado de suplementos deportivos, se ha escogido aplicar el análisis PEST que observa los factores representados por sus siglas: Político, Económico, Social y Tecnológico. El objetivo de esta herramienta es presentar un panorama general sobre lo que sucede fuera de la empresa, a través de factores que no son controlados por ésta y cuál es el efecto que pueden tener en la misma (Martínez & Milla, 2005).

A continuación, se estudiará cada uno de los campos, resaltando los puntos que tendrán relevancia en el proyecto.

1.2.1. Político

Existen otros organismos que emiten regulaciones para el funcionamiento de las empresas creadas, dependiendo de su giro de negocio. Así, empresas dedicadas a la producción de elementos alimenticios, como los suplementos proteicos, deberán adecuarse a las normas impuestas por Municipalidades (lugar de operaciones), Digesa (sanidad), Cerper (certificación del producto), entre otros. El escenario político para el deporte es positivo ya que se aprobó la política nacional del deporte según decreto supremo N°003-2017-MINEDU. Según la norma, “el deporte, entendido en su máxima expresión como toda forma de actividad física que contribuye al logro de una buena condición física, salud mental e interacción social, es una herramienta clave para mejorar la calidad de vida y lograr el bienestar de las personas. El deporte tiene que ver, por naturaleza, con aprovechar, desarrollar y exhibir las fortalezas y capacidades de las personas” (El Peruano, 2017). La política nacional del deporte contempla esta como un derecho humano y como un valor positivo dentro de la sociedad, como también una cuestión de política pública “El deporte, es un derecho fundamental y como se ha explicado antes, posee un inconmensurable valor para la persona y la sociedad.

Está comprobado que el deporte no sólo es un componente básico del desarrollo humano, sino también un medio efectivo para solucionar problemas sociales” (El Peruano, 2017). Dentro de la política del deporte encontramos también aspectos como la nutrición deportiva ya que según la norma existe una “limitada oferta de profesionales especializados en medicina deportiva, terapia preventiva, nutrición deportiva, psicología deportiva, entre otros” (El Peruano, 2017). Según la norma “el IPD juntamente con algunas universidades se encuentran realizando seminarios, cursos, conferencias y especializaciones en nutrición deportiva y terapia física, con lo cual se pretende acortar la brecha de falta de profesionales en las especializaciones mencionadas” (El Peruano, 2017).

1.2.2. Económico

Según un informe emitido por el Fondo Monetario Internacional, la región de Latinoamérica tendría un crecimiento de 1.1% durante el 2017 y 2.0% para el 2018; sin embargo, las cifras para el Perú son más positivas, con un crecimiento proyectado de un 3.5% durante el 2017 y 3.7% para el 2018 (FMI, 2017). Esta última estadística es corroborada por el Ministerio de Economía, que propone un potencial crecimiento de entre 4.6% para el 2017 y 4.0% para el 2018 (MEF, 2016). Con estos valores es posible afirmar que la economía peruana ha entrado en un proceso de recuperación que se verá reflejado de manera positiva en otros valores del mercado como el consumo.

El mercado de la nutrición deportiva, como muchos otros mercados se ve afectado por el movimiento de la economía peruana; lo que se puede apreciar al revisar las cifras de crecimiento de reportadas en los últimos años, durante el 2013 se dio un crecimiento de 32%, mientras que en el 2014, año en que nuestra economía se desaceleró notoriamente, el crecimiento de este sector fue tan solo de 3%, muy por debajo del crecimiento previo (Euromonitor, 2015). Por lo tanto, al considerar los pronósticos de crecimiento de la economía para los años siguientes (MEF, 2016), es seguro concluir que el mercado de suplementos deportivos también reportará un alza progresiva.

Según Antonio Díaz de León, propietario de Ardyss Internacional, las familias peruanas hoy en día gastan alrededor de S/. 180 mensuales, dado a que hay una reciente preocupación por la salud y la estética personal, además menciona que las personas, hoy en día gastan en su bienestar y complementan su nutrición por medio de los suplementos, los cuales son alimentos con una mejora tecnológica para una mejor asimilación en una presentación más conveniente en su consumo. Es por ello por lo que, León estima que en los próximos años el gasto en suplementos podría aumentar en un 50% con respecto a años anteriores (Díaz de León, 2011).

1.2.3. Social

En el Perú, la cultura del fitness, cuyo concepto es revisado en el Capítulo 2 de este documento, se encuentra en un proceso de desarrollo. Este desarrollo incluye el uso de gimnasios y suplementos deportivos (Isidro, et al, 2007). Esta tendencia se puede apreciar en la entrada y expansión de cadenas de gimnasios y tiendas especializadas (comercios de productos relacionados al fitness).

Es importante notar que la tendencia de realizar actividades físicas en Lima no se encuentra distribuida de forma equitativa entre los diferentes grupos sociales: al segmentar la población limeña, se encuentra una mayor incidencia en el grupo de hombres (en oposición a mujeres), en los NSE A y B (en oposición a D y E), en el segmento de 18 a 29 años (en oposición a 45 a más) y en las zonas del Lima norte y centro (en oposición a sur y este). (Lima cómo vamos,

2017) Por otro lado, el consumo de suplementos también se ve distribuido con mayor densidad en los niveles socioeconómicos superiores, principalmente el NSE A (Ipsos Marketing, 2011).

El peruano promedio puede ser reticente al consumo de suplementos, al ser relacionados principalmente con personas que realizan actividad física de gran intensidad; sin embargo, aún con esta ideología el consumo de estos productos está en crecimiento y se pronostica que siga así en el futuro (Euromonitor, 2015). Es también importante notar que, si bien los suplementos no son productos de primera necesidad, para un grupo importante de sus consumidores los movimientos de la economía no afectan su nivel de consumo (Euromonitor, 2015).

1.2.4. Tecnológico

Cada día, surgen nuevos avances tecnológicos en los diferentes campos de la ciencia; sin embargo, la diseminación de estos avances no es igual en todas partes del mundo. En un informe emitido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos se muestra, a través de datos estadísticos, una imagen de la realidad global referida a la innovación tecnológica. En este informe se puede apreciar las grandes diferencias que países como el Perú mantienen con los países desarrollados, quienes cuentan con instituciones sólidas dedicadas al incentivo y desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación (OECD, 2013). El rezago tecnológico no solo se da por el lado del sector público, sino también por el lado del sector privado, en donde se destinan muy pocos recursos a la investigación. Así pues, el Perú es uno de los países con los indicadores de desempeño en ciencia, tecnología e innovación más bajos de la región. Por ejemplo, en la última década se invirtió en investigación y desarrollo solo alrededor del 0.10-0.14% del PBI, muy por debajo del promedio regional de 0.6% (Sagasti, 2011).

En el Perú, la cultura del fitness se encuentra en desarrollo y con ella la entrada de tecnologías relacionadas. Una parte fundamental de estas tecnologías son las enfocadas al entrenamiento físico, representadas por el desarrollo de nuevos aparatos para realizar ejercicios. En este aspecto, un ejemplo claro es la nueva cadena de gimnasios que ha entrado al mercado peruano, Smart Fit. Esta cadena se caracteriza por el uso de nuevas tecnologías con la finalidad de brindar un servicio más eficiente; así, se pueden encontrar máquinas para ejercicios más avanzadas que en la competencia, que ofrecen un mejor control y efectividad de las rutinas.

En forma paralela, se puede encontrar un avance tecnológico en la preparación de productos relacionados al fitness, no solo suplementos nutricionales, sino también otros elementos complementarios como quema-grasas, pre-entrenos, entre otros. Este desarrollo es observable en las diferentes marcas que compiten entre ellas para brindar el mejor producto posible.

1.3. Análisis del sector suplementos

Los suplementos proteicos se distribuyen a través de estos canales principales: el canal retail (tiendas especializadas), la fuerza de ventas (personal trainers), gimnasios (barra o cafetería) y farmacias. Dentro de estos canales, y remitiéndonos **solo a la venta de proteínas importadas, se tiene que las tiendas especializadas y los gimnasios mantienen el 50% de las ventas;** mientras que otro 40% es llevado por las farmacias (Euromonitor, 2015).

A continuación, se presentará el listado de marcas presentes en el canal retail - específicamente en lo que son las proteínas de concentrado de suero leche en polvo, el segmento inmediato del proyecto- donde las tiendas especializadas en suplementos deportivos nutricionales son representadas por dos cadenas importantes: Lab Nutrition y Nutripoint.

Tabla 6: Marcas de suplementos proteicos

Marca	Origen	Peso (Libras)	Precio (S/.)	Canal de distribución
Nitrotech Whey Gold	Importado	6 libras	279	Lab Nutrition,
Met-Rx	Importado	5 libras	199	Lab Nutrition
Nitrotech Regular	Importado	3.97 libras	259	Lab Nutrition
Mutant Mass	Importado	5 libras	179	Lab Nutrition
Muscletech Phase 8	Importado	4.5 libras	179	Lab Nutrition
Cellucor Whey	Importado	4 libras	299	Lab Nutrition
Mutant Iso Surge	Importado	5 libras	279	Lab Nutrition
Mutant Pro 100	Importado	4 libras	259	Lab Nutrition
Met-Rx Ultramyosyn Whey	Importado	5 libras	299	Lab Nutrition
Optimum Nutrition Gold Standard	Importado	5 libras	249	Nutripoint
MuscleMeds Carnivor	Importado	4.6 libras	229	Nutripoint
BSN Syntha-6 Edge	Importado	3.86 libras	251	Nutripoint
Syntrax Matrix	Importado	5 libras	201	Nutripoint
Muscle Pharm (MP)	Importado	4 libras	249	Nutripoint
MHP Probolic	Importado	4 libras	229	Nutripoint
Dymatize Elite	Importado	5 libras	224	Nutripoint
Universe Nutrition Whey	Nacional	6 libras	160	Universe Nurition

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla, el precio de las proteínas importadas en promedio es de S/.241. Normalmente las tiendas especializadas cobran una comisión por colocar en sus estantes distintas marcas. Tanto las cadenas de Lab Nutrition y Nutripoint no ofrecen proteínas nacionales, puesto que el público objetivo al que se encuentran dirigidos no percibe las proteínas nacionales como suplementos de calidad.

Por otro lado, se tiene el canal de venta más común dentro de lo que son las proteínas en polvo: la fuerza de ventas. Este canal es utilizado principalmente por la marca Universe Nutrition

(UN), marca líder a nivel nacional, y se compone de una red de representantes o vendedores, en su mayoría entrenadores personales de gimnasio, que se encarga de la recomendación boca a boca del producto y su posterior venta. Dentro de esta modalidad las marcas venden a los personal trainers con un descuento en el precio y de esta manera estos puedan tener un margen de ganancia. En los últimos años esta modalidad de venta es bastante popular puesto que normalmente los usuarios del gimnasio son susceptibles a las recomendaciones de sus entrenadores personales respecto al consumo de cualquier tipo de suplementos.

Por otro lado, tenemos a los gimnasios en dónde venden las proteínas a través de cafeterías o barras. Generalmente las barras o cafeterías son gestionadas por una empresa independiente al gimnasio. Sin embargo, el giro principal de las barras o cafeterías es la venta de comidas y bebidas. Existe la venta de suplemento proteico pero los servicios son a través de vasos personales (costo de S/.10 en promedio) para que las personas que no cuentan en sus hogares con proteínas en polvo, o no pudieron llevarlas consigo a su rutina diaria, pueden comprar un servicio de proteínas al culminar su entrenamiento en la cafetería o barra del gimnasio. Por supuesto, esta forma de venta es la más costosa para el consumidor.

Finalmente, en los gimnasios independientes, o también denominados gimnasios de 'barrio', la figura es más variable. También bajo el método de observación, se ha podido apreciar que algunos de estos establecimientos comercializan suplementos y otros no. Asimismo, si bien puede haber venta de suplementos proteicos, esta no siempre se da bajo la forma de contratos formales. Por lo que los gimnasios independientes muestran mayor accesibilidad para la incursión de nuevas marcas; sin embargo, es en las cadenas donde se cuenta con una mayor afluencia de público.

2. Análisis Interno – FODA

En forma paralela al análisis externo, se realiza el análisis interno que mediante la herramienta del FODA busca encontrar los aspectos más relevantes de la empresa en sí y de su interacción con su entorno directo.

2.1. Fortalezas:

- Conocimiento de gestión de los socios en distintas áreas, tales como marketing, finanzas, logística y recursos humanos por medio de estudios superiores en una universidad de prestigio.
- Capital humano comprometido con el proyecto.
- Relaciones estratégicas específicas en el sector dirigido y en otras áreas fundamentales para el éxito del proyecto tales como: alianza con la cadena Bodytech y tiendas de suplementos deportivos como Lab Nutrition y Nutripoint.
- Experiencia en temas de importación.

2.2. Oportunidades:

- Crecimiento del mercado de suplementos en el Perú en los últimos años.
- Poca diferenciación de los beneficios del producto en la oferta de suplementos proteicos.
- Tendencia en el consumo de granos andinos en la actualidad tales como: la Quinua y la Kiwicha. En el caso específico de las exportaciones de quinua y kiwicha, se alcanzó un valor de 103 millones de dólares en 2015 y 200 millones de dólares en el 2014 (Prom Perú, 2015).
- Precios elevados de suplementos importados, debido a los costos de importación.

2.3. Debilidades:

- Poca experiencia en el mercado de suplementos.
- Conocimiento técnico limitado en materia de industrias alimentarias para la supervisión de los procesos productivos.

2.4. Amenazas:

- Alza en el precio del dólar lo que generaría un incremento en los costos de la materia prima como el caso del concentrado de suero de leche que es importado.
- Facilidad de réplica del producto.
- Incremento del nivel de competencia.
- Empresa nacional invierta en crear una marca de suplemento proteico abarcando todo el proceso de producción, desde la preparación del suero de leche hasta la comercialización del suplemento proteico.
- Regulaciones del producto y de operaciones.

3. Planeamiento Estratégico

3.1. Misión

Ofrecer una experiencia innovadora en nutrición, por medio de un producto que mezcle insumos oriundos del Perú con alto valor nutricional con insumos importados de muy alta calidad, creando así una evolución en la suplementación en el Perú.

3.2. Visión

Ser la empresa líder en el mercado de suplementos en el Perú y ser reconocidos como la mejor opción en nutrición deportiva a nivel nacional.

3.3. Objetivos del plan de negocio

- Generar utilidad positiva en el primer año.
- Expandir la distribución a nivel nacional
- Ser líder en el mercado nacional de suplementos proteicos nacionales

- Crear alianzas estratégicas con 3 nuevos distribuidores de suplementos al finalizar el segundo año de operaciones.

3.4. Matriz FODA

Utilizando la matriz FODA se han diseñado las siguientes estrategias expuestas en el siguiente cuadro:

Tabla 7: Matriz FODA

Estrategias F – O	Estrategias F -A
<p>-Aplicar los conocimientos en gestión para diseñar un modelo de negocio que introduzca al mercado un suplemento proteico con insumos nacionales, con ello crear una diferenciación respecto a la competencia, ya que el mercado actual se encuentra poco diferenciado respecto a los beneficios de los productos.</p>	<p>-Por medio de los conocimientos en gestión, diseñar un plan de marketing sólido que permita lograr un posicionamiento en el corto plazo dentro del mercado. -A través de las alianzas estratégicas con las cadenas, crear una relación de fidelización lo que permitirá atenuar el ingreso potencial de otras marcas en el mercado. -A través de la experiencia de los socios lograr mitigar riesgos de la competencia o entes reguladores a través de patentes, contratos de venta, plan de contingencias y certificaciones.</p>
Estrategias O – D	Estrategias A - D
<p>Tercerizar nuestros procesos productivos con el objetivo de minimizar el nivel de inversión.</p>	<p>-Tener un plan de diversificación en un mediano plazo para no depender únicamente de un solo producto ante la entrada de un competidor grande (Vending Machine, botellas personales). -Invertir en conocimiento y tener una capacitación constante sobre mejoras a nivel de nutrición que permitirá una mejor capacidad de reacción ante el mercado y la competencia.</p>

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 4: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado de este proyecto tiene como finalidad determinar o validar supuestos planteados al inicio del proyecto, además se expondrá a detalle la metodología aplicada para esta investigación y las herramientas que se utilizarán.

1. Objetivos

- Determinar el estado actual del mercado de suplementos proteicos, encontrando sus falencias y oportunidades.
- Establecer el público objetivo al cual nuestro producto estará dirigido.
- Confirmar la viabilidad de la fabricación de un producto con las características descritas en el Capítulo 1, mediante la consulta a especialistas.
- Conocer los hábitos de consumo de suplementos proteicos en el público objetivo establecido.
- Constatar el atractivo del producto propuesto mediante la opinión de miembros del público objetivo establecido y cuantificar una demanda potencial.

2. Metodología

Existen dos fuentes de recopilación de información para una investigación de mercado: primarias y secundarias. Las fuentes secundarias son aquellas que ya existen en algún lado por haberse recabado para otro fin (Kotler & Armstrong, 2003). Por otra parte, la información primaria es aquella que se recaba para un fin específico y parte del trabajo del propio investigador (Kotler & Armstrong, 2003). En este proyecto se levantará información por medio de las fuentes primarias, utilizando los siguientes métodos: observación, entrevistas en profundidad, encuestas y entrevistas de grupo de enfoque (focus group).

Por otro lado, las herramientas mencionadas previamente contienen un carácter cualitativo o cuantitativo dependiendo sea el caso de su aporte a los objetivos de la investigación. El estudio cualitativo en sí, “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Para el caso de este proyecto, se utilizó como medios cualitativos el focus group, la observación y las entrevistas en profundidad a especialistas.

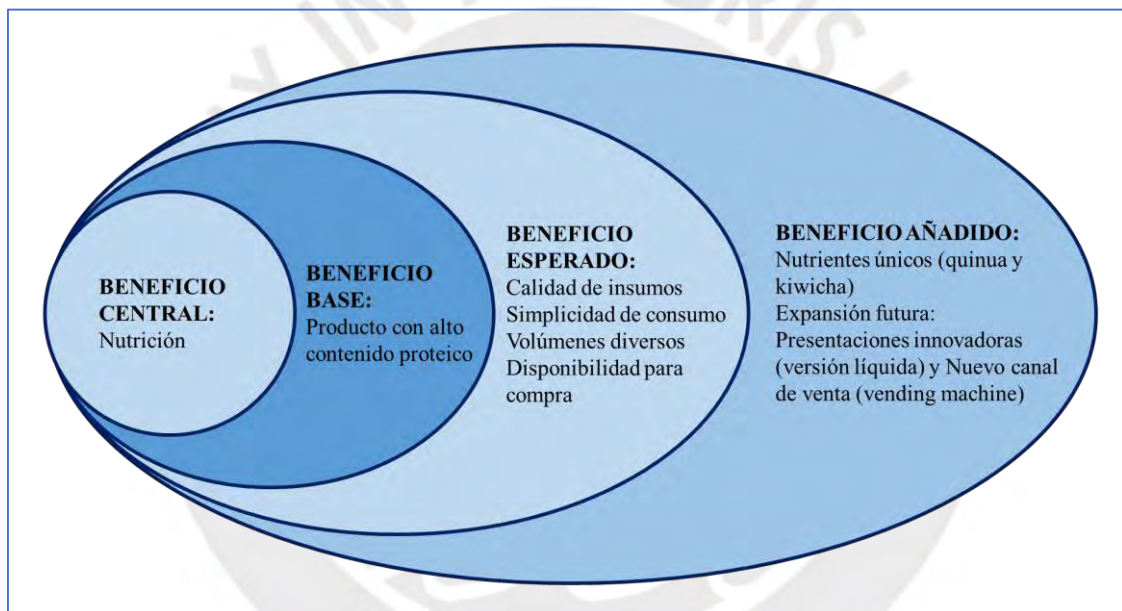
Asimismo, se emplearon las encuestas a consumidores potenciales para comprobar de forma sistémica, la intención de compra de aquellos hacia el producto, y otros temas vinculados a este como la distribución, presentación y precio. Se utilizó los medios cualitativos como base para elaborar un cuestionario que nos permita conseguir estos fines y, así, cumplir con los objetivos de investigación.

En los siguientes subcapítulos se verá a mayor detalle cómo se emplearon las herramientas previamente mencionadas.

3. Propuesta de valor

La propuesta de valor está constituida por varios componentes. El primer grupo de componentes son los beneficios que ofrece el producto. Estos beneficios pueden encontrarse divididos en cuatro categorías: beneficio central, finalidad del producto; beneficio base, la cualidad esencial del producto; beneficio esperado, propiedades existentes en los productos del mercado; y beneficio añadido, característica distintiva del producto propuesto. Para el suplemento proteico de concentrado de suero de leche potenciado con quinua y kiwicha, los beneficios que posee se detallarán en la Figura 2.

Figura 2: Beneficios del suplemento proteico



Fuente: elaboración propia

El segundo componente contiene la marca y la imagen que ésta busca proyectar. Para el nuevo suplemento proteico, que será llamado Inca Power, la marca debe percibirse como una nueva alternativa para el consumidor regular de suplementos proteicos. Asimismo, la imagen que busca proyectar la empresa es la de un producto nacional con insumos de calidad. Esta alternativa ofrecerá nutrientes adicionales (provenientes de la quinua y la kiwicha) y, en un futuro, se podría encontrar en una presentación novedosa (botella) y se vendería por un canal nuevo (máquina dispensadora).

El tercer y último componente es la relación con el cliente, que para Inca Power se dará por medio del manejo de las redes sociales (Facebook) y de la página web oficial.

4. Segmentación de mercado

En el siguiente trabajo se procedió a realizar una segmentación en base a género, edad, NSE y distritos dónde viven los clientes potenciales.

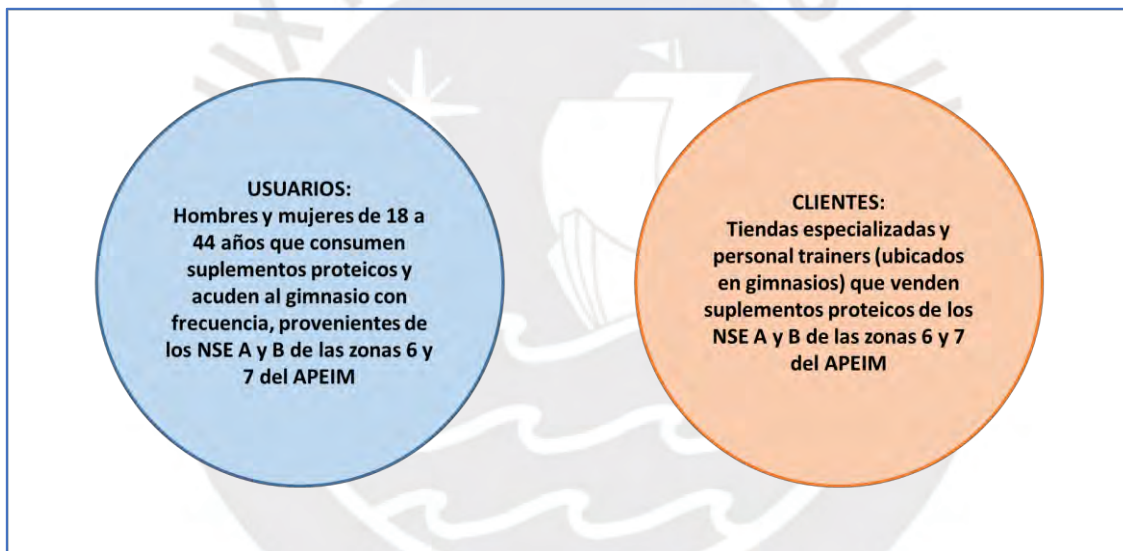
4.1. Perfil de cliente potencial

El público objetivo son los hombres y mujeres de 18 a 44 años provenientes de la Zona 6 y 7 según APEIM y que pertenecen a los NSE A y B; se escogió las zonas 6 y 7 ya que existe una mayor concentración de la población de dichos NSE en estas zonas.

Creemos que estos tienen la capacidad adquisitiva de costear suplementos deportivos y acuden constantemente a algún centro deportivo (gimnasio) o realizan algún tipo de deporte.

A continuación, en la figura 3 definiremos la diferencia entre el cliente potencial y el usuario potencial.

Figura 3: Cliente y consumidor



Fuente: elaboración propia

4.2. Público Objetivo

A continuación, detallaremos los filtros utilizados para obtener nuestro público objetivo. En primer lugar, como apreciamos en la Tabla 8 el número total de personas para los distritos seleccionados asciende a 1'152,047.

Tabla 8: Adultos en distritos de zonas 6 y 7

Distrito	Población
Jesús María	71,589
La Molina	171,646
Lince	50,228
Magdalena del Mar	54,656
Miraflores	81,932
Pueblo Libre	76,114
San Borja	111,928
San isidro	54,206
San Miguel	135,506
Santiago de Surco	344,242
TOTAL	1'152,047

Fuente: Población 2000 al 2015 INEI (INEI, s.f.)

En segundo lugar, si se realiza un filtro por NSE, tenemos un total de 327,428 personas de NSE A y 555,122 personas de NSE B como se aprecia en el Tabla 9.

Tabla 9: Distribución de personas de NSE A y B en las zonas 6 y 7 según APEIM

Zona	Distritos	Población	NSE A	NSE B
Zona 6	Jesús María	388,093	53,169	225,094
	Lince			
	Magdalena del Mar			
	Pueblo Libre			
	San Miguel			
Zona 7	La Molina	763,954	274,259	330,028
	Miraflores			
	San Borja			
	San Isidro			
	Santiago de Surco			
		327,428	555,122	

Fuente: Elaboración propia (APEIM, 2016)

En tercer lugar, al aplicar el filtro por edades de 18 a 44 años, se obtienen 362,457 personas. Seguido por un filtro por la variable “acude al gimnasio con frecuencia”, con el que el total se reduce a 73,710 personas.

Tabla 10: Filtros de edad y asistencia a gimnasios

NSE	Población	Edad 18-44	Asistencia al gimnasio	
A	327,428	130,971	28%	36,672
B	555,122	231,486	16%	37,038
		362,457		73,710

Fuente: Elaboración Propia (APEIM, 2016) (Ipsos Marketing, 2011)

Finalmente, con la información recopilada a través de la encuesta, se aplica un filtro de consumo de suplementos proteicos, obteniéndose un total final de 28,010 personas.

Tabla 11: Filtros consumo de suplementos

Asistentes al gimnasio	Consumen suplementos	Consumidores
73,710	38%	28,010

Fuente: Elaboración Propia

5. Herramientas de investigación del mercado

5.1. Entrevista a especialistas

5.1.1. Entrevista a experto en nutrición

Para poder tener una visión más amplia en el aspecto nutricional se realizó una entrevista al nutricionista Joseph Dávalos, fundador de la Asociación Peruana de Nutricionistas Deportivo (comunicación personal, 5 de junio, 2016), en ella se buscó validar la posición de un experto en la materia sobre el beneficio de los granos andinos y el valor agregado que le pueden dar a un suplemento proteico.

Según el entrevistado, la evaluación de un suplemento proteico se realiza mediante el uso del método PDCAAS² el cual se basa en dos puntos; la digestibilidad y el contenido de aminoácidos, dicha herramienta pondera ambos factores resultando en un puntaje menor a 1. Además, resaltó que al ser los ingredientes diferenciadores la quinua y la kiwicha, ambos pseudocereales³, el score de aminoácidos sería de buen nivel, caso contrario de los cereales comunes, los cuales poseen bajo score.

Otro factor importante que considera el entrevistado es el grado de absorción que puedan tener las fuentes proteicas. Este menciona que los pseudo-cereales poseen una absorción media,

²Método de referencia utilizado internacionalmente para evaluar la calidad nutricional de las fuentes proteicas por medio de la asignación de un puntaje de aminoácidos o score corregido por digestibilidad proteica.

³Categoría de cereales en las que están agrupados la quinua y la kiwicha.

eso quiere decir que las proteínas son digeridas de manera más sostenida en el organismo, caso contrario al suero de leche que posee una absorción rápida.

Entonces, teniendo en cuenta ambas premisas, el suplemento proteico ideado resaltaría entre la competencia, ya que muchas proteínas en el mercado solo poseen un tipo de absorción, ya sea de manera rápida o lenta. La proteína Inca Power poseería ambas fuentes de proteína, siendo de esta manera más beneficioso para el consumidor, ya que ofrecen una doble función. **La absorción lenta que puede servir para utilizarlo durante el día y la rápida que se recomienda para ingerirlo luego de una sesión de entrenamiento.**

Además, menciona que este suplemento puede ser utilizado en personas que llevan una dieta hipocalórica⁴, **dado que las proteínas de absorción lenta brindan una sensación de saciedad** mayor a las de absorción rápida. Otro valor agregado que resalta el entrevistado es que, de las fuentes de proteínas vegetales, la Quinua y la Kiwicha están considerados entre los que más valor biológico⁵ aportan.

Al final de la entrevista se le consultó si el cómo nutricionista recomendaría Inca Power a sus pacientes, siendo su respuesta afirmativa. Este corrobora que el producto posee un valor agregado que otras proteínas en el mercado no ofrecen y que su contenido de Quinua y Kiwicha le aporta un valor diferenciado en el ámbito nutricional, convirtiéndolo en un producto más integral.

5.1.2. Experto en cadena de gimnasios

Con el fin de obtener una visión más amplia sobre el sector de los gimnasios se programó una entrevista con la Gerente comercial de la cadena de gimnasios Bodytech, Marcela Garcés (comunicación personal, 15 de octubre, 2015).

El objetivo de la entrevista fue la de validar algunos aspectos del mercado de gimnasios en el Perú desde la óptica de los líderes del mercado y además la de validar posibilidad de entrar a sus locales por medio de unas de las modalidades que se va a ofrecer que son las máquinas dispensadoras.

La entrevistada comenzó con una breve reseña de cómo se inició la cadena Bodytech en Colombia y luego como fue su llegada al Perú. Garcés menciona que la idea nace de un plan de negocios que se ejecutó por una debilidad que habían detectado en el mercado en aquella época, la cual era la falta de gimnasios que mantengan personal correctamente capacitado para ejercer la función de entrenadores. Es por ello que la propuesta de Bodytech nace de innovar el sector e

⁴Régimen dietético en el cual él se genera una restricción de calorías en la dieta diaria, utilizado normalmente en personas que buscan bajar de peso.

⁵Indicador de medición de la absorción de la proteína en el cuerpo

implementar un gimnasio el cual posea personal capacitado, no solo para el entrenamiento sino también acompañado de un equipo de nutricionistas y fisioterapeutas, es así que nace una propuesta diferente en Colombia que luego se expandió hasta llegar al Perú.

En el mercado peruano, Bodytech mantiene 17 locales a nivel nacional, y poseen un plan de expansión de apertura de 3 locales por año. Su aceptación en el mercado peruano se debe básicamente por su carácter innovador, menciona Marcela, pues poseen infraestructura de última generación, agregado a tener personal especializado y la oferta de entrenamientos distintos a las normalmente propuestas, como las de entrenamientos funcionales⁶, tales como rutinas de bailes con coreografía, yoga, taichí, entre otras. Otro diferencial que poseen es el asesoramiento de un equipo de nutricionistas especializados que te brindan una guía constante, una propuesta que busca Bodytech es el de siempre buscar como **innovar dentro del sector**.

La entrevistada también menciona como están organizadas sus sedes en el Perú, Bodytech posee una categorización de 3 niveles; línea One, Premium y Classic. Dicha categorización se basa en la zona geográfica en la cual cada sede está ubicada, un ejemplo es la sede ubicada en Santa Cruz, Miraflores que posee una categorización de One es decir que está dirigida a un público con mayor poder adquisitivo. Es así como pueden segmentar su público en tres niveles socioeconómicos, NSE A, B Y C. Además, menciona que cada sede tiene un promedio de 3,000 inscritos.

Garcés se pronunció también acerca del contexto actual del mercado y realizó un énfasis en su crecimiento constante, prueba de ella es que la OMS⁷ recomienda a todas las personas ejercitarse por lo menos 30 minutos al día. Menciona también que el mercado latinoamericano tiene muchas expectativas de crecimiento y en el Perú poseen un plan agresivo de apertura de tiendas. Otro factor que permite el crecimiento del sector es que la gente hoy en día está mucho más consiente sobre los beneficios de hacer deporte y estéticamente las personas se cuidan más que antes.

Finalmente, se le presento la idea de negocio, haciendo énfasis en la factibilidad de colocar las máquinas dispensadoras en la cadena Bodytech, la cual tuvo como respuesta positiva de parte de la entrevistada. **Garcés mencionó que la idea le parecía innovadora y muy atractiva para los consumidores de cadena. El factor de insumos peruanos también le pareció un aporte muy interesante, ya que no existe alguna marca que posea granos andinos como factor enriquecedor.** Volviendo a la propuesta de las máquinas dispensadoras, Marcela mencionó que sí es factible la colocación de la marca por medio de las máquinas dispensadoras

⁶Entrenamiento que se enfoca en un solo propósito acorde a las necesidades de cada persona.

⁷Organización Mundial de la Salud o WHO en sus siglas en ingles.

en todas las localidades de Bodytech, el costo de arrendar esos espacios es de 60,000 nuevos soles anuales en los 19 establecimientos, siendo el costo promedio por establecimiento de 3,200 soles por m² de espacio arrendado.

5.1.3. Entrevista a experto en máquinas dispensadoras:

Para poder tener una visión más amplia del mercado de máquinas dispensadoras se acordó una entrevista con el gerente comercial de Merchandising Products, Carlos Elías. Una ventaja de esta entrevista fue que **Carlos tuvo como experiencia previa la gerencia de marketing de Lab Nutrition, empresa líder en venta de suplementos a nivel local**, y ello le permitía tener una visión más amplia del tema.

El entrevistado comenzó haciendo una breve reseña de la empresa donde labora, mencionó que Merchandising Products empezó a operar hace 20 años, enfocándose en máquinas dispensadoras de productos de higiene que tenían como ubicación estratégica los baños de lugares de amplia concurrencia; centros comerciales, gimnasios, clubes, entre otros. Hace cuatro años que empezaron con el rubro de alimentos; snacks, gaseosas, galletas, etc. En este tiempo Merchandising Products logró posicionarse como la segunda empresa en el rubro de alimentos, conocido como Tienda Max, con sus 250 máquinas instaladas en distintos lugares, la empresa busca ser la más rentable del mercado como estrategia principal.

Elías mencionó también que existe una tendencia enfocada al consumo sano, ello se ve reflejado en un decrecimiento en el consumo de gaseosas en sus máquinas y un aumento en el consumo de bebidas más saludables, ya sea agua o jugos. Ello muestra que existe una migración hacia el consumo sano, menciona Carlos.

Finalmente, se le presentó la idea de negocio al entrevistado, la cual le pareció muy atractiva e innovadora para el sector, pues su experiencia en el mercado de suplementos demostraba que no existía un producto similar al propuesto por Inca Power, además de parecerle muy factible la viabilidad del proyecto.

Además, se le presento la idea de trabajar con ellos como proveedores del servicio de máquinas dispensadoras, la cual tendría dos modalidades; la primera sería que Merchandising Products se encargue de la operación de la cadena Bodytech en Lima y posteriormente en provincias. Ello representaría una comisión del 10% sobre la venta total de la máquina, teniendo como servicio la instalación, mantenimiento y abastecimiento de la maquina en toda la cadena Bodytech.

Como segunda modalidad Carlos abrió la posibilidad de colocar la presentación en botella en sus máquinas dispensadoras ubicadas en centros comerciales y universidades, la cual se tendrían como rol principal la de compradores e Inca Power como distribuidor de las

botellas personales, es decir Merchandising Products adquirirá los productos directamente de Inca Power y posteriormente para su respectiva colocación en dichas maquinas.

5.2. Focus Group

La siguiente herramienta de investigación fue realizada el día 18 de mayo del 2016, con 5 participantes elegidos pertenecientes al público objetivo (ver Anexo B1).

Los 5 participantes realizan deportes y han acudido o acuden al gimnasio (por lo menos 3 veces a la semana), como también consumen o han consumido suplementos proteicos con frecuencia por lo menos 3 veces a la semana durante varios meses.

Las principales conclusiones obtenidas del Focus Group fueron las siguientes:

La mayoría de los participantes conoce el valor nutricional que poseen los granos andinos como la Quinoa y la Kiwicha, como también cuáles son sus beneficios para una dieta sana y balanceada.

La mayoría de los participantes consumen o han consumido proteínas de suero de leche (u otras derivaciones) cuando acuden al gimnasio a realizar ejercicios de pesas. El motivo por el cual consumen suplementos proteicos son: desgaste físico, mejora del rendimiento, objetivos específicos, déficit proteico y eficiencia.

La mayoría de participantes consideran que el consumo de proteínas es relativo según los objetivos de cada persona. Estos objetivos pueden ser medidos en términos de rendimiento físico o estético. Un ejemplo de ello sería el consumo de proteínas cuando se desea incrementar masa muscular, ganar peso o mejorar el rendimiento de cada sesión de ejercicios.

El 80 % argumentó que cuando adquirió por primera vez su suplemento proteico buscó recomendaciones de personal trainers y/o compañeros que manejaban mayor y mejor información sobre este producto. Por otro lado, el 60% adquiere normalmente el suplemento proteico por medio de personal trainers.

El 80% de los participantes tiene como principal factor de compra la calidad. Para ellos el término calidad se define en: la certificación del suplemento proteico y los valores nutricionales que posee.

La mayoría de los participantes argumenta que la primera compra de cualquier marca que realizan es en la presentación de 2 libras (pote convencional). Si la marca satisface sus expectativas entonces compran la presentación de 5 libras (pote convencional), ya que les dura más y es más rentable en un mediano plazo.

Los participantes indican que para obtener resultados en el gimnasio normalmente les toma de 3 a 4 meses y una proteína de 5 libras satisface este período de tiempo.

- La marcas que consumen los participantes son: Optimun Nutrion (ON), Universe Nutrition (UN), Nitrotech y GNC.
- Los participantes concuerdan que, en general, las proteínas importadas son de mejor calidad y tienen un mayor precio, ya que tienen procesos de inspección (certificación del producto) más rigurosos que las proteínas nacionales. Esto les da una garantía de salud y bienestar.
- El 60% de los participantes concuerda que desean encontrar en el mercado de suplementos, suplementos proteicos de mejor y mayor nivel nutricional. El otro 20% desea encontrar nuevos sabores a los convencionales y el restante resalta la poca variedad de los derivados de suplementos proteicos, uno de los participantes argumenta que normalmente en el mercado se encuentran proteínas derivadas de leche, carne y soya. Recomienda que tal vez se podría añadir insumos nacionales tales como granos andinos como la Quinoa.
- Descubrimos que los participantes consideran como una buena alternativa ofrecer nuevos sabores más naturales (Frutas).
- La mayoría de participantes percibe que el sabor de los suplementos proteicos es sintético y una alternativa sería una proteína menos procesada y que se “sienta” más orgánica y natural.
- Todos los participantes concordaron que la idea de negocio planteada es buena e innovadora. Esta se diferenciaría del mercado convencional de suplementos proteicos y tendría un concepto más natural, orgánico que las proteínas convencionales. Por otro lado, la primera compra sería la de 2 libras y según los resultados obtenidos comenzarían a comprar la presentación de 5 libras. Además, les pareció positivo incluir insumos nacionales tales como la Quinoa y la Kiwicha ya que estos granos andinos tienen un alto valor nutricional.
- El 60% de los participantes argumentaron que el factor principal para cambiarse de una marca a otra sería el factor precio. Los participantes argumentan que los suplementos proteicos tienen un elevado precio y por ello tendrían que obtener algún tipo de descuento o promoción para poder aventurarse a comprar el producto y una vez que lo prueban y ven los resultados reflexionarían si cambiarse de marca o no.
- Se presentó la idea de la máquina dispensadora a los participantes. Los participantes argumentaron que la idea les parece innovadora y atractiva. Uno de los comentarios fue colocar estas máquinas dispensadoras de proteína en eventos masivos tales como: maratones, eventos deportivos, Crossfit, etc. Por otro lado, según los comentarios de los participantes, la máquina dispensadora sería ideal para aquellos que todavía no conocen

el producto y desean probarlo. Sin embargo, la compra continua dependería del ratio costo/beneficio que pueda brindar un servicio de la máquina a los potenciales consumidores, si es que el ratio es atractivo entonces los participantes estarían dispuestos a comprar el producto.

La conclusión del Focus Group fue la siguiente: “La idea de los suplementos proteicos con insumos nacionales es buena e innovadora, si tienen un valor nutricional diferencial respecto a la competencia y la percepción del producto es más orgánica y saludable entonces estamos dispuesto a adquirir el producto de 2 libras y según los resultados positivos que obtengamos relacionados al: rendimiento muscular, desarrollo muscular, rendimiento en las sesiones, sabor del producto, asimilación, es entonces que optaríamos por seguir comprando el producto.

La siguiente herramienta de investigación fue realizada el día 29 de marzo del 2017, con 5 participantes elegidos pertenecientes al público objetivo (ver Anexo B1). Los participantes realizan deportes y han acudido o acuden al gimnasio (por lo menos 3 veces a la semana), como también consumen o han consumido suplementos proteicos con frecuencia por lo menos 3 veces a la semana durante varios meses.

El principal objetivo del Focus Group fue realizar un testeo del producto y validar la idea de negocio, se procedió a enseñar el valor nutricional de una toma y el sabor correspondiente. A continuación, señalaremos las principales conclusiones de este testeo:

- Todos los participantes consideran que el consumo de proteínas es necesario para complementar las actividades físicas, a diferencia de otros aditivos que pueden ser consumidos por periodos, con la finalidad de cumplir objetivos específicos. Es importante resaltar que la proteína es ocasionalmente consumida como reemplazo de comida.
- Existe conocimiento sobre los granos andinos en cada uno de los participantes; asimismo, su consumo está presente la mayoría de ellos (60%) en diferentes medidas; finalmente, el conocimiento sobre el valor nutricional de los granos es manejado por un 60% de los participantes.
- Todos los participantes siguen regímenes nutricionales, siendo la mayoría (un 60%) apoyados por nutricionistas. El contenido de los regímenes se basa en las necesidades de cada participante y al nivel de actividad que realizan.
- Todos los participantes consumen suplementos proteicos para complementar su dieta, junto con algunos productos adicionales (como creatina, glutamina y BSA) dependiendo los resultados que buscan.

- La propuesta de suplemento proteico con añadido de quinua y kiwicha fue considerada como una opción atractiva; siempre y cuando se resalte los beneficios nutricionales que esta posee. Además, se considera como una alternativa para la complementación de los regímenes alimenticios, que usualmente incluyen cereales y granos.
- Los participantes buscarían productos que cumplan con sus requerimientos nutricionales; además, aconsejan ofrecer los productos a un precio más accesible que los encontrados actualmente en el mercado.
- Entre los participantes, el sabor de chocolate fue el preferido para los suplementos proteicos; esto se debe a que, a diferencia de la vainilla, el chocolate tiene un sabor fuerte que se puede apreciar en el producto preparado. Por otro lado, se mencionaron algunos otros sabores que podrían desarrollarse como cebada, café, frutas.
- La idea de máquina dispensadora en gimnasios fue considerada como una propuesta atractiva, ya que permite al consumidor mantener su régimen en caso no tenga su producto habitual disponible. Por otro lado, se estableció la necesidad de realizar una diferenciación con los batidos ofrecidos en las barras dentro de los gimnasios.
- La idea de botella de proteína se considera atractiva por la practicidad. Se expuso que esta presentación puede cubrir diversas necesidades; así, se puede enfocar a dar una alternativa de bebida nutritiva, a reemplazar un alimento convencional, e incluso a cubrir la porción requerida de nutrientes tras la actividad física.
- En la prueba de producto, se determinó que el sabor de chocolate fue el más popular entre los participantes, siendo considerado como igual o incluso superior a otras marcas del mercado. Por otro lado, la presentación de vainilla necesita tener su sabor intensificado con el fin de que pueda imponerse sobre el sabor natural de la quinua y kiwicha.
- Los participantes recomiendan aprovechar la presencia de los granos andinos para resaltar la peruanidad y el origen natural de los insumos, en contra de la idea de las proteínas como un producto artificial. Además, se puede ver la posibilidad de añadir otros sabores intensos.

La conclusión del Focus Group fue la siguiente: “El producto tiene un buen sabor sobre todo el sabor de chocolate, siendo inclusive superior a los que existen en el mercado. Sin embargo, el sabor de vainilla necesita una mayor intensificación para que se pueda apreciar mejor. Por otro lado, la propuesta del suplemento proteico con agregados como la quinua y kiwicha fue considerada como atractiva e innovadora.

5.3. Encuestas

La tercera herramienta para el estudio del mercado utilizadas fueron las encuestas de opinión, efectuadas a lo largo del **mes de junio del 2017**. Para el estudio se utilizó un margen de error de $\pm 5.0\%$ y con un nivel de confianza del 95%, llegando a un total de 400 personas pertenecientes al público objetivo. El público objetivo es el determinado previamente en este capítulo, hombres y mujeres de entre 18 y 44 años pertenecientes al NSE A y B que habitan en los distritos de las zonas 6 y 7, según la distribución de APEIM, y que asisten regularmente a gimnasios y consumen suplementos proteicos (Ver Anexo A).

La encuesta realizada presenta tres segmentos centrales, el primero dirigido a filtrar los potenciales encuestados; el segundo con la finalidad de explorar el perfil, hábitos y preferencias del público objetivo; y el tercero buscando confirmar el atractivo de los nuevos productos y las preferencias del potencial consumidor sobre ellos. A continuación, se resaltarán los puntos más importantes arrojados por la encuesta:

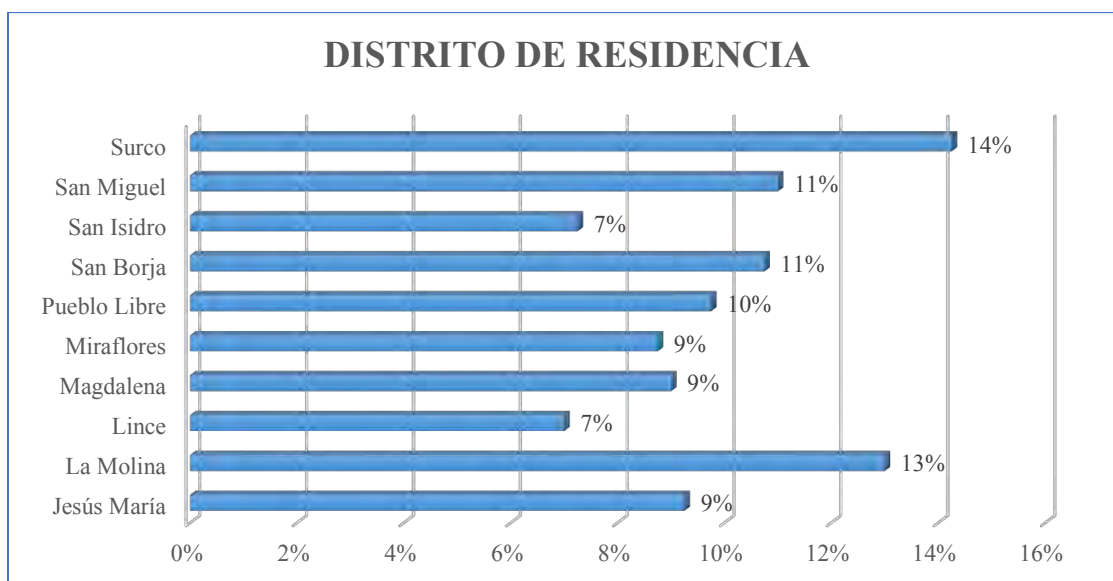
En la figura 4, se presenta la distribución de los encuestados con respecto a su género. Durante el proceso se encuestaron 91 mujeres y 309 hombres, que corresponden a un 23% y 77% de los encuestados, respectivamente. Este hallazgo permite corroborar la creencia de que el consumo de suplementos proteicos es más predominante en hombres, que en mujeres.

Figura 4: Distribución por sexo



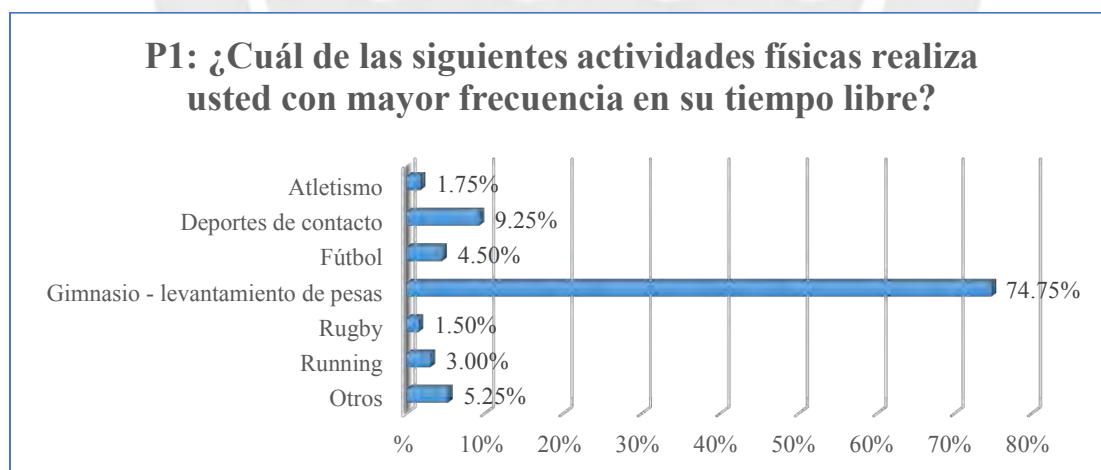
En la figura 5, se presenta la distribución de los encuestados con respecto a su distrito de residencia. Durante el proceso se encuestaron a personas pertenecientes a los distritos de las zonas 6 y 7 de la clasificación según APEIM; al tomar encuestados de cada distrito, se puede conseguir resultados representativos.

Figura 5: Distribución por distrito de residencia



En la figura 6, se presenta las actividades físicas que los encuestados realizan con mayor frecuencia. Los resultados muestran que la asistencia a gimnasios y el levantamiento de pesas es la actividad más popular con 299 encuestados, lo que equivale a un 74.75% de la muestra. Sin embargo, el otro 25.25% de los encuestados (101 personas) seleccionaron otras actividades como las más importantes para ellos; esto demuestra que existe un público que no solo se interesa en el gimnasio, sino que dedica su esfuerzo a otras actividades físicas.

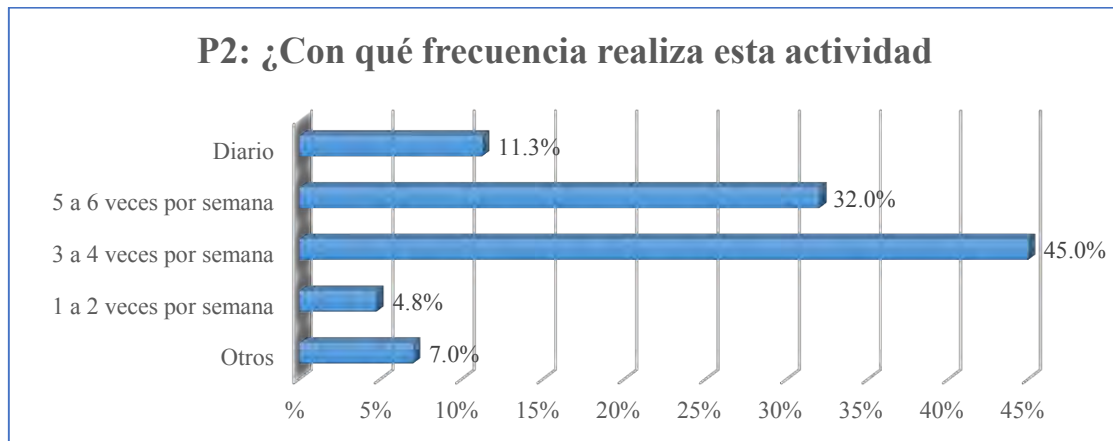
Figura 6: Actividades realizadas con mayor frecuencia



En la figura 7, con respecto a las respuestas de la figura anterior, se presenta la frecuencia con la cual los encuestados realizan la actividad que seleccionaron. Así, se puede notar que la mayor parte de ellos realiza su actividad predilecta 3 a 4 veces por semana, 45% (180 encuestados), o de tres a cuatro veces a la semana, 32% (128 encuestados). Esto demuestra que

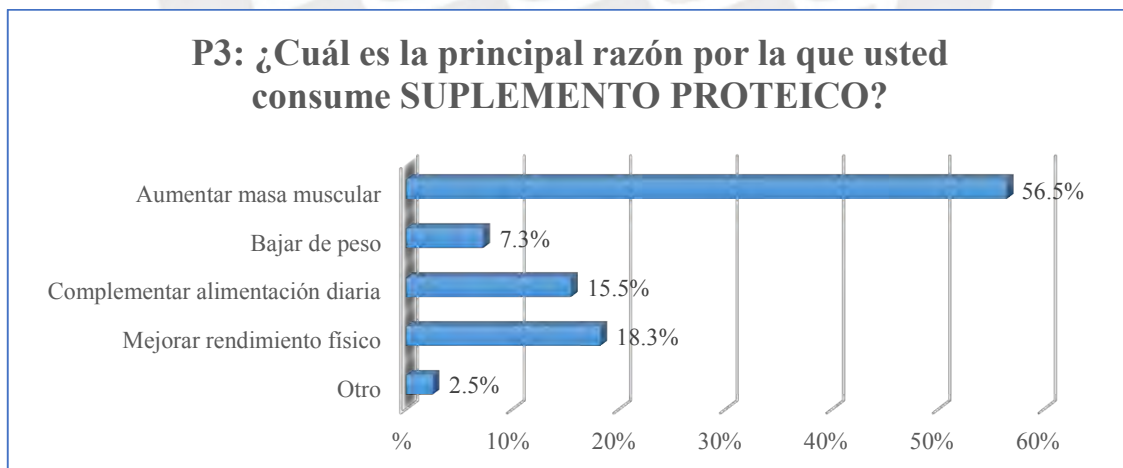
aquellas personas que asisten a gimnasios y consumen suplementos proteicos poseen un hábito importante en cuanto a sus actividades físicas.

Figura 7: Frecuencia de la actividad favorita



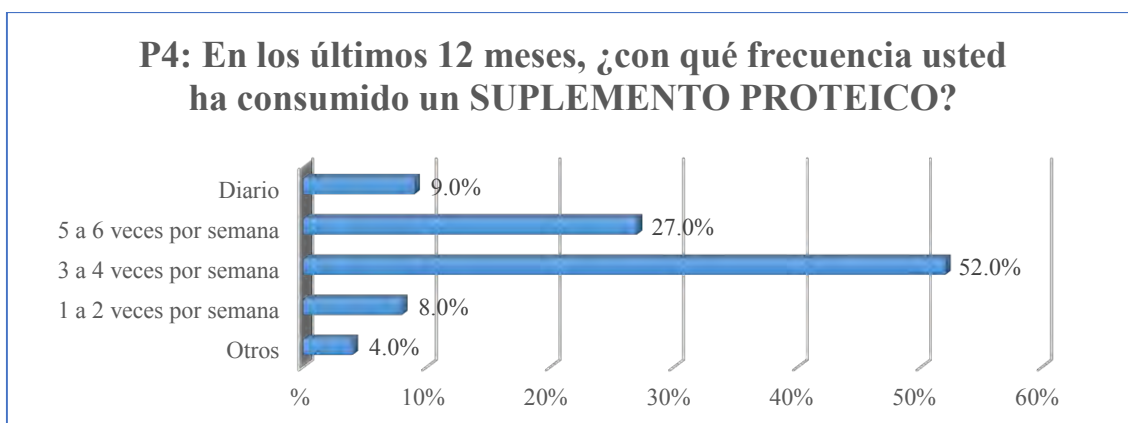
En la figura 8, se determinan las principales razones que tienen los encuestados para el consumo de suplementos proteicos. El resultado más alto del estudio fue “Aumentar masa muscular” con un 56.5% (223 encuestados); seguido por “Mejorar rendimiento físico” y “Complementar alimentación diaria” con 18.3% (73 encuestados) y 15.5% (62 encuestados) respectivamente. Estos hallazgos permitirán orientar las campañas publicitarias para resaltar los resultados que el público prefiere.

Figura 8: Razón principal para el consumo de suplementos proteicos



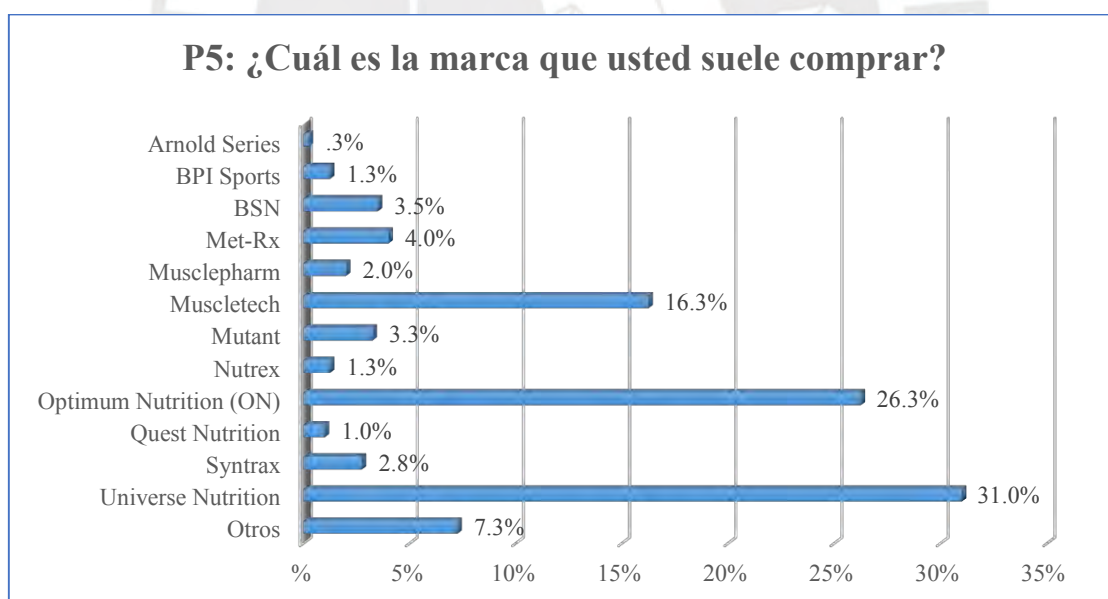
En la figura 9, se expresa la frecuencia del consumo de suplementos proteicos en el público encuestado. En forma correspondiente a la frecuencia de la actividad favorita, los resultados más populares son consumo 3 a 4 veces por semana con 52% (208 encuestados) y consumo de 5 a 6 veces por semana con 27% (108 encuestados). En otras palabras, es apropiado decir que hay una relación directa entre la realización de actividad física y el consumo de suplementos proteicos.

Figura 9: Frecuencia del consumo de suplementos proteicos



En la figura 10, se presentan las marcas más populares entre los encuestados. Se ha encontrado que la marca Universe Nutrition posee el 31% del mercado; Optimum Nutrition, el 26.3%; y Muscletech, el 16.3%. Es importante resaltar que Universe Nutrition, que ha conseguido ocupar el primer puesto en preferencias entre los encuestados, es una marca nacional y según los resultados tiene cerca de la tercera parte del mercado; esto respalda la idea de que parte de la población objetivo aceptaría un producto nacional sobre uno extranjero.

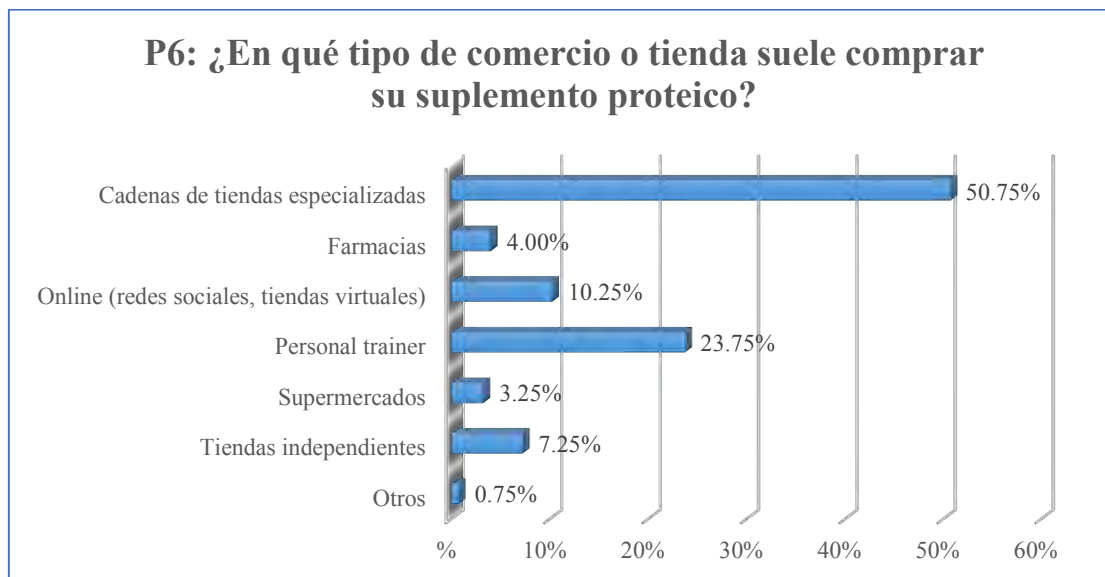
Figura 10: Marcas más populares



En la figura 11, con respecto a la marca seleccionada en la anterior figura, se presentan los canales de compra para esos productos. Los resultados demuestran una predilección de los encuestados por la compra de suplementos en tiendas especializadas (Nutri Sport, Labnutrition y Nutripoint) estando presentes en un 50.75% de respuestas; seguido por la compra a personal trainers, que estuvo presente en 23.75% de las respuestas. Estos hallazgos permiten tener una

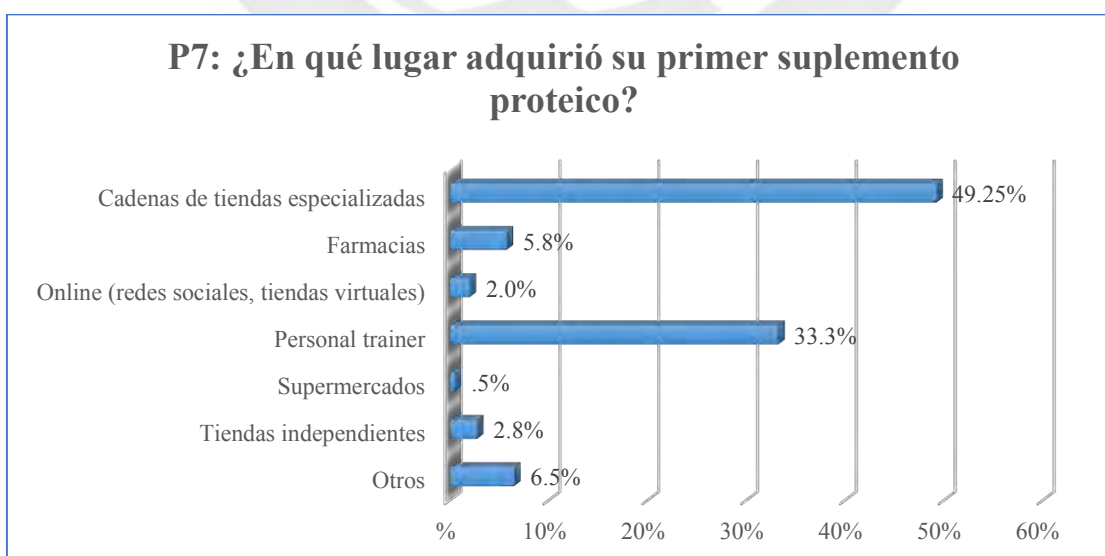
visión real de la utilidad de los diversos canales de venta y servirá para poder priorizar la entrada en algunos de ellos.

Figura 11: Lugar de compra



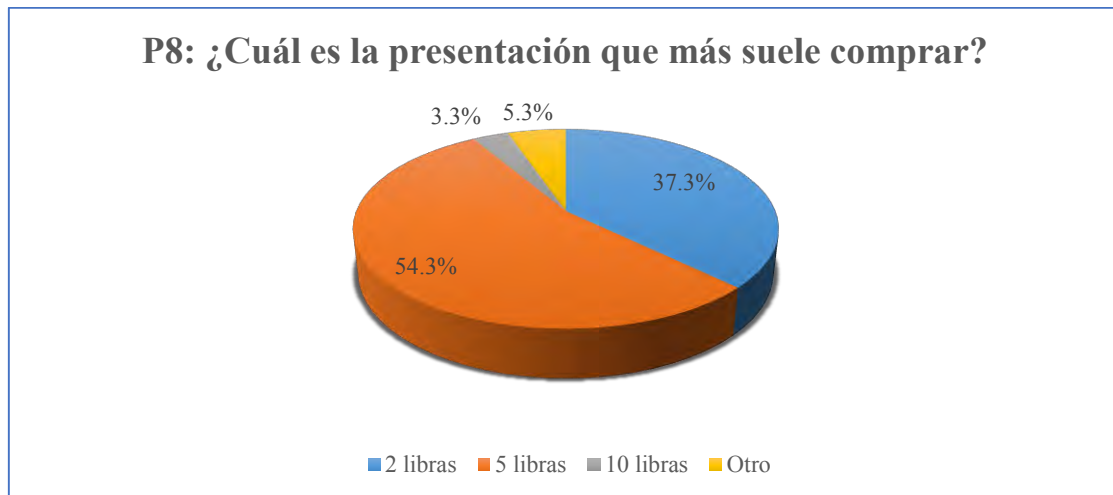
En la figura 12, se representa el lugar de compra del primer suplemento consumido por los encuestados. En forma similar a los resultados obtenidos para las compras regulares, los canales más populares son las tiendas especializadas (Nutri Sport, Labnutrition y Sanexim) con un 49.25% (197 encuestados) y la compra en el interior de gimnasios por medio de personal trainers con un 33.3% (133 encuestados). Estos hallazgos ofrecen un refuerzo para la priorización de canales durante la etapa de lanzamiento del nuevo producto.

Figura 12: Lugar de compra de primer suplemento



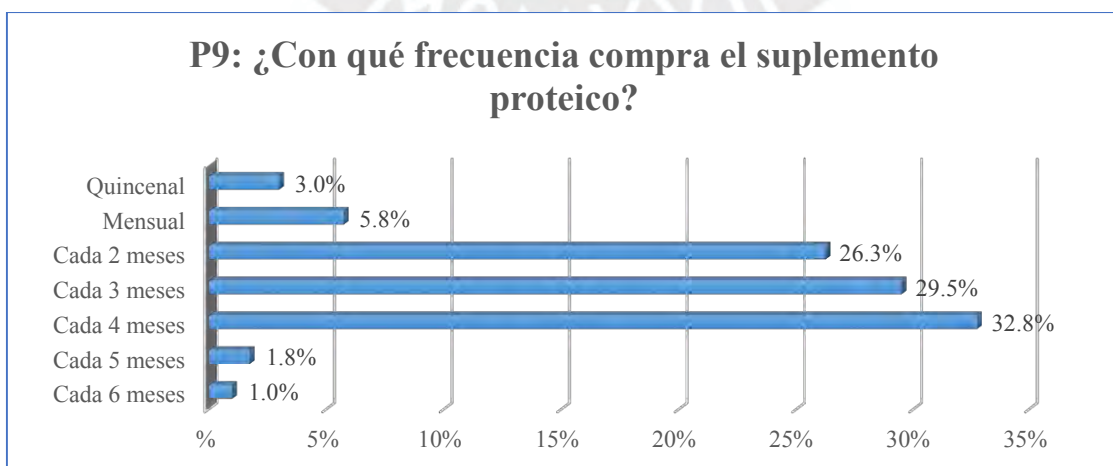
En la figura 13, se detallan las presentaciones más populares de suplementos proteicos en base al tamaño del empaque. Los resultados muestran que las presentaciones más populares son las de 2 libras y 5 libras, al ser preferidas por 149 encuestados (37.3%) y 217 encuestados (54.3%).

Figura 13: Presentaciones más populares



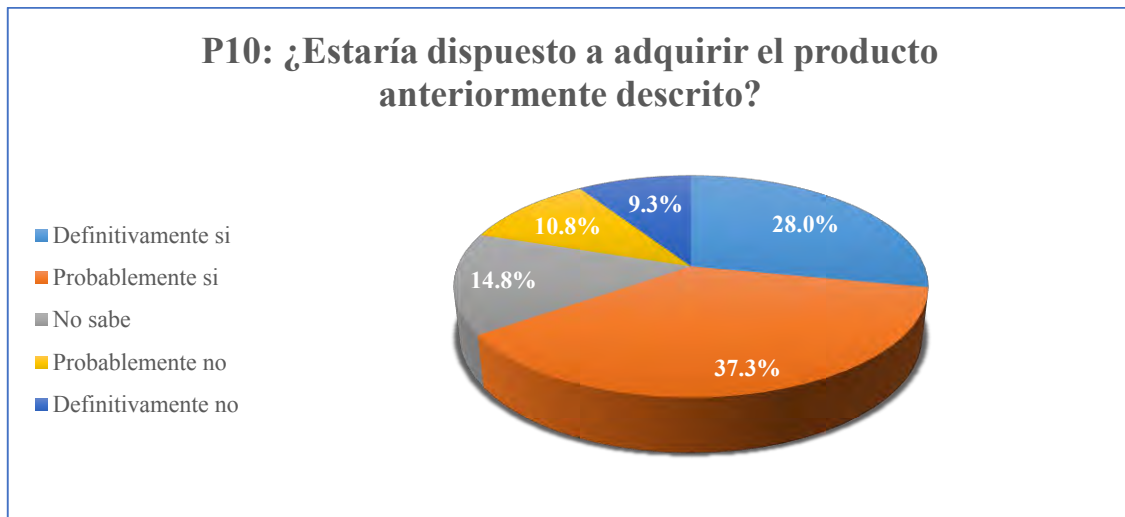
En la figura 14, con respecto a las presentaciones previamente seleccionadas, se representa la frecuencia de la compra de los productos entre los encuestados. Los resultados demuestran que los suplementos proteicos son adquiridos en su mayoría en forma bimensual, trimestral o cuatrimestral, alcanzando un 26.3% (105 encuestados), 29.5% (118 encuestados) y 32.8% (131 encuestados) respectivamente. Además, se concentra casi un 90% en el intervalo de 2 a 4 meses. Estos hallazgos se pueden relacionar con los referidos a las presentaciones preferidas, donde más de un 90% correspondía a las presentaciones de 2 y 5 libras; así, se puede crear una relación de presentación y tiempo de consumo.

Figura 14: Frecuencia de compra de suplementos proteicos



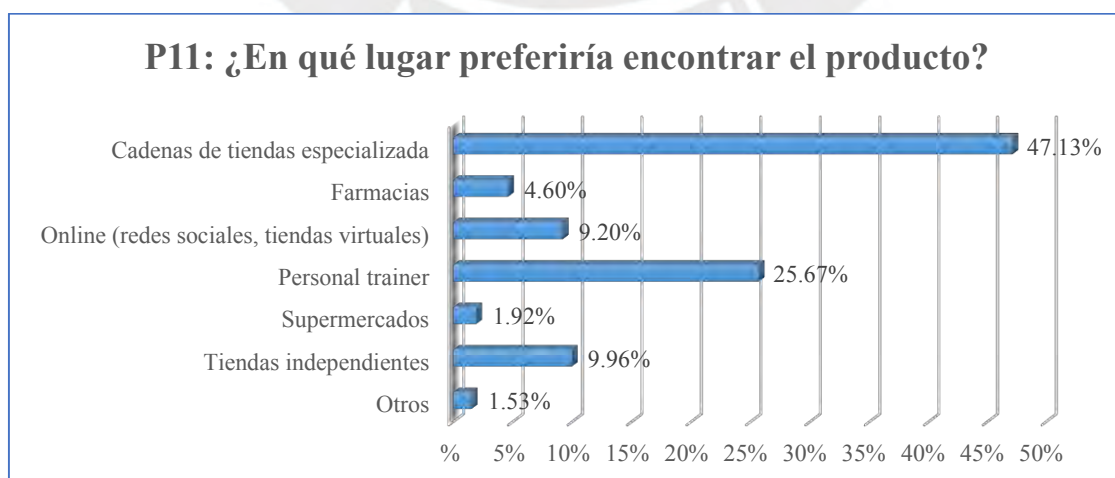
En la figura 15, se recolecta la intención de compra de los encuestados, presentado la cartilla nutricional del producto. En el estudio se encontró que, frente al nuevo producto, un 28% (112) definitivamente lo compraría y un 37.3% (149) probablemente lo compraría. Con esta información se procederá a realizar la proyección de la demanda.

Figura 15: Intención de consumo de la nueva proteína en polvo



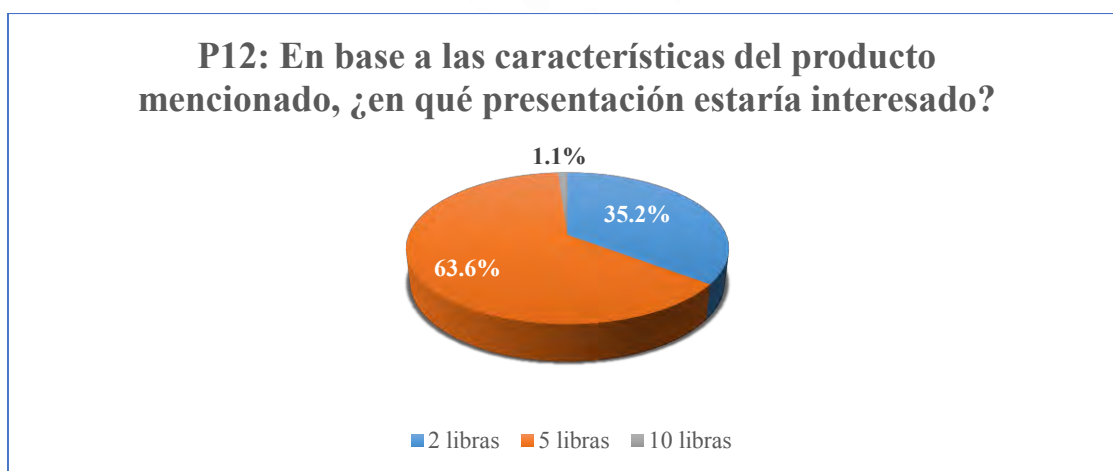
En la figura 16, se recopilan las preferencias de los encuestados con respecto al lugar donde les gustaría poder acceder a un nuevo producto. Los resultados demuestran una predilección de los encuestados por la compra de suplementos en tiendas especializadas (Nutri Sport, Labnutrition y Nutripoint), opción que abarca 47.13% de respuestas; seguido por la compra en el interior de gimnasios por medio de personal trainers, que cubre 25.67% de las respuestas. Estos hallazgos permiten reforzar los obtenidos previamente al preguntar por el sitio habitual de compra; así, se confirma la necesidad de priorizar ambos canales para la venta del nuevo producto.

Figura 16: Lugar preferido de compra del nuevo producto



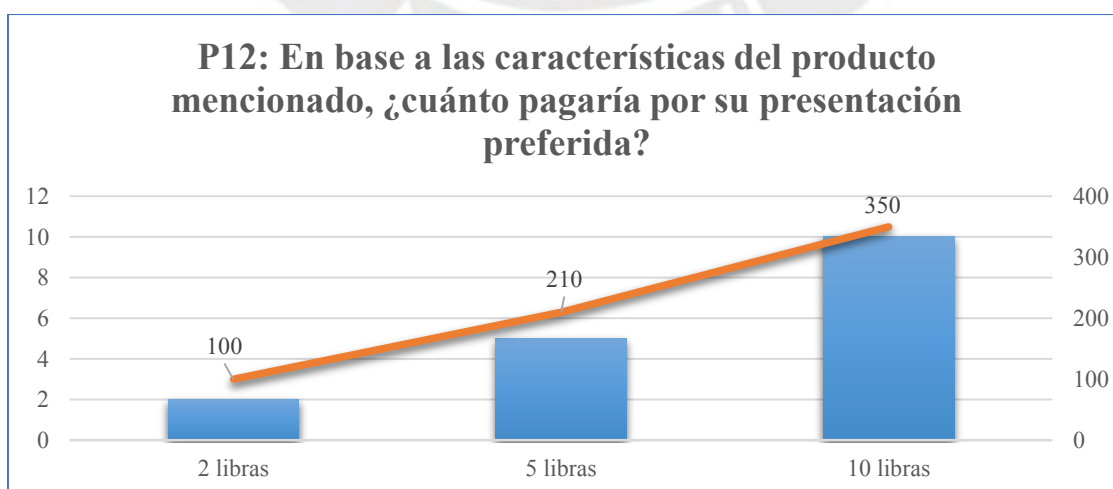
En la figura 17, se aprecia la preferencia, de aquellos que mostraron interés en el producto, sobre la presentación del mismo (referido al volumen). Mediante la encuesta se observó que dentro de los 84.5% (339) de encuestados que respondieron afirmativamente en la pregunta anterior, un aproximado de 44% (149) prefiere la presentación de menor tamaño, 2 libras; por otro lado, un aproximado de 56% (187) prefiere la presentación de tamaño mediana, 5 libras; y, finalmente, solo un aproximado del 1% (3) prefiere la presentación más grande, 10 libras. En base a estos resultados, se puede tomar la decisión de focalizar la producción en las dos menores presentaciones, 2 y 5 libras.

Figura 17: Presentación preferida para nuevo producto en polvo



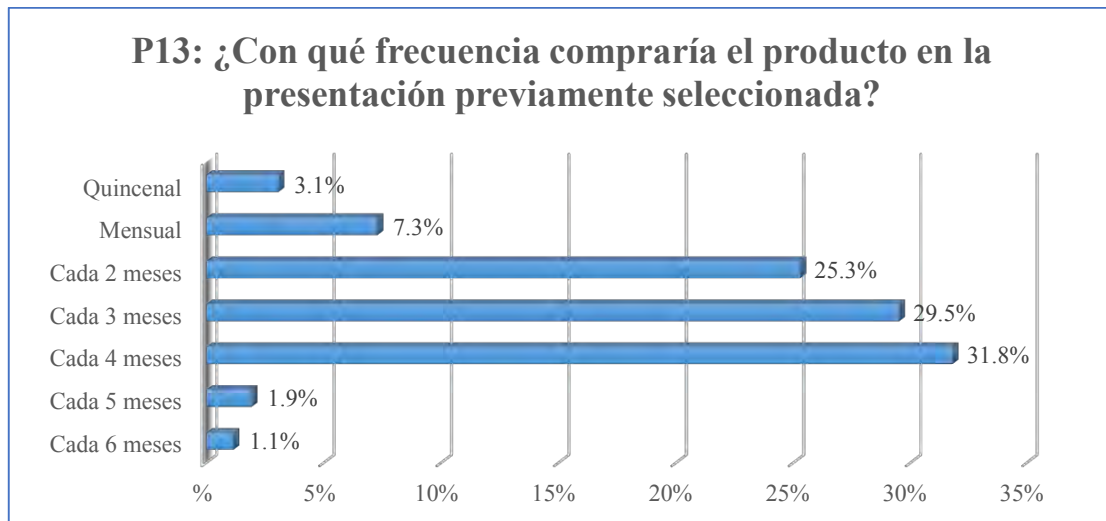
En la figura 18, se presentan los promedios obtenidos de las opiniones de los encuestados sobre los precios de cada presentación en polvo del nuevo producto. Así, se ha determinado un precio de 100 nuevos soles para la presentación de 2 libras, 210 soles para la presentación de 5 libras y 350 para la presentación de 10 libras.

Figura 18: Precios propuestos para cada presentación en polvo del producto nuevo



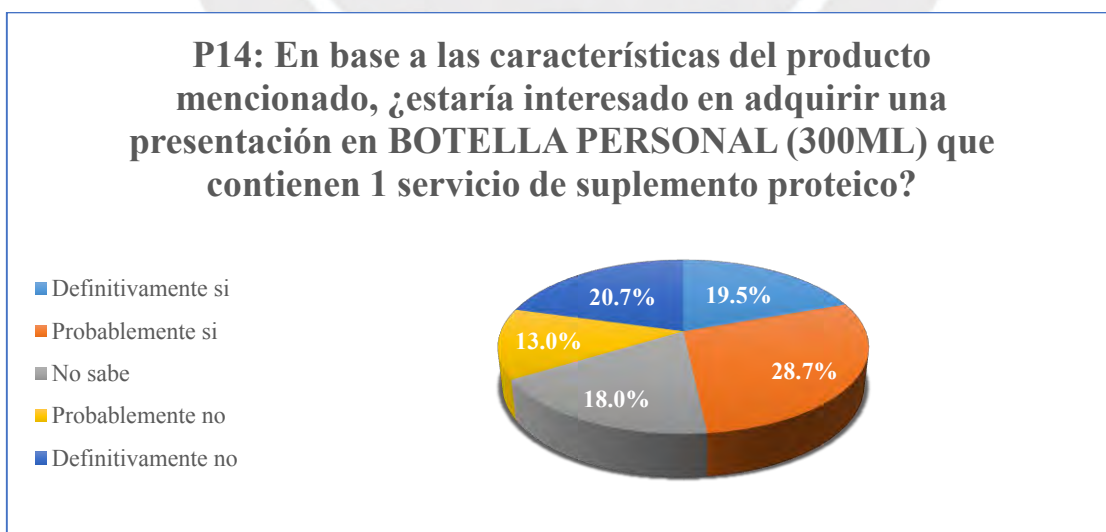
En la figura 19, se recolecta la frecuencia de compra del nuevo producto presentado. Mediante el estudio se encontró que determinó que la mayor frecuencia de compra se encuentra entre las opciones de cada 4, 3 y 2 meses con 31.8%, 29.5% y 25.3% de los resultados. Esta información será destinada al cálculo de la proyección de la demanda

Figura 19: Frecuencia de compra de producto nuevo



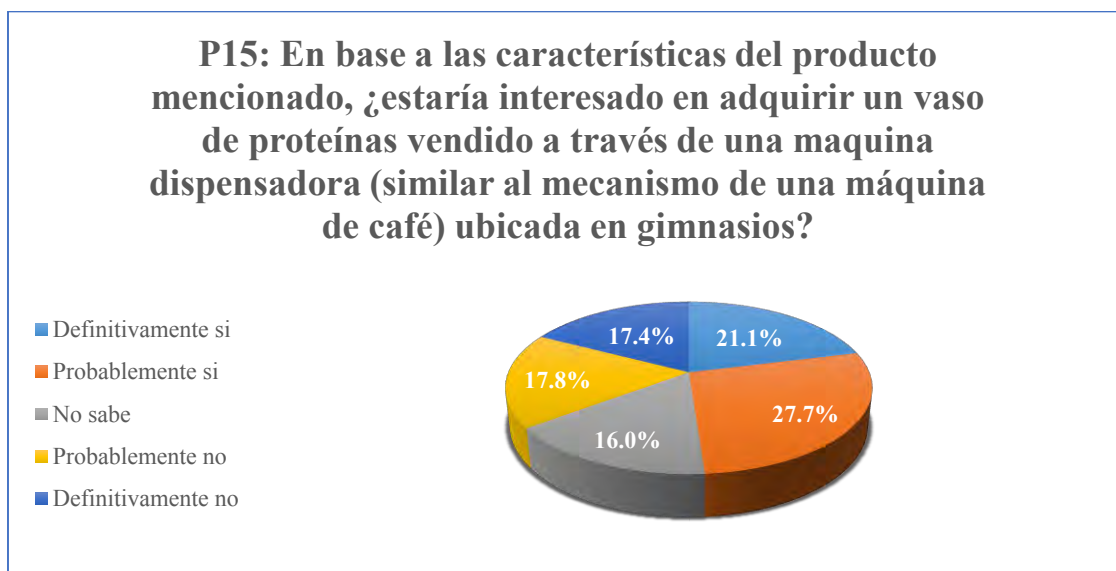
En la figura 20, se recolecta la intención de compra de los encuestados para una presentación en botella personal del nuevo suplemento proteico descrito. En el estudio se encontró que, frente a esta presentación, un 23.9% (51) definitivamente lo compraría y un 35.2% (75) probablemente lo compraría. Esta información servirá para analizar la viabilidad de esta presentación en una **futura expansión**.

Figura 20: Intención de compra de botella personal



En la figura 21, se recolecta la intención de compra de los encuestados para una presentación ofrecida por medio de una máquina dispensadora del nuevo suplemento proteico descrito. En el estudio se encontró que, frente a esta presentación, un 21.1% (45) definitivamente lo compraría y un 27.7% (59) probablemente lo compraría. Esta información servirá para analizar la viabilidad de esta presentación en una futura expansión.

Figura 21: Intención de compra de vaso personal (máquina dispensadora)



5.4. Proyección de la demanda

Gracias a la información recopilada a través de la encuesta, se puede proceder a realizar una proyección de la demanda de cada uno de los nuevos productos. En primer lugar, debe recuperarse la cifra de público objetivo previamente establecida, personas de las zonas 6 y 7 de APEIM, con edad entre 18 y 44, de los NSE A y B y que asisten al gimnasio; con estas variables, se llegó a la cifra de **73,710** personas. Durante el proceso de encuestas, se determinó que de aproximadamente el 38% de las personas inicialmente elegidas para la encuesta consumía suplementos, por lo que fue decidido que se aumentaría esta variable para la formulación del público objetivo, proveyendo un valor de **28,010 personas**.

Dentro del público objetivo encuestado, se determinó que un 28% definitivamente comprarían el producto y un 37.3% probablemente lo comprarían. De estos dos grupos de personas se tomarán 80% del primero y 30% del segundo. (Domínguez & Muñoz, 2007) Siguiendo este modelo se determina un público potencial de **9,404 personas**.

Tabla 12: Cálculo del público potencial

Intención de compra				
Respuesta	%	Modelo	% Ponderado	Ponderado
Definitivamente si	28%	[80%]	22.4%	6274
Probablemente si	37%	[30%]	11.2%	3,130
			33.6%	9,404

Para el primer año se establece como meta cubrir el 25% de la demanda potencial determinada previamente, lo que lleva el nivel de clientela a **2,351**, la cual deberá ser dividida entre las dos presentaciones que se determinaron más populares entre los encuestados. (Ver tabla 13)

Tabla 13: Preferencia de presentaciones en polvo

Demanda potencial		
Presentación	Preferencia	Público
2 Libras	36%	838
5 Libras	64%	1,513

El cálculo de la frecuencia de consumo se obtiene del análisis cruzado de las preferencias de presentación y la frecuencia de compra habitual. Así, se obtiene una frecuencia de consumo aproximada de 8.7 frascos de 2 libras al año y 3.52 frascos de 5 libras al año. (Ver tabla 14)

Tabla 14: Frecuencia de compra por presentación

Presentación 2 Libras				Presentación 5 Libras					
Compras	Encuestados	%	Frecuencia	Compras	Encuestados	%	Frecuencia		
Quincenal	8	9%	2.09	Cada 2 meses	6	4%	0.22		
Mensual	19	21%	2.48	Cada 3 meses	72	43%	1.73		
Cada 2 meses	60	65%	3.91	Cada 4 meses	83	50%	1.50		
Cada 3 meses	5	5%	0.22	Cada 5 meses	5	3%	0.07		
		92	100%	8.70			166	100%	3.52

De esta manera, se puede proceder con la proyección de la demanda de estas dos presentaciones para el primer año, obteniendo un aproximado de ventas de 7,389 bolsas de 2 libras y 5,293 bolsas de 5 libras. (Ver tabla 15)

Tabla 15: Demanda proyectada de presentaciones en polvo

Demanda potencial				
Presentación	Preferencia	Público	Frecuencia	Demanda
2 Libras	36%	838	8.7	7,287
5 Libras	64%	1,513	3.52	5,332

CAPÍTULO 5: PLAN COMERCIAL Y MARKETING

En el presente capítulo detallaremos el plan comercial mediante los objetivos, la segmentación de nuestro público objetivo, estrategia de posicionamiento y la descripción del marketing mix.

1. Objetivos

- Posicionarnos en la mente del consumidor como una marca nacional innovadora y de calidad.
- Obtener el 2% de la cuota de mercado de los suplementos proteicos en polvo que para el 2015 se pronosticó en S/. 61, 000,000 (Euromonitor, 2015) en los primeros 5 años.
- La meta para el primer año es tratar de alcanzar ventas por el 25% de la demanda potencial.
- Desarrollar una relación de fidelidad en el mediano plazo con los clientes y consumidores por medio de un producto y servicio de calidad.

2. Análisis del entorno

- Existe una tendencia en los jóvenes y adultos por tener una mejor alimentación complementada con el ejercicio físico.
- Esta tendencia es resultado por las siguientes causas: estrés, enfermedades y consciencia de los beneficios de realizar actividad física.
- Si bien existe una desaceleración de la economía, las expectativas de crecimiento económico en los años venideros son reconocidas por muchas entidades y especialistas.
- Existe una cultura del fitness posicionándose con mayor fuerza a nivel nacional como resultado del ingreso de gimnasios y tiendas de suplementos. Por ejemplo, el ingreso de cadenas de gimnasios como Bodytech y SmartFit. En el caso de las tiendas de suplementos, tenemos la cadena Nutripoint, Nutrifirma, Sanexim Nutrishop y Pronutrition.
- A partir del método de observación, existe una falta de conocimiento (beneficios, información nutricional, experiencias personales, precauciones) en general sobre qué son los suplementos deportivos como es el caso de las proteínas.

3. Análisis de la competencia

- Reducida oferta de suplementos deportivos nacionales.
- El precio promedio de los suplementos proteicos de 5 libras oscila en S/. 241 en el caso de los importados y para el caso nacional oscila en S/. 160.

- Concentración del mercado de suplementos deportivos en Lima, no existe todavía una estrategia de descentralización para la venta de estos aun cuando ya existe un crecimiento del fitness en provincias como Arequipa, Cuzco, Trujillo, Piura, Ica reflejado por la apertura de gimnasios de barrio y de cadena en los sitios mencionados.
- Los principales factores al momento de compra por los usuarios son: calidad, precio, valor nutricional y sabor según resultados de las encuestas realizadas en junio del 2017.
- Los mejores canales de distribución son por medio de las tiendas especializadas y personal trainers según encuesta realizada en junio del 2017.
- Marca nacional líder: Universe Nutrition
 - Canales de venta: Básicamente su fuerza de ventas se concentra en la venta directa por medio de personal trainer afiliados a la marca, los cuales cumplen la función de nexo entre empresa y consumidor final.
 - Precio: Los precios varían según su presentación, pero estos normalmente se encuentran a un precio por debajo de las marcas importadas, por ejemplo, para la presentación de 5 libras el precio que maneja Universe es de S/.160 en comparación con las marcas importadas que oscilan en promedio S/.241.
- Marcas importadas:
 - Según encuestas y focus group realizados, el canal más importante de venta es el canal retail, el cual se encuentra liderado por Lab nutrition y Nutripoint.
 - Según método de observación, el canal e-commerce está creciendo en los últimos años, ya que muchos consumidores compran a través de este medio.
 - El precio de las proteínas importadas es más elevado dado los costos de importación para el mercado nacional.

4. Plan estratégico

4.1. Segmentación del mercado

En el siguiente trabajo se procedió a realizar una segmentación en base a género, edad, NSE y distritos dónde viven los clientes potenciales.

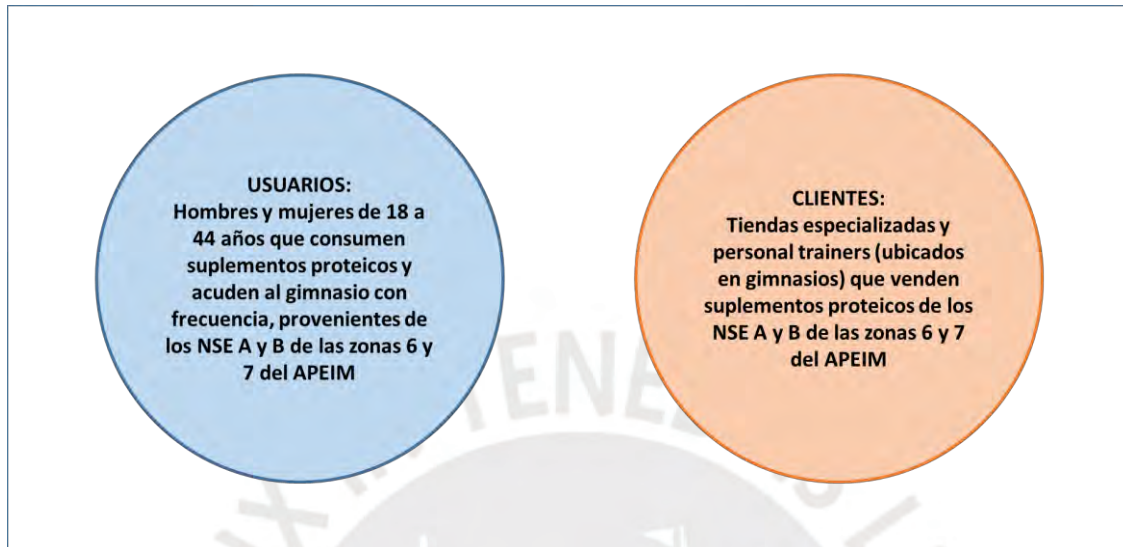
4.2. Perfil de cliente potencial

El público objetivo son los hombres y mujeres de 18 a 44 años provenientes de la Zona 6 y 7 según APEIM y pertenecen a los NSE A y B; se escogió las zonas 6 y 7 ya que existe una mayor concentración de la población de dicho NSE en estas zonas.

Creemos que estos tienen la capacidad adquisitiva de costear suplementos deportivos y recurren constantemente a algún centro deportivo (gimnasio) o realizan algún tipo de deporte.

A continuación, en la figura 22 definiremos la diferencia entre el cliente potencial y el usuario potencial.

Figura 22: Cliente y consumidor



4.3. Estrategia de posicionamiento

“Una empresa u oferta de mercado se puede diferenciar con base en el producto, los servicios, los canales, la gente o la imagen” (Kotler & Armstrong, 2003). En este caso se plantea una diferenciación en base al producto, canales de venta e imagen.

Según focus group, se logró identificar una serie de factores al momento de compra de un suplemento proteico, tales como: calidad, precio, disponibilidad del producto, valor nutricional y sabor. Sin embargo, se pudo identificar en el público objetivo que la calidad y el valor nutricional son los más importantes. Además, se pudo constatar que el consumo de granos andinos es altamente valorado dentro del público objetivo de la empresa. Es por ello por lo que la marca Inca Power se concentrará en generar una diferenciación a través de la adición de granos andinos, quinua y kiwicha, para enriquecer el suplemento proteico ofreciendo una mejor alternativa de suplementación, puesto que estos insumos son percibidos con popularidad y aportan valores nutricionales que no se encuentran en las marcas convencionales, como, por ejemplo: fibra dietética y minerales (hierro, magnesio y zinc). Además, al ser pseudo-cereales, poseen una absorción media, eso quiere decir que las proteínas serán asimiladas de manera más sostenida que la competencia.

Por otro lado, la marca se enfocará también en ofrecer un producto de calidad que consiste básicamente en utilizar insumos a través de procesos de calidad, para ello se identificaron a los mejores proveedores de insumos y servicios, acreditados debidamente por distintos entes

regulatorios, tales como: Digesa, Senasa y FDA. Además, se establecerán diversos controles de calidad del producto, garantizados por CERPER.

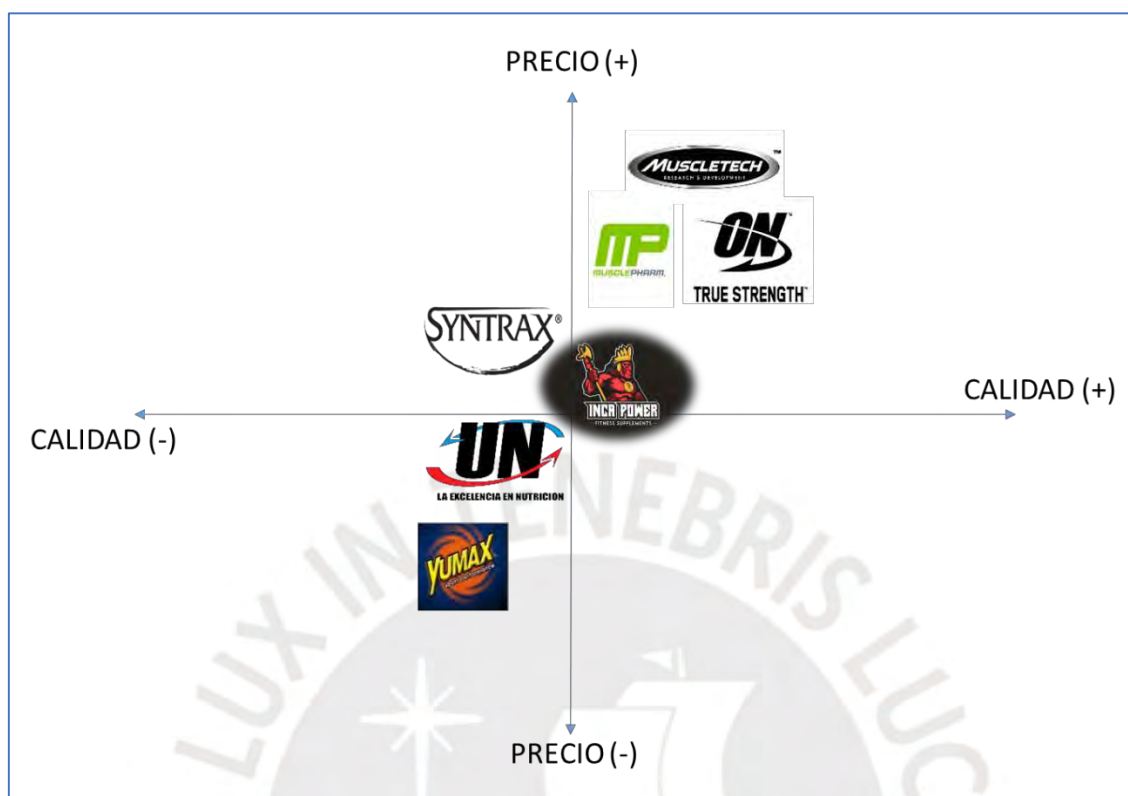
Además, se tendrá una diferenciación en base a los envases y canal de venta en el futuro. En el primer caso, tendremos la presentación de botellas personales de 20 gramos de proteína (300ml), que es una presentación innovadora que busca una nueva alternativa de consumo ofreciendo mayor rapidez y practicidad en el momento de consumir el producto. Con ello, tendremos la facilidad de distribuir nuestra marca no solo en los lugares convencionales sino aumentar la distribución mediante los grifos en dónde no se encuentra la competencia. El canal de venta consistirá en la máquina dispensadora en los gimnasios de cadena, en donde se ofrecerán vasos personales que equivalen a una toma de producto.

Y por último tenemos la diferenciación en base a la imagen. La marca será reconocida como una alternativa nueva con insumos nacionales de calidad. Todas las marcas de proteína se proyectan en base al concepto extranjero, en este caso nos enfocaremos en brindar una **imagen de peruanidad** a través de la publicidad, el branding y la comunicación con el objetivo de que los potenciales consumidores opten por consumir una proteína realizada en el Perú con insumos peruanos y de calidad.

Para identificar nuestras oportunidades de crecimiento utilizaremos la matriz de posicionamiento. Como se puede apreciar en la matriz de posicionamiento “Inca Power” aspira posicionarse en el quinto cuadrante con un precio medio y buena calidad. Por otro lado, las marcas nacionales se posicionarían en el segundo cuadrante con precios bajos y una calidad baja. Todo lo contrario, sucede con las marcas importadas donde normalmente se posicionan en el cuarto cuadrante con un precio alto y calidad elevada, sin embargo, existen marcas como “Syntrax” con precios altos y de mala calidad.

Inca Power aspira a ser reconocida por los clientes como una marca de precio moderado ofreciendo un producto de calidad y con beneficios adicionales respecto a lo que existe en el mercado.

Figura 23: Matriz de posicionamiento Inca Power



5. Operaciones de Marketing

5.1. Producto

El producto consiste en concentrado de suero de leche enriquecido con quinua y kiwicha. Este suplemento deportivo tiene el objetivo de mejorar y complementar la nutrición del deportista, ayudando a una rápida recuperación del músculo mejorando el rendimiento físico. La información nutricional del producto (por servicio 30 gramos) se visualiza en la tabla 16.

Tabla 16: Valor nutricional del producto

Información Nutricional por 30g (equivalente a una toma)	
Valor energético	114 (kcal)
Proteínas	20 gramos
Hidratos de carbono	5 gramos
Grasas	2 gramos
Grasas saturadas	0 gramos
Fibra	0.19 gramos

Fuente: Elaboración propia

El concentrado de proteína enriquecido con Quinua y Kiwicha tendrá (por servicio 30 gramos) 19.86 gramos de proteína, 5.48 gramos de carbohidratos, 1.62 gramos de grasa y 0.19 gramos de fibra. Las tres primeras variables mencionadas anteriormente son los más importantes

al momento de compra del producto por parte de un deportista o una persona que realiza ejercicio de levantamiento de pesas, ya que normalmente tratan de crear musculo sin grasa. Por otro lado, la quinua y kiwicha le dará al producto un mayor aporte nutricional ya que un valor importante y que se diferencia de otras proteínas es el contenido de fibra que contiene, algo valorado por muchos atletas y aficionados al deporte por sus beneficios nutricionales como se identificó en la parte de investigación de mercado.

- Presentación en polvo en los siguientes tamaños: 920 gramos o 2 libras (30 servicios) y 2,350 gramos o 5 libras (76 servicios). (Ver figura 24).

Figura 24: Presentación en polvo



El concentrado de suero de leche enriquecido con Quinua y Kiwicha tendrá los siguientes sabores: chocolate y vainilla, estos son los más populares y consumidos según focus group realizado. Por otro lado, el producto conlleva distintas escalas de valor que demostraremos a continuación:

- Producto Básico: Suplemento proteico que ayuda al crecimiento muscular y mejora el rendimiento del deportista en sus entrenamientos.
- Producto Aumentado: Mejor valor nutricional que otras proteínas convencionales a través de los granos andinos que son: Quinua y Kiwicha.
- Producto Potencial: Nuevos mecanismos de venta y presentación del producto por medio de la máquina dispensadora y las botellas de proteínas personales.

5.3.1. Marca

El principal objetivo es que la marca sea reconocida ante el consumidor como una marca peruana de calidad e innovadora. Apelaremos a una identidad de peruanidad diferenciándonos respecto a la competencia extranjera y nacional, puesto que hasta las empresas nacionales de

suplementos se enfocan en proyectar una imagen extranjera, como es el caso de “**Universe Nutrition**”. Por ello el nombre de nuestra marca “**Inca Power**” será uno de los puntos clave para poder proyectar el concepto nacional.

Asimismo, utilizaremos en nuestro logotipo conceptos que el consumidor pueda asociar a un sentimiento de peruanidad. Como mostramos en la figura 25 la marca proyecta a un Inca en un buen estado físico lo cual refleja el concepto de peruanidad asociado con la Quinua y la Kiwicha que normalmente eran consumidos por estos ancestros para tener una mayor fuerza y realizar sus labores cotidianas que generalmente exigían un alto nivel de energía.

Figura 25: Logo



En conclusión, la marca tratará de posicionarse en la mente del consumidor mediante un concepto de peruanidad y de calidad. Para ello hemos tratado de realizar un logotipo del producto que sea llamativo y tenga distintos conceptos nacionales que permitan asociar nuestra marca como una marca peruana de calidad diferenciándose de marcas extranjeras.

5.2. Plaza:

La empresa alquilará un pequeño almacén ubicado en Lince de 211.87 m² en dónde se tendrá el stock de los productos. Se determinó esta zona ya que es una zona céntrica respecto a la ubicación del público objetivo (clientes) y las empresas tercerizadas.

El producto se venderá a través de tiendas especializadas y personal trainer (ubicados en los gimnasios) ya que, según la encuesta realizada, la mayoría de consumidores adquiere este producto por medio de estos canales. El primero consiste en tiendas dedicadas específicamente a vender suplementos nutricionales como es el caso de: Labnutrition, NutriPoint, Tech-Nutrition, Pro-Nutrition y SaneximNutrition. El segundo consiste en los personal trainers ubicados en los

gimnasios de cadena más importantes tales como: Bodytech, Sport Life y Gold Gym. Cabe resaltar que todos los establecimientos se encuentran ubicados dentro del público objetivo.

5.3. Promoción:

5.3.1. Campañas de Lanzamiento

a. Campaña disruptiva y eventos deportivos:

Al tener un presupuesto limitado para las campañas de promoción, Inca Power decidió utilizar una promoción disruptiva con el objetivo de interiorizar la marca en la mente del consumidor a través de una publicidad audaz, efectiva y económica. La idea consiste en ambientar paraderos y paletas semejantes a un área de entrenamiento en el gimnasio como se puede apreciar en las figuras 26 y 27. La campaña tendrá una duración de 2 meses y serán 10 unidades ubicadas en las zonas dentro del público objetivo (zonas 6 y 7 del APEIM) localizados cerca de gimnasios de cadena o tiendas de suplementos. Para ello la empresa “Clear Channel Perú” proporcionará el servicio de alquiler de paraderos como la función de ambientarlos según las necesidades de “Inca Power”.

Además de ambientar los paraderos y paletas, Inca Power busca tener una interacción activa con los clientes potenciales. Para ello se realizarán pequeñas activaciones con horarios estratégicos (lunes a viernes 6:30am-9:00am y 6:00pm-8:00pm), lapsos de tiempo en dónde existe más afluencia al gimnasio, antes de ir a trabajar y después de salir del trabajo. En estas activaciones se ofrecerá pequeñas tomas del producto a través de un personal de venta de la marca Inca Power, éste tendrá la tarea principal de interactuar de manera didáctica con el cliente brindando información del producto (beneficios nutricionales, precio, información de la empresa, etc), como también realizar pequeños juegos a través del levantamiento de pesas.

Puesto que la proteína contiene nutrientes como la quinua y kiwicha serían ideales para personas que están camino al gimnasio y pueden ingerir una toma y de esta manera obtener más energía antes de realizar su sesión de entrenamiento, como también serviría para las personas que terminan su sesión de ejercicios y necesitan una toma de proteína para mejorar su nivel muscular, como se explicó en capítulos anteriores es más efectivo tomar suplemento de proteína los primeros 30 minutos después de realizar una sesión de pesas. De esta manera los clientes potenciales podrán conocer la marca de una manera didáctica, probando el producto y conociendo mejor lo que Inca Power constituye.

Figura 26: Campaña disruptiva - Paraderos



Figura 27: Campaña disruptiva - Paletas



Además, realizaremos campañas deportivas convencionales en eventos tales como: peleas de vale todo, maratones, torneos de crossfit, campeonatos de surfing, campeonatos de fútbol y campeonatos de levantamiento de potencia pertenecientes a nuestro público objetivo. En estas campañas se ofrecerá todo tipo de publicidad tales como: polos con la marca, toma-todos, gorras y pequeños servicios gratis del producto. Por otro lado, se tendrá banners con la marca de Inca Power para que los deportistas puedan conocer la marca. En estos se encontrará la página web y

teléfonos de contacto para cualquier pedido. Como se puede constatar en las encuestas el 74.75% de los encuestados acude al gimnasio a realizar levantamiento de pesas. Sin embargo, el porcentaje restante realiza también otras actividades deportivas como: correr, disciplinas deportivas, disciplinas de contacto, montar bicicleta, etc.

b. Redes:

Se creará un portal web (ver figura 28) para que los consumidores y clientes potenciales puedan encontrar información respecto a la empresa, los productos, información nutricional, beneficios de consumo de proteína, rutinas de entrenamiento gratis, contacto de la empresa y ubicación del almacén. Por otro lado, la página web estará vinculada a la red social “Facebook” en dónde los consumidores podrán escribir a la empresa y obtener feedback sobre los productos, las nuevas tendencias y cualquier tipo de información o sugerencias que puedan ser atendidas por la empresa. Asimismo, por medio de la página web y las redes sociales se colocarán las distintas promociones y anuncios que la marca pueda tener.

Figura 28: Página Web.



c. Campaña “Los power-granos”:

Por campaña de lanzamiento se ofrecerá a lo largo de 6 meses un descuento del precio de lista del 20% para todos los productos. El objetivo de esta campaña es poder penetrar en el mercado y conseguir que el producto sea consumido por primera vez por el consumidor potencial. Esta promoción se publicará en las redes sociales y página web de la empresa.

5.3.2. Campañas de Mantenimiento

a. Manejo de la Página Web y Redes Sociales:

La página web y las redes sociales (Facebook) serán procesos tercerizados por la empresa “Nouva Group” (dedicada a brindar servicios de diseño y manejo de redes sociales) y serán actualizadas todos los días, manejando información por parte de los clientes y realizando periódicamente promociones, anuncios, publicidad dirigida al producto que la marca genere. Por otro lado, se realizarán juegos con premios con el objetivo que el cliente siempre esté enterado y alerta a nuestros anuncios por medio de estas redes.

b. Campaña “Campeonatos Inca power”

Esta campaña se realizará dos veces por año en los gimnasios más importantes de Lima (Bodytech y Gold’s gym), consiste en realizar un campeonato de número de barras (se les colgará a los participantes en el cuello un saco de proteína de Inca Power que pese 5 libras). Se realizará una categorización por peso de participantes que pesen hasta 75 Kilogramos y de participantes que su peso sea mayor a 75 Kilogramos. Los ganadores serán los participantes que puedan realizar la mayor cantidad (número de repeticiones) de barras. En este caso se obsequiará una canasta en donde se regalará una proteína de 2 y 5 libras, como también un polo y gorra con la marca Inca Power.

c. Campaña “Nútrete antes de ejercitarte” (muestras del producto)

Esta campaña consiste en colocar muestras del producto en los eventos deportivos con mayor afluencia. Un caso específico serían las maratones de 5K, 10K y 42K que se realicen periódicamente en Lima. Esto serviría para publicitar la marca. Los participantes de estos eventos deportivos masivos podrán adquirir un vaso de proteína de 300 ml y tomar algo nutritivo antes de comenzar una jornada intensa de ejercicios como es el caso de las maratones o cualquier actividad intensa como lo suelen ser estos campeonatos.

d. Campaña “Rutinas Inca Power”

Esta campaña consiste en brindar rutinas de ejercicios por medio del correo de la empresa a los consumidores que hayan comprado más de 5 proteínas de 5 libras o 7 proteínas de 2 libras. Estas rutinas de ejercicios serán avaladas por un entrenador profesional y nutricionista. Serán dos tipos de rutinas de ejercicios: para quemar grasa o aumentar masa muscular. El período de estas rutinas tendrá una duración de 3 a 4 meses.

5.3.3. Campañas de Fidelización

a. Campaña “Comunidad Fitness”:

Esta campaña consiste en crear una plataforma web de Inca Power (ver figura 29) un espacio donde los consumidores de la marca podrán compartir dietas y rutinas de ejercicios en

dónde se les premiará con un puntaje dependiendo de los “likes” que obtengan. El consumidor habitual o el consumidor potencial, al registrarse en la página web de Inca Power tendrán acceso a distintos tipos de dieta y rutinas de ejercicio, como también el usuario tendrá la capacidad de colgar sus propias dietas y tipos de ejercicios que al momento de publicarlos serán vistos por cualquier otro usuario. Entonces si la rutina o dieta que colgó en la web tiene un equivalente a 100 “likes” este obtendrá 100 “puntos” acumulables para poder obtener un descuento de cualquiera de los productos de Inca Power. Estos 100 “puntos” equivalen a 10 soles para cualquier descuento producto de la marca Inca Power.

Esta campaña se asemeja mucho al portal de “Bodybuilding.com” (ver figura 30) que es un portal web de Estados Unidos famosa (13’000,000 de miembros) en dónde coexisten aficionados y profesionales de la cultura fitness, en dónde se encuentran videos de rutinas, dietas, ejercicios, etc. Además, en este portal se venden suplementos de todo tipo, siendo uno de los portales más famosos en el mundo. No existe un portal de estas características en el Perú y en español, por lo que sería una oportunidad de fidelización para muchos apasionados del culturismo y gente que acude al gimnasio de manera amateur y consume suplementos proteicos. Este tipo de plataforma sería semejante al portal mencionado anteriormente condicionado al consumidor nacional.

Figura 29: Portal Web Inca Power

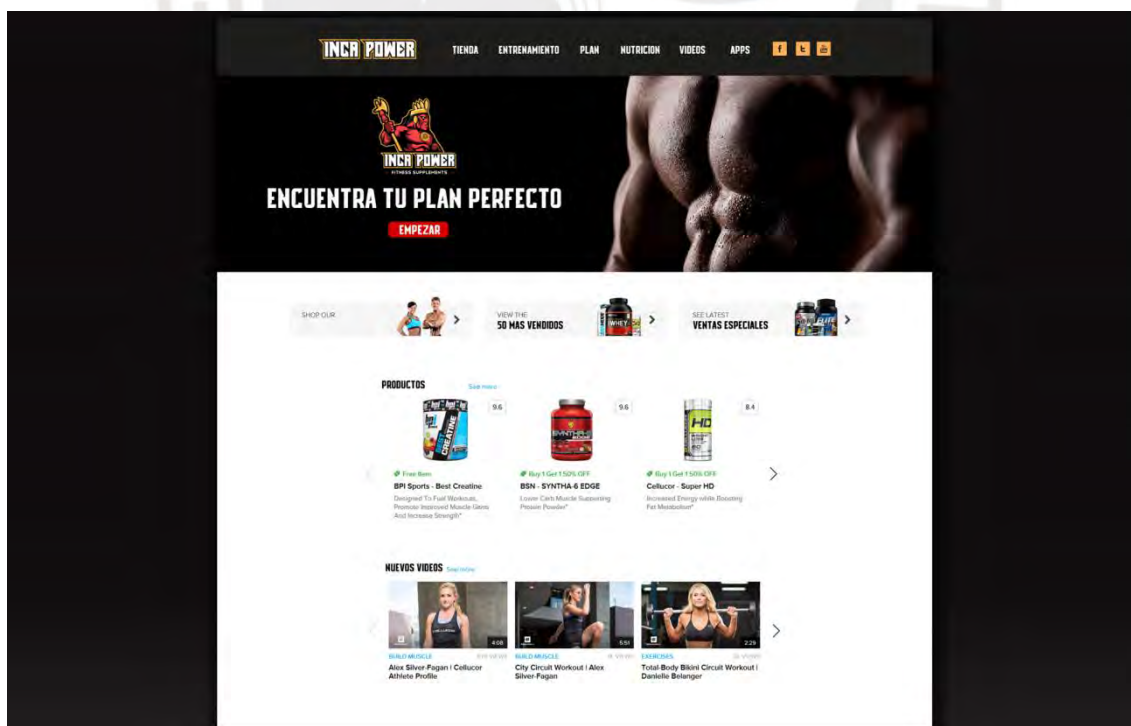
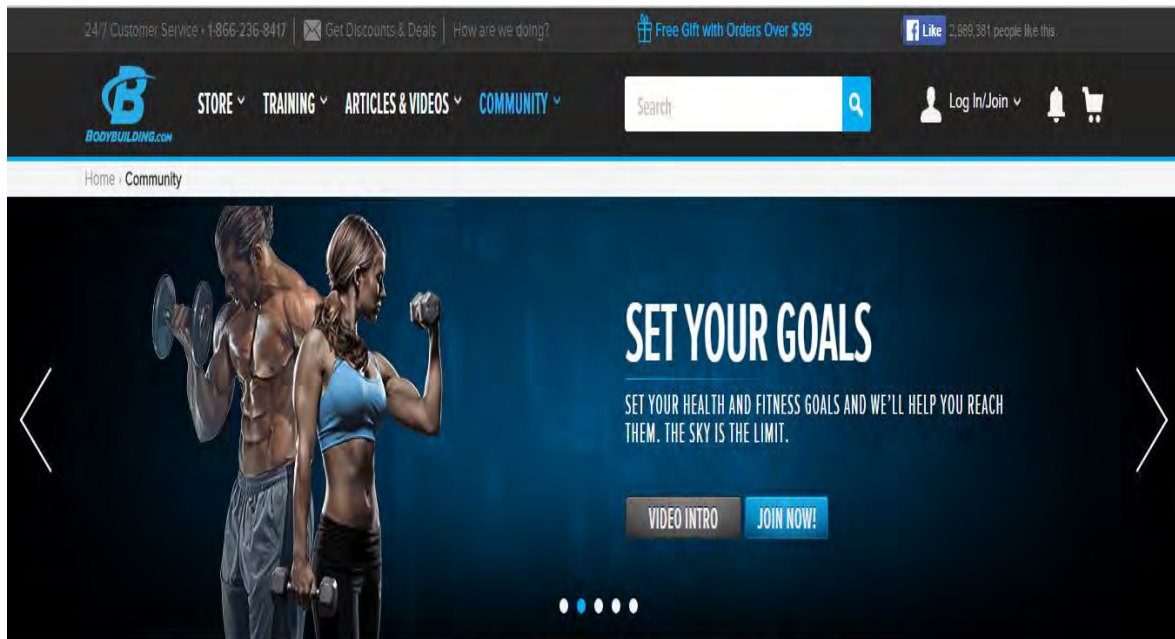


Figura 30: Portal Web Bodybuilding



Fuente: www.bodybuilding.com

b. Promoción por cumpleaños:

Inca Power tendrá una base de datos donde se tendrá los datos personales de las personas que compren nuestro producto. De esta manera los clientes potenciales tendrán la posibilidad de obtener un vale de descuento del 20% para cualquier producto que será enviado por correo electrónico y solo podrá ser utilizado en la fecha de cumpleaños del cliente potencial.

5.4. Precio:

Según las encuestas realizadas como método de investigación, encontramos que la muestra respondió a la pregunta ¿A qué precio estaría usted dispuesto a adquirir por cada presentación en polvo? De la siguiente manera:

- Proteína de 2 libras: 100 nuevos soles según encuesta realizada.
- Proteína de 5 libras: 210 nuevos soles según encuesta realizada.

5.5. Personas

El personal de venta será fundamental para el control y la buena gestión de todos los canales de venta por ello se le asignará una comisión de venta del 3% para la aceleración de venta y así poder penetrar el mercado rápidamente. Por otro lado, están los personal trainers que tendrán contacto directo con los potenciales consumidores, estos recibirán capacitación constante de los productos tales como información nutricional, beneficios del producto, precauciones del producto, tipos de uso, etc.

6. Plan de expansión

En un futuro se planea realizar una expansión de las operaciones, trayendo al mercado peruano una nueva presentación de suplemento proteico, la botella personal, y un nuevo canal de venta, las máquinas dispensadoras.

La botella personal de 20 gramos de proteína (300ml) como se puede apreciar en la figura 31. Esta presentación se venderá en los grifos: Primax y Repsol. Cabe resaltar que todos los establecimientos estarán ubicados en la zona geográfica y NSE de nuestro público objetivo.

Figura 31: Botellas personales



En el caso del nuevo canal de venta, se ofrecerá un vaso personal (300ml) por medio de una máquina dispensadora, como se puede apreciar en la figura 32. Las máquinas dispensadoras estarán ubicadas en los gimnasios de cadena más importantes, tales como Bodytech, Goldgym y Sport Life. Como también, en eventos deportivos masivos como: maratones (10K, 20K y 45K), campeonatos de pesas, campeonatos de artes marciales, etc. Además, la gerente comercial de la cadena “Bodytech” comentó que la idea de colocar estas máquinas dispensadoras en sus establecimientos les parece innovadora y atractiva como se describió en la entrevista a profundidad.

Figura 32: Máquina dispensadora



CAPÍTULO 6: PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo se desarrollará el plan de operaciones, el cual engloba los diferentes procesos requeridos para la constitución de la empresa y su funcionamiento a lo largo del tiempo. Así, se revisarán la normativa relacionada a las organizaciones, los procesos productivos y las actividades que los complementan.

1. La empresa

En el Perú, las empresas (personas jurídicas) se encuentran regidas por diversas normativas y reglamentos, los cuales cumplen la función de promover el buen manejo e integración de estas organizaciones en la economía nacional. Estos códigos pueden cubrir temáticas tales como la constitución de la compañía, la tributación y las estipulaciones laborales.

1.1. Constitución de la empresa

La constitución de toda persona jurídica se realiza bajo el amparo de la Ley General de Sociedades⁸. En el caso de la presente organización, será formalizada bajo la razón social de “Inca Power S.A.C.”. La selección de esta forma de persona jurídica (S.A.C. o Sociedad Anónima Cerrada) se realiza al tener en consideración los requisitos y beneficios de su existencia.

Las sociedades anónimas funcionan con un mínimo de 2 personas naturales asociadas. En el caso presente, se encontrarán 3 socios con una participación igual (33% de las acciones):

- Kochi Taba, Alessandro Junichi
- Pretell Díaz, Renato Pretell
- Ynouye Onaga, Juan Carlos

La naturaleza “anónima” de esta persona jurídica permite la protección de la confidencialidad de la información sobre los socios, limitando su responsabilidad sobre la empresa a los bienes de la misma. Además, su naturaleza “cerrada” facilita la retención de la propiedad entre los socios existentes, al darles preferencia en caso de venta de títulos y opción de veto para la venta a terceros.

1.2. Régimen tributario

Inca Power, según la definición otorgada por el estado⁹, se denominará pequeña empresa debido a que las ventas superan las 150 UITs (límite superior para microempresas), pero no superan las 1,700 UITs, valorizadas en S/. 3,950 para el año 2017¹⁰.

⁸ Ley General de Sociedades: Ley No. 26887

⁹ Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial: Ley No. 30056

¹⁰ D.S. 397-2015-EF

Según la normativa establecida por la SUNAT¹¹, la empresa cumpliría los requisitos para la entrada al Régimen General de Impuesto a la Renta al superar la cifra de S/. 525,000 para el tema de adquisiciones vinculadas directamente a su actividad generadora de rentas.

La tasa de impuesto a la renta que se utilizará hasta el 2019 será de 27%, posteriormente se utilizará 26% según disposiciones de la SUNAT (SUNAT, 2016) y del Impuesto General a las Ventas equivalente a un 18% del valor de las ventas. También, se deberá realizar una contabilidad completa y emitir comprobantes de pago.

1.3. Permisos especiales

El giro de negocio de Inca Power S.A.C. es la comercialización al por mayor de suplementos proteicos, los que deberán llevar la marca de la empresa, Inca Power; para ello, es necesario el registro de marca en INDECOPI. El procedimiento para el registro de marca consiste en la presentación de los formularios requeridos, junto con la información de la empresa (RUC y domicilio), los detalles de la marca y/o signo y los detalles del producto o productos que tomarán la marca, y el pago del derecho de trámite respectivo (13.9% de la UIT) (INDECOPI, s.f.).

El núcleo del negocio de Inca Power S.A.C. es la nueva proteína Inca Power, que al ser un producto de consumo humano necesita ser inscrito en el Registro Sanitario de Alimentos de Consumo Humano, regulado por la DIGESA. El proceso para la inscripción en el Registro Sanitario requiere el pago de S/.79 (2% de la UIT) y el llenado de una solicitud a la que se le adjunta información de la empresa, los detalles del producto y los resultados de análisis físico-químicos y microbiológicos del producto terminado (DIGESA, 2010).

2. Descripción del producto

El producto es un suplemento de proteína de concentrado de suero de leche enriquecido con harina de Quinua y Kiwicha gelatinizada. La introducción de estos derivados de granos andinos, acorde a la estrategia de diferenciación expuesta en el capítulo anterior, permite la adición de beneficios únicos para el consumidor. Se manejará una oferta variada, con dos presentaciones en polvo: 2 libras y 5 libras.

Además se desarrollará en forma teórica dos posibles expansiones: la presentación de botella personal (300 mililitros) y los vasos personales (300 mililitros) vendidos a través de máquinas dispensadoras. Para las presentaciones líquidas antes mencionadas, se debe considerar que necesitarán cada unidad 30 gramos de suplemento proteico en polvo para su preparación.

¹¹ Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente: DS No. 1086

3. Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo propuesto por Michael Porter, el cual permite categorizar en forma articulada los procesos de una organización, con el fin de determinar los puntos clave para la generación de valor. Estos procesos o actividades se dividen en dos categorías: actividades primarias, relacionadas al núcleo del negocio, y actividades de apoyo, facilitadoras para el desarrollo de las primarias (Porter, 1985).

Las actividades primarias se encuentran divididas en cinco categorías, logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas y servicios. Para Inca Power S.A.C., estas actividades se desarrollarán en la siguiente manera:

- La *logística interna* se refiere a las actividades relacionadas a la recepción, almacenamiento y movimiento de los insumos adquiridos. Para la recepción y almacenamiento de los productos se contará con un almacén. Sin embargo, con la finalidad de facilitar el proceso y reducir gastos, se tomará la opción de recibir los pedidos en el local donde se realizará la transformación.
- La *producción* consiste en la transformación de los insumos previamente adquiridos en el producto final, el suplemento proteico de concentrado de suero de leche potenciado con Quinua y Kiwicha. Esta actividad estará dividida en etapas, correspondientes a los pasos para la elaboración del producto, el mezclado y el envasado. Con el fin de maximizar la eficiencia del funcionamiento de Inca Power S.A.C., estos procesos transformativos se realizarán por medio de tercerización, con el fin de evitar una capacidad ociosa de la planta (se explicará detalladamente más adelante en el capítulo).
- La *logística externa* contempla el almacenamiento y posterior distribución de los productos terminados hacia los clientes (intermedios y finales). Tras los procesos transformativos, el producto en sus diferentes presentaciones será movilizado al almacén. Desde este punto se realizará el transporte para cubrir la demanda de las tiendas especializadas (clientes intermediarios) y el despacho en tienda para los personal trainers (clientes intermediarios) y clientes finales (consumidores).
- El *marketing y ventas* buscan crear medios para la venta de los productos finales y, a la vez, incentivar el consumo. Para los productos de Inca Power SAC, se han seleccionado diversos canales de venta, así como también se han ideado campañas de marketing acordes al público objetivo y al producto. Estos fueron detallados en el Capítulo 5: Plan comercial y de marketing.
- Los *servicios post-venta* permiten el realce y mantenimiento del valor del producto. En este sentido, Inca Power SAC se enfocará en el trato personalizado a los consumidores,

mediante el uso de redes sociales y otros canales virtuales que fueron explicados en el Capítulo 5: Plan comercial y de marketing.

Las actividades de apoyo se encuentran subdivididas en cuatro categorías, infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento. Para Inca Power SAC, estas actividades se desarrollarán en la siguiente manera:

- El *abastecimiento* abarca la adquisición de los diferentes insumos, herramientas, maquinarias y equipos necesarios para el correcto funcionamiento de la línea de producción. Para la elaboración de la proteína de concentrado de suero de leche, se necesitará obtener los insumos (concentrado de suero de leche, harina de quinua y kiwicha gelatinizada y saborizantes), los envases para la presentación en polvo, etc.
- La *infraestructura de la empresa* consiste en una variedad de procesos internos, que para Inca Power SAC incluyen la administración general de la empresa, las finanzas, la contaduría, el aseguramiento de la calidad, entre otros.
- El *desarrollo tecnológico* comprende las actividades enfocadas en mejorar la tecnología presente, entendiéndose por ello conocimientos, procesos o tecnología en los equipos; así, Inca Power SAC incurrirá en mejoras en sus procesos a lo largo de su funcionamiento.
- La *gestión de recursos humanos* agrupa las actividades relacionadas al personal; Inca Power SAC deberá asumir la búsqueda, selección, contratación y capacitación de los nuevos colaboradores de la empresa, y su posterior compensación por sus servicios. Estas actividades serán detalladas en el Capítulo 7: Plan de recursos humanos.

4. Abastecimiento

En este punto se revisarán las actividades relacionadas al abastecimiento o aprovisionamiento, como lo son la selección y la adquisición de las materias primas necesarias para el proceso de producción (Gómez, 2013). Ver Anexo K para el manual de procesos.

4.1. Búsqueda, selección y evaluación de proveedores

El punto de arranque del abastecimiento es la selección de proveedores. Con el fin de desarrollar un proceso estandarizado, se tomará un modelo sencillo, que permita la exploración de cada punto importante para la elección. Así, se buscará iniciar con el reconocimiento de las necesidades, seguido por la búsqueda de posibles proveedores y el análisis de sus ofertas, y terminando en la selección final en base a criterios determinados.

4.1.1. Reconocimiento de las necesidades

El primer paso para iniciar un plan de gestión de abastecimiento es determinar qué materias primas, equipos y maquinarias deben ser adquiridos para el desarrollo ininterrumpido

del proceso productivo. Con este fin, se realizará una breve revisión de los requisitos pertinentes al plan de trabajo que fue descrito anteriormente en este capítulo.

Los insumos necesarios para la elaboración del suplemento proteico serán el concentrado de suero de leche, la harina de quinua gelatinizada, la harina de kiwicha gelatinizada y los saborizantes (vainilla y chocolate). A estos insumos se les incluyen las bolsas doypack personalizadas de 2 libras y 5 libras. Es importante resaltar que debido a la decisión de tercerizar los procesos transformativos, la adquisición de la maquinaria usada para ellos se volvería innecesaria.

4.1.2. Búsqueda de proveedores

El segundo paso del proceso de selección consiste en la búsqueda de proveedores para cada una de las materias primas previamente descubiertas.

Para los proveedores de concentrado de suero de leche, se ha encontrado los siguientes candidatos:

- Industria Científica Biotecnológica E.I.R.L. (RUC: 20544478258)
- Lage Comercial S.A.C. (RUC: 20503884926)
- E & M S.R.L, (RUC: 20251357413)
- Frutarom Perú S.A. (RUC: 20563120135)

Para los proveedores de harina de quinua y kiwicha gelatinizadas, se ha encontrado los siguientes candidatos:

- Agroindustria de Alimentos Branggi S.A.C. (RUC: 20503586151)
- Ecoandino S.A.C. (RUC: 20419184111)
- Andinoindustrias S.A.C. (RUC: 20527797587)

Para los proveedores de saborizante en polvo (vainilla y chocolate), se ha encontrado los siguientes candidatos:

- Lage Comercial S.A.C. (RUC: 20503884926)
- Frutarom Perú S.A. (RUC: 20563120135)
- E & M S.R.L. (RUC: 20251357413)

Para los proveedores de bolsas doypack personalizadas, se ha encontrado los siguientes candidatos:

- Envases y Envolturas S.A. (RUC: 20100182859)
- Bethlehem Enterprises S.A.C. (RUC: 20517914798)

Para los proveedores de los servicios de mezclado y envasado, se ha encontrado los siguientes candidatos:

- Artpack Perú S.A.C. (RUC: 20512906584)
- Neumopack S.A.C. (RUC: 20543561453)

4.1.3. Selección de proveedores

La selección de proveedores es un proceso de suma importancia para el abastecimiento y las estrategias de compra; con este fin en él se deben considerar diversos criterios, como lo son la reputación del proveedor, las condiciones financieras, el precio, los plazos de entrega del pedido, entre otros.

En el caso del concentrado de suero de leche se trabajará con Frutarom Perú, empresa que también provee de saborizantes compatibles con sus otros productos. Frutarom es una compañía global que cuenta con una experiencia en el mercado internacional de más de 80 años y es considerada entre una de las 10 empresas líderes en su rubro a nivel mundial (Frutarom Perú, s.f.).

En el caso de la harina de quinua y kiwicha gelatinizada, la oferta en el Perú es amplia y la diferencia de precio entre las alternativas es marginal; de entre ellas, se selecciona la opción de Agrobranggi S.A.C, que ofrece una facilidad de abastecimiento al poder proveer ambos insumos. Agrobranggi S.A.C es una empresa que data del 2001, su vasta experiencia trabajando con el estado le permitió entrar al mundo industrial ofertando productos nacionales al mercado peruano e internacional, entre sus productos principales están los tubérculos, frutas, especias, hortalizas, granos, entre otros (Agrobranggi S.A.C, s.f.).

En el caso de los proveedores de servicios, se tomará Artpack Perú. Esta decisión se debe a dos factores de gran importancia: el primer factor es el servicio integral ofrecido por esa empresa, asumiendo todos los servicios que se necesitan, a diferencia de otras que solo cumplen parte de la cadena; y el segundo factor es la existencia de alianzas estratégicas entre Artpack Perú y el proveedor de bolsas doypack, Envases y Envolturas. En consecuencia, este aliado de Artpack Perú será seleccionado para su categoría.

4.2. Gestión de las compras

Tras la selección de los proveedores se aborda el siguiente subproceso del abastecimiento, la adquisición de los materiales necesarios para el proceso productivo. El proceso de compras puede incluir actividades como la negociación de contratos, la supervisión de la calidad, la programación de las compras, entre otras (Gómez, 2013).

Debe resaltarse que la importancia del proceso de compras radica en el nivel de valor que posee en las ventas de los productos totales; por lo tanto, un manejo eficiente de este proceso se vuelve necesario para generar un impacto positivo en las utilidades (Ballou, 2004).

Como parte de la gestión de compras se debe considerar las condiciones a las que se llegará con los proveedores y que se verán redactadas en sus contratos; entre estas condiciones se encuentra la cantidad de productos, el precio de los mismos, la fecha de entrega, el lugar de entrega, entre otros. Los dos primeros puntos, cantidad y precio de los insumos por adquirir, se verán más detalladamente en el capítulo 8 de este documento.

La fecha de entrega de los insumos será pactada en el tiempo de 1 semana desde la solicitud y el lugar designado para su recepción será el local de la empresa transformadora. Además, esta fecha deberá sincronizarse con la fecha acordada con la fábrica para el inicio del periodo de producción. Como puede verse en la Tabla 17, las compras se realizan en la segunda semana de cada mes y la fecha de entrega es coordinada para el inicio de la tercera, donde se inicia la producción. Las líneas rojas en la Tabla 17 representan los desembolsos de dinero correspondientes al pago por los insumos.

Tabla 17: Cronograma de compras (primer semestre del primer año)

MES	SEMANA	CICLO 1	CICLO 2	CICLO 3	CICLO 4	CICLO 5
Dic-17	Semana 0	Adquisición				
	Semana 1	Producción				
	Semana 2	Distribución				
Ene-18	Semana 3	Ventas				
	Semana 4	Ventas	Adquisición			
	Semana 5	Ventas	Producción			
	Semana 6	Ventas	Distribución			
Feb-18	Semana 7	Cobranza	Ventas			
	Semana 8	Cobranza	Ventas	Adquisición		
	Semana 9	Cobranza	Ventas	Producción		
	Semana 10	Cobranza	Ventas	Distribución		
Mar-18	Semana 11		Cobranza	Ventas		
	Semana 12		Cobranza	Ventas	Adquisición	
	Semana 13		Cobranza	Ventas	Producción	
	Semana 14		Cobranza	Ventas	Distribución	
Abr-18	Semana 15			Cobranza	Ventas	
	Semana 16			Cobranza	Ventas	Adquisición
	Semana 17			Cobranza	Ventas	Producción
	Semana 18			Cobranza	Ventas	Distribución
May-18	Semana 19				Cobranza	Ventas
	Semana 20				Cobranza	Ventas
	Semana 21				Cobranza	Ventas
	Semana 22				Cobranza	Ventas
Jun-18	Semana 23					Cobranza
	Semana 24					Cobranza
	Semana 25					Cobranza
	Semana 26					Cobranza

Fuente: Elaboración propia

5. Logística interna

En este punto, se explorarán las actividades relacionadas a la logística interna, que se enfoca en la recepción de las materias primas adquiridas y su almacenamiento (Porter, 1985). Estas actividades dependerán del plan de acción de cada empresa. Ver Anexo K para el manual de procesos.

5.1. Recepción

La circulación de materiales por los almacenes de una empresa produce costos, por lo que resulta esencial mantener un apropiado control sobre el volumen de estos (Gómez, 2013). Con la finalidad de minimizar los costos asociados con el almacenamiento de insumos, se adoptará una política de manejo de suministros que consistirá en coordinar la entrega de los mismos directamente en la planta donde se realizará su transformación.

5.2. Verificación del pedido

Como continuación de la actividad de recepción, se realizará la revisión de los insumos recibidos. Esta nueva actividad tiene como finalidad la verificación del cumplimiento de las especificaciones establecidas para los proveedores. Es importante resaltar que esta actividad se realiza en conjunto con el personal de la empresa transformadora, quienes verifican las características de los insumos para la calibración de su maquinaria (en el caso de las bolsas).

6. La producción

El proceso de producción es el cúmulo de actividades dirigidas a la transformación de las materias primas en productos finales. En este punto se analizará las fases en las que se incurren durante el proceso productivo. Ver Anexo K para el manual de procesos. Ver Anexo L para imagen completa del proceso.

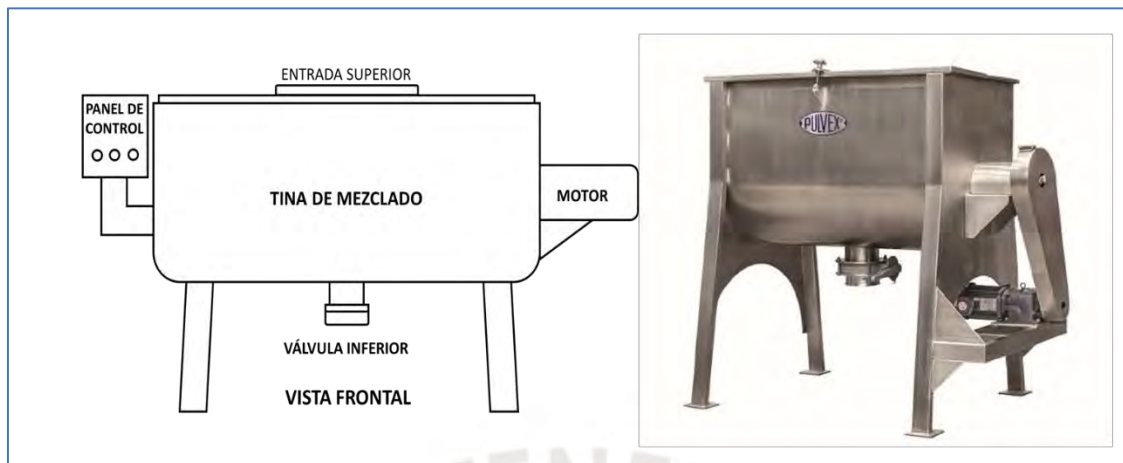
6.1. Procesos productivos

6.1.1. Mezclado

La primera fase del proceso productivo es el mezclado, el cual consiste en la combinación de los insumos en polvo (concentrado de suero de leche, la harina de quinua gelatinizada, la harina de kiwicha gelatinizada y los saborizantes), con el fin de obtener como resultado un producto uniforme.

Para esta fase es necesaria una máquina mezcladora, por ejemplo la mezcladora horizontal o de tina de la figura 33. Los insumos se introducen en la tina de mezclado a través de la entrada superior, en donde un sistema de cintas helicoidales ejecutaría la combinación uniforme de los componentes. El producto ya mezclado se extrae por la válvula inferior sobre un tornillo transportador que dirigirá el producto en polvo hacia la siguiente fase del proceso.

Figura 33: Mezcladora horizontal



6.1.2. Envasado

La siguiente fase del proceso es el envasado que consiste en la introducción de la mezcla en bolsas doypack de 2 libras y 5 libras. Para ello es necesario el uso de una máquina envasadora-dosificadora; como la envasadora automática lineal que se observa en la figura 34.

La máquina envasadora lineal se compone de tres elementos principales: la tolva, la cinta transportadora y el panel de control. El producto en polvo es depositado en la tolva. Posteriormente se selecciona el volumen a soltar en cada descarga y se ubican los envases correspondientes en la cinta transportadora.

Figura 34: Envasadora lineal



6.2. Producción propia o tercerizada

La decisión entre asumir la producción de los suplementos o tercerizar los procesos transformativos se llevará a cabo tras realizar un análisis de las ventajas y desventajas de cada una de las opciones.

La primera opción, producción propia, conlleva la necesidad de adquirir la maquinaria para los procesos, tales como: mezcladora, envasadora-dosificadora y tornillo transportador; además se debe considerar los gastos relacionados al funcionamiento y mantenimiento, la contratación de personal calificado para su uso y la implementación de un local que pueda albergar el proceso (con los permisos y certificaciones necesarios).

Otro punto a considerar sobre la implementación de una planta de transformación, es la capacidad de producción de la misma. Para obtener una visión concreta de esta variable, se considerará una máquina mezcladora pequeña que procesa 1,320 lb cada hora y una máquina envasadora lineal que completa 600 unidades por hora. Esto quiere decir, que la mezcla necesaria para un mes se podría realizar en 3 horas y, en el caso del envasado, en menos de 2 horas.

Tabla 18: Producción mensual promedio en libras (primer año)

Presentación	Q Mensual	Peso Total (lb)
2 Libras	607	1,214
5 Libras	444	2,220
	1051	3,414

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Capacidad de producción de mezcladora y envasadora

Máquina	Capacidad por hora
Mezcladora	1,320 lb
Envasadora	600 unidades

Fuente: Elaboración propia

Esta opción permite la protección del producto al mantener la fórmula y el know-how del proceso dentro de la empresa; aunque es importante resaltar que esta protección es temporal, puesto que un competidor potencial podría imitar la composición nutricional del producto Inca Power e iniciar su producción bajo su marca.

La segunda opción, producción tercerizada, permitiría a Inca Power prescindir las adquisiciones antes mencionadas y reemplazarlas por un pago variable (dependiendo del nivel de producción) a una empresa especializada en el servicio de mezclado y envasado del producto, como es el caso de Artpack Perú (acepta pedidos mínimos por 2,200 lb). Sin embargo, la fórmula del producto de Inca Power estaría más expuesta respecto a la producción propia.

Al evaluar las distintas opciones (ver Tabla 20), se puede determinar que la opción de tercerización del proceso de producción es la más atractiva, pues no solo es más económica en mantenimiento, sino que prescinde de inversión inicial y evita la generación de tiempo ocioso para la maquinaria.

Tabla 20: Producción propia vs. Tercerización

Variable	Producción propia	Tercerización
Costos	Máquinas: Aproximadamente \$ 50,000	Servicio: Aproximadamente S/.2,000 (primer mes)
	Operarios: S/.3,000 (para 2 operarios)	Gastos de transporte S/.100 (mensual)
	Gastos de funcionamiento	
	Gastos de mantenimiento	
Protección	Menor exposición de proceso y fórmula	Mayor exposición de proceso y fórmula
Tiempo	Producción en < 5 h	Producción en máximo 1 semana
	Tiempo ocioso 29 días al mes	No existe tiempo ocioso

Fuente: Elaboración propia

7. Logística externa

En este punto se revisarán las actividades relacionadas con la logística externa. La logística externa se encarga del manejo de los productos terminados, sea su almacenamiento o su distribución hacia los clientes, tanto intermedios como finales (Porter, 1985). Con este fin se buscará establecer un punto de acopio de los productos y determinar los medios para la distribución de los mismos. Ver Anexo K para el manual de procesos.

7.1. Gestión de almacenamiento

La gestión de almacenamiento en este punto se entenderá como el conjunto de las diferentes acciones destinadas a la recepción, almacenaje y preparación para el despacho de los productos. Para analizar estas actividades, se realizará un aproximamiento de cada fase incurrida en la entrada de un cargamento de productos.

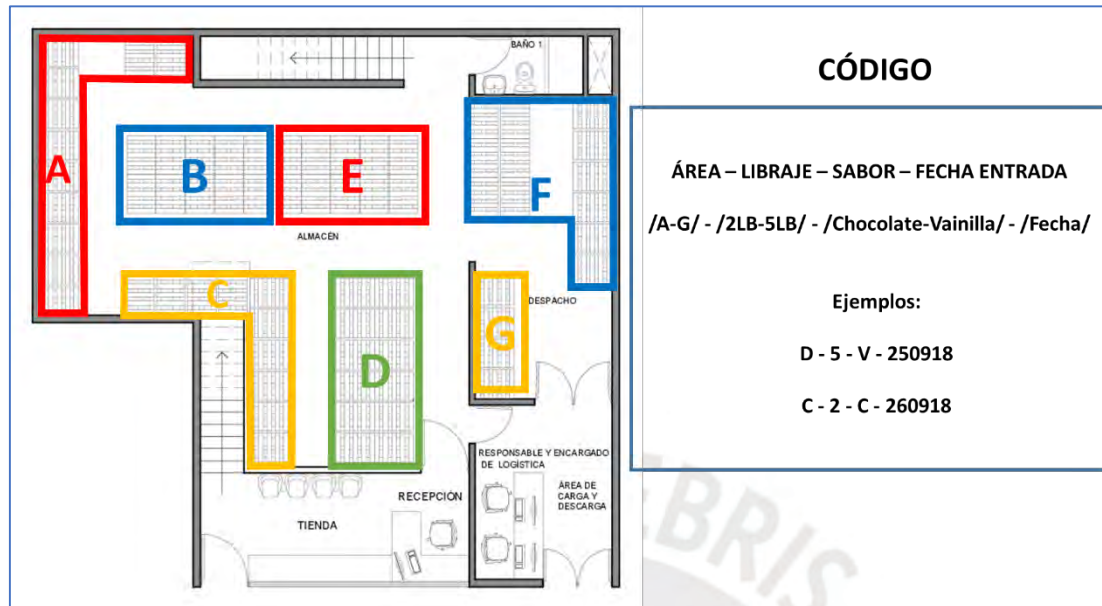
7.1.1. Recepción e inspección de productos

Tras el proceso de transformación abordado en el punto 5, los productos terminados (bolsas de 2 y 5 libras) son llevados desde la planta de Artpack Perú hacia el almacén de Inca Power; este transporte de la mercadería se realizará por medios propios. Durante la recepción de los productos en el almacén, debe ser realizada una inspección de cantidad y calidad (integridad de los productos). Tras verificar el contenido de los cargamentos se pasa a la siguiente fase.

7.1.2. Registro y codificación de los productos

Con el fin de facilitar la posterior búsqueda y despacho de los productos, es necesario establecer un sistema de codificación que no solo confiera la capacidad de localizar el producto en el almacén, sino que también ofrezca información de importancia para el trabajador, como el libraje, el sabor y la fecha de entrada del producto. Así, se diseñará un código para cada parcela de productos que considere estos 4 aspectos. (Ver figura 35) Con el contenido de los cargamentos registrados y codificados, se pasa a la siguiente fase.

Figura 35: Codificación de productos



Fuente: Elaboración propia

7.1.3. Almacenaje de los productos

Tras los procesos de inspección, registro y codificación, los cargamentos recibidos son introducidos propiamente en el almacén. Con la finalidad de facilitar el despacho de los productos y por un tema de caducidad, se tendrá la política de mantener los productos más antiguos en las áreas más cercanas al área de carga (áreas F y G en la Figura 33), mientras los productos más recientes estarán ubicados en las áreas más alejadas (áreas A y B en la Figura 33). Además ante una salida importante de inventario, se correrán los productos para cubrir las áreas vacías, teniendo en cuenta la regla antes establecida.

7.1.4. Preparación de pedidos

La última fase que se realiza en el almacén es la preparación de los pedidos. Considerando el cronograma de envíos ya establecido, se debe seleccionar los productos que se destinarán a cada uno de los puntos de venta, usando el registro confeccionado en la segunda fase. Tras la selección de los productos necesarios para cada pedido, se procede a la extracción de los mismos y su introducción en el vehículo destinado a la distribución.

7.2. Distribución

El proceso de distribución consiste en establecer el vínculo para los productos entre el almacén (lugar de origen) y los puntos de venta (lugar de destino). En otras palabras, la distribución es el conjunto de acciones destinadas a realizar el traslado de los productos a los clientes, considerando las condiciones pactadas (Gómez, 2013).

Con la finalidad de mantener una alta capacidad de cobertura para satisfacer la demanda, se ha decidido adquirir un vehículo destino al transporte de mercadería. El vehículo elegido es un camión Hyundai HD-65, que tiene una capacidad de carga de 4,050 Kg.

Figura 36: Camión Hyundai HD-65



8. Ciclo de gestión de pedidos

El modelo del ciclo de gestión de pedidos u OMC (order management cycle) es una herramienta que permite examinar la empresa desde el punto de vista de los clientes, mediante el seguimiento del pedido. Según Shapiro, esta herramienta permite conocer los intereses de los clientes (Shapiro, Rangan, & Sviokla, 2004) por lo que en este documento se la usará e conjunto con el análisis de la cadena de valor.

Este modelo define el sistema comercial de la empresa por medio de diez etapas interrelacionadas: Planificación del pedido, Generación del pedido, Estimación de costes y determinación del precio, Selección del pedido y establecimiento de prioridades, Formulación del calendario de trabajo, Cumplimentación, Facturación, Devoluciones y reclamaciones, y Servicio postventa (Shapiro, Rangan, & Sviokla, 2004). A lo largo de este análisis se observarán los actores que participan en cada una de las etapas (Ver Anexo M) y las actividades que realizan (Ver Anexo N); así mismo se buscará identificar los puntos de riesgo en esas etapas y determinar la manera óptima de afrontarlos.

8.1 Planificación del pedido

La primera fase del ciclo es la planificación del pedido. En ella, se busca realizar estimaciones de los niveles de ventas para el periodo y determinar los preparativos para su producción (costos, contrataciones, capacidad de producción, entre otros). En esta fase, los principales actores son las áreas de marketing y logística, quienes son encargados por la administración la elaboración de la proyección de ventas y el plan de producción respectivamente;

adicionalmente, las áreas de finanzas y ventas proporcionarán su apoyo con información procedente de sus áreas, tras lo cual la administración deberá aprobar los documentos formados.

Tomando en consideración que se trata de una nueva empresa, la proyección de las ventas se realizará con el uso de la data recolectada durante el proceso de encuesta. De esta forma, se calcula que para el primer año los niveles de ventas serán de aproximadamente 7,287 bolsas de 2 libras y 5,332 bolsas de 5 libras. Considerando aspectos tales como la estacionalidad del producto (las ventas se incrementan en la época de verano), se ha podido desarrollar el siguiente cuadro de ventas proyectadas para ese primer año:

Tabla 21: Ventas mensuales proyectadas para el primer año

Año 1	Ventas proyectadas				
	Total	2 Libras		5 Libras	
	Consumidor	Consumidor	Productos	Consumidor	Productos
Enero	329	117	1,017	212	747
Febrero	259	92	800	167	589
Marzo	234	84	730	150	529
Abril	187	67	583	120	423
Mayo	118	42	365	76	268
Junio	71	24	209	47	166
Julio	94	34	296	60	211
Agosto	118	42	365	76	268
Setiembre	165	59	513	106	374
Octubre	188	67	583	121	426
Noviembre	282	101	878	181	638
Diciembre	306	109	948	197	694
Total	2,351	838	7,287	1513	5,332

Fuente: Elaboración propia

Las ventas que una empresa afronta en cada periodo no es uniforme, por lo contrario, es común la aparición de fluctuaciones que llevan a la cantidad real por debajo o por encima de los volúmenes proyectados. En el primer caso, la demanda inferior a la proyección, producirá un exceso de mercadería que puede destinarse a cubrir la demanda del siguiente periodo; sin embargo, si se cae en el segundo caso, demanda superior a la proyección, se ocasionará una falta de cobertura de las necesidades de los clientes, arriesgando un traslado de estos a otros ofertantes.

Con el fin de asegurar la capacidad de respuesta ante una situación de salidas superiores a las normales, se realizará una producción que no solo cubra la estimación de ventas, sino que además la supere. Por lo tanto, manteniendo además una continuidad entre los años, se buscará que cada año se realice una producción adicional distribuida en cada mes que equivalga a 1 mes de ventas del siguiente año, el que sería utilizado para cubrir el primer mes de ese siguiente año. De igual forma, en el periodo pre-operativo se realizará una producción equivalente a 1 mes de

ventas del primer año. En la tabla 22 se muestra el esquema de producción para cada presentación de productos a lo largo de los 5 primeros años de funcionamiento.

Tabla 22: Volumen de producción anual para los 5 primeros años

Presentación en polvo de 2 Libras				
Año	Inventario Inicial	Producción	Ventas	Inventario Final
0	0	607	0	607
1	607	7,333	7,287	653
2	653	7,883	7,834	702
3	702	8,475	8,422	755
4	755	9,111	9,054	811
5	811	9,794	9,733	872

Presentación en polvo de 5 Libras				
Año	Inventario Inicial	Producción	Ventas	Inventario Final
0	0	444	0	444
1	444	5,366	5,332	478
2	478	5,768	5,732	514
3	514	6,201	6,162	552
4	552	6,665	6,624	593
5	593	7,166	7,121	638

Fuente: Elaboración propia

8.2 Generación del pedido

La segunda etapa del ciclo es la generación del pedido, en la cual el punto clave es el contacto con el cliente; apuntando a dar a conocer la marca y los productos ofrecidos. Para conseguir estos objetivos, existen diversos métodos, como el uso de marketing directo, estableciendo contacto directo con los clientes, poniendo anuncios en centros de distribución, etc (Shapiro, Rangan, & Sviokla, 2004). El área designada para cumplir esta labor es el área de ventas la cual tratará directamente con los dos canales de venta principales, las tiendas especializadas y los personal trainers.

El primer canal de ventas, las tiendas especializadas, estará representado por la cadena Lab Nutrition que trabaja como distribuidora de diversas marcas de suplementos proteicos. El contacto con esta cadena se realiza mediante una línea directa entre su área de compras y el responsable de ventas de Inca Power. Es a través de este contacto que Lab Nutrition puede solicitar información que posteriormente usará para realizar pedidos.

El segundo canal de ventas, los personal trainers, son distribuidores de menor escala que suelen ofrecer productos a los consumidores presentes en su esfera de influencia. El contacto con los personal trainers se llevará a cabo en el propio local de Inca Power, donde podrán comunicarse con el vendedor. En esa circunstancia se le podrá brindar el apoyo que requiera para realizar su pedido.

8.3 Estimación de costes y determinación del precio

La tercera fase se enfoca en establecer el precio del producto o servicio solicitado; para ello se consideran aspectos tales como los costes de insumos y elaboración, los precios manejados por la competencia, entre otros. El principal actor de esta fase es el área de marketing quien, tomando en consideración la información brindada por logística y finanzas, determinará el precio final de los productos, que será aprobado por la administración.

Con la finalidad de obtener un precio que sea aceptado por el público objetivo de Inca Power, se incluyó una pregunta relacionada en el proceso de encuesta. De esta manera, se obtuvo una valoración de S/.210 para el producto de 5lb y S/.100 para el producto de 2lb. Sin embargo, estos precios incluyen el IGV requerido por ley (18%) por lo que el ingreso real sería de S/.177.97 y S/.84.75 respectivamente.

En la negociación con las cadenas de tiendas especializadas, se ofrecerá un 20% del precio sin IGV como ganancias para el distribuidor, por lo que el precio que se les asignará será de S/.142.37 y S/.67.80 por cada unidad de 5 y 2 libras de suplemento. (Ver tabla 23)

Tabla 23: Determinación del precio para tiendas especializadas

Producto	Precio	PV S/IGV	Margen del distribuidor	PV al distribuidor S/IGV
Proteína 5 libras	S/. 210.00	S/. 177.97	20%	S/. 142.37
Proteína 2 libras	S/. 100.00	S/. 84.75	20%	S/. 67.80

Fuente: Elaboración propia

En la negociación con los personal trainers, se ofrecerá un 20% del precio de venta como ganancias para el distribuidor, por lo que el precio que se les asignará será de S/.168 y S/.80 por cada unidad de 5 y 2 libras de suplemento. (Ver tabla 24)

Tabla 24: Determinación del precio para personal trainers

Producto	Precio	Margen del distribuidor	PV al distribuidor
Proteína 5 libras	S/. 210.00	20%	S/. 168
Proteína 2 libras	S/. 100.00	20%	S/. 80

Fuente: Elaboración propia

8.4 Recepción y registro del pedido

En esta fase, el cliente emite el pedido final, considerando el presupuesto generado por la empresa. Para esta fase, el área de ventas asumirá el rol principal, debiendo recibir los pedidos, confirmarlos y registrarlos, todo ello con la finalidad de transmitir información relevante a las otras áreas (finanzas y logística).

En el caso de Inca Power, se recibirán pedidos de dos fuentes principales, tiendas especializadas y personal trainers; considerando las diferencias entre estos dos grupos, el trato que cada uno de ellos requerirá será diferente.

Se estima que los pedidos de tiendas especializadas sean realizados de forma regular con la finalidad de mantener abastecido su stock; en cambio, los pedidos realizados por personal trainers se espera sean esporádicos, apuntando a satisfacer una demanda inmediata. Así, se asignará un miembro diferente del área de ventas para atender a cada grupo.

Los pedidos de personal trainers serán recibidos por el área de ventas y serán introducidos al sistema donde podrá ser revisado por el área de logística y finanzas; considerando la baja envergadura de estos pedidos, la posibilidad de error en el proceso es mínima. Por otro lado, la introducción de los pedidos de tiendas especializadas en el sistema requerirá un mayor cuidado; así, con la finalidad de evitar errores en este proceso, el registro inicial será enviado al cliente para que este confirme su contenido. En caso se reciba una corrección, se realizarán los cambios necesarios en el sistema; en caso contrario, el registro pasará a las siguientes fases del ciclo.

8.5 Selección del pedido y establecimiento de prioridades

En esta etapa, la empresa debe analizar y seleccionar qué pedidos deberán ser aceptados y cuales deberán ser rechazados. Además, se deberá decidir cuáles de los pedidos aceptados recibirán prioridad. Las decisiones de esta etapa serán tomadas por el área de marketing, para lo cual analizarán información recibida del área de ventas, logística y la administración.

El proceso de selección inicia con la entrega de los registros de pedidos por parte del área de ventas, esta información junto con el informe de existencias preparado por el área de logística, será utilizada por el encargado de marketing para filtrar los pedidos que serán aceptados. Por otra parte, los lineamientos sobre prioridad de clientes generados por la administración servirán como herramientas para que el encargado pueda elaborar una lista de orden de atención de clientes.

En esta parte del proceso, existe la posibilidad de que el inventario del que se dispone no pueda cubrir los pedidos, esto se puede deber a un pedido de prioridad alta que llega después de que el inventario fuera asignado o simplemente porque los pedidos de prioridad alta exceden por su cuenta al stock en almacén; debido a esto, será política de la empresa mantener 1 mes completo de inventario como stock de seguridad, el cual entre otras funciones servirá para proteger a la empresa en estas situaciones.

8.6 Formulación del calendario de trabajo

La sexta fase del ciclo es la de programación, en ella el objetivo es realizar el plan que debe seguirse para satisfacer el pedido realizado por el cliente. Para una empresa productiva como

Inca Power, el principal actor en esta fase es el área de logística, la cual elaborará el plan usando información brindada por el área de ventas.

La base para la preparación del calendario de trabajo es el registro creado por el área de ventas (y aprobado por marketing) de los pedidos. Con conocimiento sobre las necesidades a satisfacer, el área de logística podrá designar las existencias a ser utilizadas. Tras el registro del movimiento realizado, se procede a la preparación del pedido para el despacho (empaquetado). Una vez se recibe la confirmación del área de ventas sobre la conformidad (o no conformidad) se podrá pasar a la siguiente etapa del ciclo.

En esta etapa, pueden surgir problemas con la asignación y manejo de los inventarios, por lo que el área de logística deberá desarrollar un sistema de codificación de las existencias y un registro de los movimientos de las mismas. Estas acciones no solo permitirán verificar con facilidad la presencia de los productos, sino que también acelerará la preparación de los pedidos.

8.7 Cumplimentación

El enfoque de la etapa de cumplimentación es la entrega del producto o procuración del servicio solicitado por el cliente. Para esta fase, el papel del área de logística sigue siendo de gran importancia, pues es el área encargada de colocar los pedidos en las manos del cliente.

La cumplimentación de los pedidos para los personal trainers está marcado por la entrega directa de los productos solicitados a cambio del pago respectivo, esto se realiza de forma inmediata a la conclusión de la fase anterior. Por otro lado, la cumplimentación de los pedidos realizados por las tiendas especializadas está marcada por la entrega de la mercadería en el punto de venta (local del cliente) en la fecha establecida por el cliente (máximo una semana tras la emisión del pedido); a diferencia del caso de los personal trainers que intercambian mercancía por pago, las tiendas especializadas reciben los productos a crédito tras firmar un comprobante de entrega.

En esta etapa las dificultades que se podrían presentar provendrían de la anterior fase, como errores en la preparación del pedido o incumplimiento de las fechas establecidas; debido a esto, la labor del área de logística en estas etapas es esencial y deberá recibir supervisión de las otras áreas, por ejemplo: revisión del pedido preparado por parte del área de ventas o la aprobación del calendario de trabajo por la administración.

8.8 Facturación

En esta fase, el enfoque de la empresa es la elaboración de los documentos de pago correspondientes al pedido del cliente. La responsabilidad de este proceso caerá en las manos del área de finanzas, la cual emitirá facturas y boletas dependiendo la necesidad del cliente. En el caso de las tiendas especializadas, se les presentará facturas electrónicas para facilitarles el

proceso de contabilidad de su organización. Por otro lado, los personal trainers, al ser personas naturales, recibirán boletas de compra. Todos los documentos de pago considerarán los precios unitarios presentes en la Tabla 25.

Tabla 25: Montos de facturación

Producto	Precio	Monto para facturación
Proteína 5 libras	S/. 210.00	S/. 168
Proteína 2 libras	S/. 100.00	S/. 80

Fuente: Elaboración propia

Durante esta fase, la posibilidad de error se concentra en la emisión de un documento de pago con cifras erróneas. Con la finalidad de evitar este inconveniente, se realizará una emisión previa que permitirá al cliente corroborar la data de la factura antes de recibir el documento final.

8.9 Devoluciones y reclamaciones

En esta fase del ciclo, se desarrolla una actividad de calificación del pedido por parte del cliente; este deberá comprobar el cumplimiento de los parámetros establecidos en el acuerdo con la empresa y, en caso encontrar faltas, realizar una devolución y/o un reclamo. Para ello, el área de logística estará preparada con estrategias que ataquen los potenciales inconvenientes de los clientes.

Como política de Inca Power, el periodo designado para la atención de devoluciones y reclamos será en el tiempo inmediato a la entrega de los productos. En el caso de los personal trainers, la revisión de la mercadería la realiza en el local de la empresa tras recibir los productos. En cambio, la revisión del pedido por parte de las tiendas especializadas se dará en sus puntos de venta en el momento de entrega. Además, se solicitará la firma de un comprobante de entrega tras confirmar la integridad de los productos y la presencia de las cantidades solicitadas.

En este punto, la posibilidad de error consiste en la inconformidad del contenido del pedido entregado; en este caso, se tendrá como estrategia mantener una cantidad de productos en el vehículo de distribución que permitan realizar un reemplazo de productos defectuosos o cumplir un pedido incompleto.

8.10 Servicio postventa

En esta etapa se concentran aquellas actividades que brindan un valor adicional al producto o servicio de la empresa, las cuales surgen después de haber sido concretada la compra. Estas actividades se encuentran bajo responsabilidad del área de marketing.

Como parte de sus estrategias de promoción, Inca Power busca extender el contacto con los consumidores más allá del momento de venta. La primera herramienta designada para ello, es la apertura de líneas de comunicación con el público, representadas por las redes sociales y la

página web. La segunda herramienta consiste en el incentivo a las compras futuras, representadas por la entrega de rutinas de ejercicio personalizadas por consumo regular y tarjetas de descuento por el cumpleaños del consumidor.

9. Ciclo operativo

El ciclo operativo corresponde al tiempo necesario para adquirir inventarios, realizar las ventas y cobrar las deudas. Este ciclo se compone de dos partes: el periodo de inventarios, definido como el tiempo requerido para la compra y venta de los inventarios; y el periodo de cuentas por cobrar, definido como el periodo requerido para la cobranza de las ventas.

Para Inca Power S.A.C., el ciclo operativo es de 10 semanas. De estas, 2 semanas corresponden al periodo de inventarios; es decir, desde que se reciben los insumos solicitados hasta que se realiza la distribución. A esas 2, se le suma 4 semanas adicionales para las ventas y 4 semanas más para el cobro de la mercancía. Es importante resaltar que este ciclo operativo corresponde a las ventas a tiendas especializadas, las cuales realizan pedidos de forma periódica, a diferencia de los pedidos de personal trainers que son irregulares y esporádicos.

Figura 37: Ciclo operativo



Fuente: Elaboración propia

10. Almacén

La finalidad de un almacén es disponer un lugar en el que se pueda recolectar materiales de importancia para la empresa, hasta el momento en que sean necesarios. (Gómez, 2013) Es en este recinto en que actividades tales como la recepción, mantenimiento y preparación de pedidos descritos en el punto número 7 de este capítulo.

Para este negocio se ha designado el alquiler de un almacén situado en el distrito de Lince, que lo posicionaría en un punto central con respecto a los distritos correspondientes al público

objetivo. Además, se consideró que, para facilitar el manejo del almacén y la interacción entre las diferentes áreas de la organización, este local debería alojar también las oficinas administrativas y de ventas.

Considerando estos puntos, se obtuvo información sobre un potencial local ubicado en la Av. César Vallejo 131, Lince (foto en anexo Ñ), que cuenta con un total de 211.87 m², que será distribuido de la siguiente manera (ver anexo O): una pequeña tienda en el área frontal (13.19 m²), un almacén (82.7 m²) y un área de carga y descarga (11.4 m²) en el primer piso; y en el segundo piso se distribuirán las oficinas (78.87 m²).

11. Gestión de riesgos operativos

Se consideran riesgos operativos a la potencial pérdida económica producida por errores o problemas en los procesos de la empresa. Estas situaciones pueden provenir de diversas fuentes, por ejemplo: los procesos de la empresa, el capital humano, los sistemas internos, la tecnología y algunos eventos externos no previsibles.

Con el fin de gestionar los riesgos operativos, se buscará tomar medidas que mitiguen los efectos de los mismos. Así, para gestionar riesgos asociados a los procesos internos de la empresa, se tomará un modelo de procesos flexible, lo que junto a un enfoque a la mejora continua, permitirá encontrar fallos en los procesos y arreglarlos. Un punto de gran importancia para los procesos es mantenerlos en movimiento, en este sentido se debe asegurar la cadena de abastecimiento, por lo que se realizará una búsqueda de proveedores alternativos que puedan suplir los insumos requeridos en una situación de emergencia. Por otro lado, se debe confirmar que el producto que se procesa cumple con las especificaciones nutricionales ofrecidas, por lo que se tomarán muestras del producto después de la fase de mezclado para ser examinado en laboratorio. Además, al momento de entregar un pedido en algún punto de venta, Inca Power mantendrá un pequeño stock de seguridad en el vehículo de distribución que servirá para reemplazar productos que sean encontrados inconformes.

Para gestionar riesgos ligados a los recursos humanos, se trabajará en la mejora del ambiente laboral y en asegurar la lealtad y compromiso de los trabajadores. Para gestionar los riesgos atados a la tecnología, se buscará realizar un apropiado manejo y mantenimiento del vehículo de distribución, además de adquirir un seguro para accidentes de tránsito. Finalmente, con la finalidad de generar un respaldo frente a eventos impredecibles, se buscará adquirir un Seguro de riesgos patrimoniales el cual cubre la propiedad de la empresa frente a diversos tipos de siniestros; en forma paralela, la empresa transformadora cuenta con un seguro equivalente que mantiene protegido los insumos durante su estancia en la planta de procesamiento.

12. Indicadores

Los indicadores son herramientas utilizadas para controlar y ajustar las acciones que un determinado sistema o proceso emprende para alcanzar el cumplimiento de su misión, objetivos y metas. Los indicadores se pueden clasificar según la naturaleza de su medición en: indicadores de eficiencia, indicadores de eficacia e indicadores de efectividad.

Para el control de los procesos que se realizan en Inca Power, se tomarán diversos indicadores pertenecientes a cada una de las clasificaciones; estos serán detallados a continuación en la tabla 26.

Tabla 26: Indicadores de la gestión

Indicador	Naturaleza	Fórmula
Velocidad de producción	Eficiencia	Tiempo de producción/Outputs
Atención al cliente	Eficacia	Promedio de tiempos de atención
Nivel de satisfacción del cliente	Eficacia	Opinión de clientes
Outputs obtenidos	Eficacia	Registro de productos obtenidos
Cumplimiento de cronograma de producción	Efectividad	Tiempo real/Tiempo estimado
Cumplimiento de presupuesto	Efectividad	Inversión real/Inversión presupuestada

Fuente: Elaboración propia

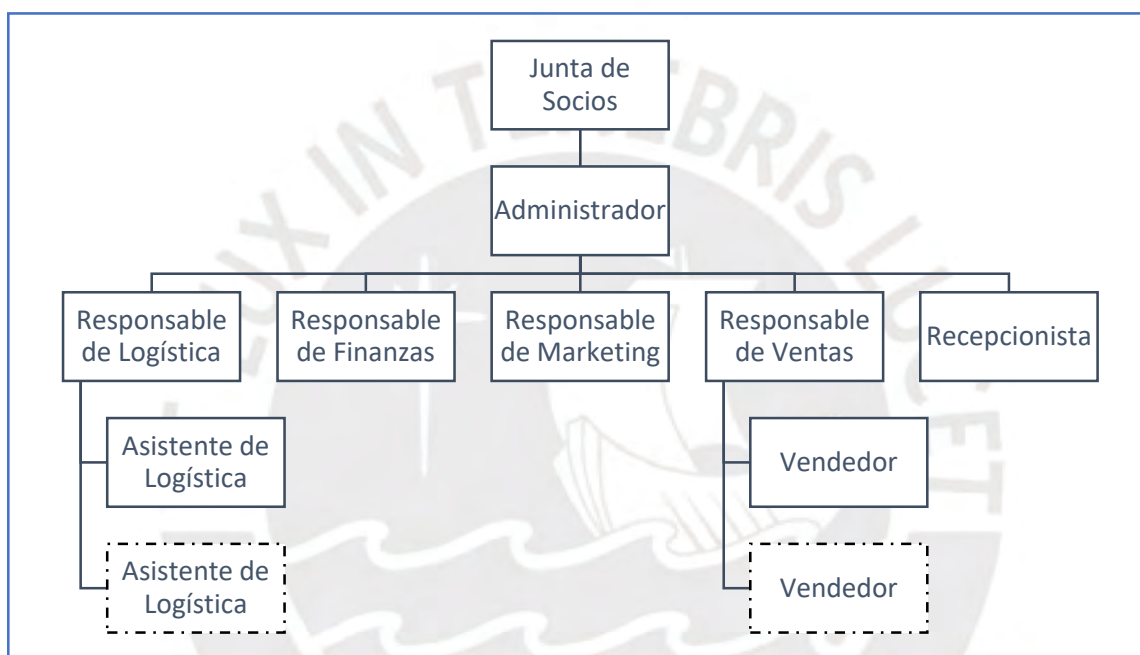
CAPÍTULO 7: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En este capítulo, se desarrollará el plan de recursos humanos que incluye la descripción de los puestos laborales y los beneficios asociados, así como los procesos relacionados a la contratación y políticas de clima organizacional.

1. Estructura Organizacional

El organigrama es una herramienta que permite la visualización de los puestos de trabajo dentro de la organización, así como su localización jerárquica.

Figura 38: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

1.1. Área administrativa

1.1.1. Junta de socios

La Junta de Socios se encuentra formada por los 3 socios, los que se encargarán de generar los objetivos y lineamientos generales de la organización.

1.1.2. Administrador

El administrador se encarga de la gestión directa de la empresa, supervisando las áreas que la componen. Tiene como función la implementación de los lineamientos y objetivos formulados por los socios. Además, se encarga de la gestión de los recursos humanos de la empresa, diseñando las políticas destinadas al bienestar organizacional.

1.1.3. Recepcionista

La recepcionista se encarga de mantener contacto con los clientes finales, sea por medio telefónico o directamente desde su posición en el mostrador de la tienda anexa al almacén. Tiene como función conectar las llamadas entrantes a las correspondientes áreas, facilitando la comunicación efectiva entre el cliente y la empresa.

1.2. Área de logística

1.2.1. Responsable de logística

El responsable de logística se encarga de asegurar el funcionamiento fluido de la cadena de suministro, siguiendo los lineamientos de la empresa. Tiene como función coordinar con la empresa encargada de la transformación de los productos y la supervisión del cumplimiento de los parámetros establecidos. Además, se encarga de la supervisión del almacén y el stock ubicado en él.

1.2.2. Asistente de logística

El asistente de logística se encarga de manejar el almacén, bajo la dirección del responsable de logística. Tiene como función recibir, registrar y almacenar los productos entrantes. Además, se debe encargar del mantenimiento de los productos almacenados y la preparación para su despacho. Finalmente se encargará de la entrega de los pedidos, usando el vehículo de la empresa.

1.3. Área de finanzas

1.3.1. Responsable de finanzas

El responsable de finanzas se encarga de controlar el flujo de efectivo de la empresa. Tiene como función el manejo de los fondos de la empresa, designándolos a las áreas determinadas en el presupuesto anual. Además, se encarga de mantener contacto con las entidades bancarias con las que trabaja.

1.4. Área de marketing

1.4.1. Responsable de marketing

El responsable de marketing se encarga de asegurar la comunicación con el público e impulsar la imagen de la marca en el mercado. Tiene como función diseñar y supervisar campañas de marketing, y analizar los efectos y alcance las mismas. Además, supervisa el manejo de los recursos virtuales.

1.5. Área de ventas

1.5.1. Responsable de ventas

El responsable de ventas se encarga de la dirección del trabajo con los canales de venta. Tiene como función la supervisión del equipo de ventas y la aprobación de los acuerdos con los

clientes. Además, se encarga de coordinar con el personal de logística el movimiento de los productos.

1.5.2. Vendedor

Los vendedores se encargan de la coordinación directa con los puntos de venta. Tienen como función observar la realidad de cada punto de venta y coordinar la creación de los pedidos. Además, deben trabajar con los vendedores externos (personal trainers).

2. Remuneración

Los empleados contratados para los puestos especificados serán ingresados a planilla y recibirán sueldos quincenales (40% y 60%). Además, según las especificaciones de ley, contarán con beneficios tales como un seguro médico, gratificaciones y compensación por tiempo de servicio. Es importante notar que la empresa tendrá la política de incrementar los salarios de los trabajadores en 5% cada 2 años.

Tabla 27: Remuneración por cargo

Trabajador	Área	Cantidad	Salario Mensual	CTS	Gratificación	ESSALUD
Administrador	Administración	1	S/.2,000	S/.2,000	S/.4,000	S/.180
Recepcionista	Administración	1	S/.1,000	S/.1,000	S/.2,000	S/.90
Resp. Logística	Logística	1	S/.1,500	S/.1,500	S/.3,000	S/.135
Asist. Logística	Logística	1(+1)	S/.1,200	S/.1,200	S/.2,400	S/.108
Resp. Finanzas	Finanzas	1	S/.1,500	S/.1,500	S/.3,000	S/.135
Resp. Marketing	Marketing	1	S/.1,500	S/.1,500	S/.3,000	S/.135
Resp. Ventas	Ventas	1	S/.1,500	S/.1,500	S/.3,000	S/.135
Vendedor	Ventas	1(+1)	S/.1,000	S/.1,000	S/.2,000	S/.90

Fuente: elaboración propia

3. Contratación de personal

El personal de la empresa estará sujeto a contratación a plazo fijo, con cláusulas de confidencialidad correspondientes a sus posiciones como personal de confianza. La duración de los contratos será de un año, tras el cual se evaluará la continuidad en base a su desempeño. Las renovaciones se realizarán por periodos iguales y tras los cinco años requeridos por la Ley Laboral, se cambiará a un contrato a plazo indeterminado.

El horario de trabajo que se designará al personal constará de 48 de trabajo, que se dividirán en jornadas de 8 horas de lunes a sábado. Además, se considerará una hora adicional para refrigerio al mediodía. Este horario se ha establecido con el fin de facilitar la interacción de nuestro personal con nuestros clientes y proveedores, quienes manejan horarios similares.

4. **Clima organizacional**

En esta sección, se detallará el plan elaborado para la promoción del buen clima laboral. Gracias a tener un compacto grupo de trabajo, es posible realizar actividades de integración más personalizadas e íntimas. Las actividades planificadas son las siguientes:

- Celebración de cumpleaños: en la fecha de cumpleaños de cada empleado se realizará un almuerzo de celebración para el cumpleaños.
- Celebraciones por fechas importantes: se realizarán actividades pertinentes para celebraciones como el día del padre, día de la madre, día de la amistad, fiestas patrias, etc.



CAPÍTULO 8: PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICO – FINANCIERO

En el último capítulo se analizará la viabilidad económica de Inca Power. El análisis se centra en un escenario conservador y se analizarán los estados financieros dentro de un horizonte de 10 años.

1. Supuestos

Para este proyecto se utilizaron los siguientes supuestos que serán utilizados a lo largo del análisis económico

1.1. Horizonte de evaluación:

Para el proyecto de Inca Power se utilizará un horizonte de evaluación de 10 años.

1.2. Inicio de Operaciones:

Se establecerá el inicio de operaciones desde noviembre del 2017, fecha escogida especialmente para poder obtener los productos a finales de diciembre del 2017 y comenzar con todas las campañas a partir del 1 de enero del 2018.

1.3. Tasa de impuesto a la renta:

La tasa de impuesto a la renta que se utilizará hasta el 2019 será de 27%, posteriormente se utilizará 26% según disposiciones de la SUNAT (SUNAT, 2016).

1.4. Tasa de descuento:

Para poder determinar la tasa de descuento se requiere el cálculo de sus dos componentes, el costo de capital (*ke*) y el costo de deuda (*kd*). Según el método CAPM, el costo de capital está compuesto por la tasa libre de riesgo (2.16%), equivalente al valor del bono americano a plazo de 10 años¹²; la beta apalancada (1.146), adaptada para Inca Power de la beta del sector productos del hogar (0.67)¹³; la prima de riesgo del mercado peruano (7.4%)¹⁴; y el riesgo país (1.49%)¹⁵. Al tratarse Inca Power de una nueva empresa, se deberá considerar componentes adicionales a los usados por el modelo CAPM para el cálculo de la tasa de descuento, tales como la prima de iliquidez y otros riesgos específicos. Para efectos de este proyecto se considerará una tasa por tamaño de empresa de 3.81% (Morningstar, 2013). Por otro lado, se ha desestimado el uso de una prima de iliquidez debido a la naturaleza cerrada del negocio, ya que no se realiza cotización en

¹² Valor para el 1 de setiembre del 2017, data obtenida del Departamento del Tesoro (EEUU).

¹³ Rubro de “Household Products” según Damodaran, que contiene empresas del sector suplementos.

¹⁴ Determinado por Damodaran para el mercado peruano

¹⁵ Valor para el 1 de setiembre del 2017, data obtenida de J.P. Morgan Chase

bolsa. Con estos valores, se establece un costo de capital (*ke*) de 15.94%. En el caso del costo de deuda (*kd*), se utilizó la tasa efectiva de un préstamo otorgado por una cooperativa de ahorro y crédito (Aelucoop) por S/ 198,232 a un plazo de 5 años, la cual será de 14.0%¹⁶. Teniendo ambos datos y con un ratio de 50% deuda y 50% aportes propios, siendo estos últimos S/ 198.3 miles, se obtiene una tasa de descuento (*WACC*) equivalente a 11.28%.

Tabla 28: Cálculo del WACC

Cálculo del WACC	12.94%
Costo Deuda (Kd)	14.00%
Costo Capital (Ke)	15.94%
% Deuda	50.0%
% Capital	50.0%
Tasa libre de riesgo (Bono Americano)	2.16%
Prima de Riesgo de Mercado	7.40%
Riesgo País	1.49%
Tasa por tamaño de empresa	3.81%
Beta Desapalancada del sector	0.67
Beta Apalancada de Proyecto	1.146

Fuente: Elaboración propia

1.5. Determinación del precio:

Dado que Inca Power posee productos distintos se han establecido los siguientes precios de venta final sin incluir IGV para cada uno de ellos; para el envase convencional de 2lb será de S/ 84.75, la presentación de 5lb de S/ 177.97. Cabe resaltar que el precio de venta a los distribuidores tendrá un descuento de 20% para todos los productos. Los precios a utilizar en el análisis serán los de distribuidor sin incluir el IGV. Los cuáles serán de S/ 142.37 y S/ 67.8 para las presentaciones de 5 y 2 libras respectivamente.

1.6. Accionistas:

Los accionistas de la empresa serán 3; Alessandro Kochi, Juan Carlos Ynouye y Alonso Pretell. La aportación total será de S/. 198,232, teniendo que aportar cada uno la suma de S/.66.1 miles aproximadamente.

1.7. Determinación de la demanda:

Según el objetivo del plan comercial, la meta para el primer año de ventas equivale al 25% de la demanda potencial (9,404) lo que lleva el nivel de clientela a 2,351, la cual deberá ser dividida entre las dos presentaciones que se determinaron más populares entre los encuestados,

¹⁶ Tasa obtenida por medio de una entrevista personal al administrador de Aelucoop cooperativa de ahorro y crédito sucursal Aelu, el día 1 de septiembre del 2017. Dejando como garantía una propiedad que será otorgada por uno de los socios.

838 para 2 libras y 1,513 para 5 libras. Se buscará llegar a esta metra a través de todas las estrategias planteadas en el plan comercial.

El cálculo de la frecuencia de consumo se obtiene del análisis cruzado de las preferencias de presentación y la frecuencia de compra habitual. De esta manera se obtiene una frecuencia de consumo aproximada de 8.7 frascos de 2 libras al año y 3.52 frascos de 5 libras al año. De esta manera, se puede proceder con la proyección de la demanda de estas dos presentaciones para el primer año, obteniendo un aproximado de ventas de 7389 bolsas de 2 libras y 5293 bolsas de 5 libras.

1.8. Valor residual

Para establecer el valor terminal del proyecto se utilizó una tasa de 3% considerando un escenario conservador.

1.9. Promoción por lanzamiento:

Para efecto de una entrada satisfactoria al mercado se propuso un lanzamiento con 20% de descuento en todos nuestros productos (Campaña Power Granos) en los primeros 6 meses, lo cual figura en los gastos de marketing con un valor de S/. 125,317 que serán asignados a los gastos de marketing del primer año.

1.10. Crecimiento anual:

Se ha proyectado que se crecerá en un ritmo de 7.5% anual, teniendo en cuenta el promedio del crecimiento del sector suplementos en los últimos años.

1.11. Comisión por ventas

Se ha establecido un valor de 2% del total de ventas destinadas en comisiones para la fuerza de ventas que serán colocados en la cuenta de gasto de ventas.

2. Inversión inicial

2.1. Activo Fijo:

Básicamente los activos fijos vendrán a ser destinados a equipar la oficina y el área de trabajo, los cuales serán compuestos por equipos de cómputo, mueblería en general y un camión de carga que será destinado para los despachos, sumando un total de S/ 92,481, cabe resaltar que en el año 5 se realizará compras adicionales de muebles acordes a las nuevas contrataciones de personal.

Tabla 29: Activos Fijos (Inversión del año 0)

Activos Fijos	Cantidad	Precio C/IGV	Precio S/IGV	Total S/
Equipos de computo	11	S/. 1,000	S/. 847	S/. 9,322
Impresora Epson LX350	1	S/. 800	S/. 678	S/. 678
Escritorios	10	S/. 350	S/. 297	S/. 2,966
Sillas	15	S/. 150	S/. 127	S/. 653
Mueble de Recepción	1	S/. 1,500	S/. 1,271	S/. 1,271
Televisor (para proyectar)	1	S/. 2,000	S/. 1,695	S/. 1,695
Camión Hyundai HD65	1		S/. 74,642	S/. 74,642
				S/. 92,481

Fuente: Elaboración propia

2.2. Gastos Pre-operativos:

Los gastos pre-operativos estarán compuestos de los gastos necesarios previos al lanzamiento de la marca, que serán dos meses en los cuales los principales gastos serán de planilla, alquileres y gastos de marketing. Dentro de la planilla se incluirán a los 7 trabajadores con sus respectivas cargas laborables, para el alquiler se consideró un local en Lince de 220m² que asciende a S/6,600 (contrato con 2 meses de garantía y 1 de adelanto) (Urbana, 2017).

Tabla 30: Gastos pre-operativos

Detalle Gastos Pre-operativos	Cantidad	Unitario	Total Soles	%
Alquiler 2 meses	2	S/. 6,600	S/. 13,200	14%
Inversión en Marketing	1	S/. 26,000	S/. 26,000	28%
Planilla (2 meses previo lanzamiento)	2	S/. 11,200	S/. 22,400	25%
Garantía del local y mes adelanto	3	S/. 6,600	S/. 19,800	22%
Remodelación y acondicionamiento de local	1	S/. 6,000	S/. 6,000	7%
Artículos de oficina	1	S/. 2,500	S/. 2,500	3%
Constitución de la empresa	1	S/. 1,500	S/. 1,500	2%
			S/. 91,400	100%

Fuente: Elaboración propia

2.3. Flujo económico

Luego del aporte inicial y el ingreso de efectivo por medio del préstamo, el flujo de caja económico proyectará saldos positivos por medio de la utilización de recursos propios.

2.4. Capital de trabajo

El capital de trabajo será calculado en la fase inicial en base a 3 meses de inventarios, que será adaptado cada año para igualar el crecimiento de las ventas mensuales. Es por ello que se ha designado un stock de seguridad de 3 meses del para el inicio de las operaciones (ver tabla 35), Luego del primer año se establecerá un capital de trabajo equivalente a 30 días de inventarios, con ello evitar perder liquidez ante cualquier eventualidad.

3. Proyección de ingresos

Los ingresos serán representados por la venta de las dos presentaciones que se ofrecerán. Como se puede apreciar en la siguiente tabla, el incremento anual que se plantea es de obtener como meta un crecimiento de 7.5% con respecto al año anterior asumiendo un escenario conservador. Todo ello llevará a tener un nivel de ventas de S/. 1.25 millones el primer año.

Tabla 31: Proyección de ingresos

Ventas Total Miles de soles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Proteína 5 lb	759	816	877	943	1,014	1,090	1,172	1,259	1,354	1,455
Proteína 2 lb	494	531	571	614	660	709	763	820	881	947
Total	1,253	1,347	1,448	1,557	1,674	1,799	1,934	2,079	2,235	2,403

Fuente: elaboración propia

4. Estructura de costos y gastos

Como se puede observar en la siguiente tabla, todos los costos son de carácter variable, es decir que estos dependen de la cantidad a producir. Básicamente el principal costo es en el suero de leche, el cual es uno de los componentes con mayor valor, este será alrededor de 90% del costo global. Luego de ello lo demás se compone por los siguientes costos; granos andinos con 6.3%, saborizantes (costo mínimo) y por último los servicios tercerizados, que son envasado, mezclado y etiquetado, los cuales no son representativos.

Tabla 32: Estructura de costos

Peso Kg	2.26796		0.907184	
Producto	Proteína 5 Lb		Proteína 2 Lb	
Detalle	Cantidad	Costo	Cantidad	Costo
Suero de leche	1.81	S/. 93.44	0.73	S/. 37.38
Quinoa orgánica gelatinizada	0.23	S/. 3.31	0.09	S/. 1.32
Kiwicha orgánica gelatinizada	0.23	S/. 3.24	0.09	S/. 1.30
Saborizante	2.27	S/. 0.33	0.91	S/. 0.13
Mezclado	2.27	S/. 1.59	0.91	S/. 0.64
Envasado	1.00	S/. 0.95	1.00	S/. 0.80
Fuente: Elaboración propia	TOTAL CV	S/. 102.86	TOTAL CV	S/. 41.57

Dentro de la estructura de gastos se puede observar que las remuneraciones con 31.61% son los gastos más representativos, seguido de las campañas de marketing con 15.2%, los alquileres 13.9%, los incentivos con 4.4% y, por último, el mantenimiento del camión con 1.23%, lo cual está compuesto por el combustible y el mantenimiento respectivo. Cabe resaltar que solo por el primer año, todos nuestros productos tendrán un 20% de descuento durante los primeros 6 meses, ello representa un gasto de 22% el cuál será asignado a los gastos de marketing.

Tabla 33: Estructura de gastos

En miles de soles	Año 1	%
Gastos Administrativos	S/. 228,176	39.99%
Alquiler Oficina	S/. 79,200	13.88%
Remuneraciones	S/. 115,776	20.29%
Servicios	S/. 8,400	1.47%
Artículos de oficina	S/. 3,600	0.63%
Mantenimiento de activos fijos	S/. 2,000	0.35%
RRHH	S/. 12,000	2.10%
Servicio Contable	S/. 7,200	1.26%
Gastos de Venta y Marketing	S/. 342,415	60.01%
Campañas de marketing	S/. 86,400	15.14%
Remuneraciones	S/. 64,320	11.27%
Incentivos	S/. 25,063	4.39%
Seguro, mantenimiento y combustible del vehículo	S/. 7,000	1.23%
Campaña paraderos	S/. 34,315	6.01%
Campaña Lanzamiento Power Granos	S/. 125,317	21.96%
Total	S/. 570,591	100.00%

Fuente: elaboración propia

5. Estados Financieros

En base a los datos proyectados, se logró obtener el siguiente ganancias y pérdidas, el dato más resaltante es la utilidad del primer año, la cual se ve reducida por el gasto de la campaña Power granos, luego se puede observar una recuperación en los siguientes años.

Tabla 34: Estado de ganancias y pérdidas

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas Netas	1,253	1,347	1,448	1,557	1,674	1,799	1,934	2,079	2,235	2,403
Costos de ventas	(851)	(915)	(984)	(1,058)	(1,137)	(1,222)	(1,314)	(1,413)	(1,518)	(1,632)
Utilidad Bruta	402	432	464	499	537	577	620	667	717	770
Gastos de Venta y Mkt	(342)	(185)	(190)	(192)	(214)	(216)	(223)	(226)	(234)	(237)
Gastos administrativos	(228)	(228)	(242)	(242)	(267)	(276)	(283)	(283)	(301)	(301)
EBITDA	(169)	19	33	65	56	85	113	157	182	232
Depreciación y amortización	(18)	(18)	(18)	(18)	(16)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
Interés de la deuda	(28)	(22)	(17)	(11)	(6)					
Utilidad operativa	(215)	(21)	(2)	36	34	83	112	156	181	232
Renta	-	-	-	9.3	8.8	21.7	29.2	40.5	47.2	60.3
Utilidad Neta	(215)	(21)	(2)	26	25	62	83	115	134	172

Fuente: elaboración propia

6. Flujo de caja

El flujo de caja proyectado tendrá como resultado una tasa interna de retorno (en adelante TIR) de 21%, además el proyecto tendrá un valor presente neto (en adelante VPN) de S/. 370,277 en un periodo de 10 años y un periodo de retorno de 8.6 años. (Ver tabla 35).

Tabla 35: Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad Neta		-187.2	0.5	10.5	34.7	29.2	61.7	83.1	115.3	134.2	171.5
Depreciación y amortización		18.4	18.4	18.4	18.4	16.1	1.2	1.2	1.2	0.7	0.7
Flujo de caja operativo	0.0	-168.8	18.9	28.9	53.1	45.3	62.9	84.3	116.5	134.9	172.2
Inversión Gastos Preoperativo	-91.4										
Inversión Activo fijo	-92.2	0.0	0.0	0.0	0.0	-2.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Variación de inventarios/ Stock Seguridad	-212.8	136.6	-5.7	-6.1	-6.6	-7.1	-7.6	-8.2	-8.8	-9.5	
Valor residual											1784.4
Flujo de caja económico	-396.5	-32.2	13.2	22.8	46.5	35.5	55.2	76.0	107.7	125.4	1956.6
Préstamos	198.2										
Amortizaciones de deuda		-39.6	-39.6	-39.6	-39.6	-39.6					
Intereses de deuda		-27.8	-22.2	-16.7	-11.1	-5.6					
Escudo Fiscal de intereses		8.3	6.7	5.0	3.3	1.7					
Flujo financiero (de socios)	-198.2	-91.3	-42.0	-28.5	-1.0	-8.0	55.2	76.0	107.7	125.4	1956.6

Fuente: elaboración propia

7. Análisis de sensibilidad

Para tener un panorama más claro, se analizó la variación de las principales variables, el precio y la cantidad.

Con ello se busca determinar hasta qué punto podrían alterarse dichas variables, en el caso del precio se podrán reducir hasta un 2.961% y para que el VPN se aproxime a 0. Por otro lado se realizó el análisis en la variación de la cantidad, la cual podrá ser reducida en un 10.161% y el resultado del VPN será de 0.

Tabla 36: Sensibilidad del precio y la cantidad

Variación de P (Todos los productos)	2.961%
Variación de Q (Todos los productos)	10.161%

Fuente: elaboración propia

8. Punto de equilibrio

Para poder tener una utilidad positiva es necesario tener un volumen de ventas mayor a 17,493 unidades, tomando en cuenta el margen de contribución unitario promedio es de 31.8 soles. Dicho cálculo se obtuvo por medio de la división de los gastos fijos (S/. 360.8 miles) entre el margen bruto o de contribución.

CONCLUSIONES GENERALES

Según lo expuesto en el plan de negocios, se ha identificado que existe una demanda creciente dentro del sector suplementos deportivos, cada vez es mayor la tendencia a tener una vida más saludable y por ende los usuarios están destinando mayor parte de sus ingresos en el cuidado de su cuerpo. Por otro lado, existe una demanda creciente de productos oriundos del Perú, ya sea en el extranjero o localmente, dentro de ellos los granos andinos, los cuales han demostrado ser un complemento ideal en la nutrición del día a día.

El mercado actual de suplementos deportivos no ofrece aún ninguna alternativa que ofrezca los beneficios de los granos andinos dentro de sus presentaciones, es por ello que el público objetivo, en la investigación de mercado ha reaccionado de manera favorable hacia la proteína Inca Power, por todos los beneficios que esta ofrece.

Los socios estratégicos son un factor importante también para la viabilidad del proyecto, dado que la producción es tercerizada sumado a la importancia en la calidad de los insumos (granos andinos y suero de leche).

La viabilidad del proyecto se centra básicamente en la demanda potencial que Inca Power puede generar (Q) y el margen bruto del producto.

Los resultados del análisis financiero respaldan el plan de negocios con un VPN de 370,277 de soles, una TIR de 21%, datos que son excelentes para cualquier proyecto empresarial.

REFERENCIAS

- Agrobranggi S.A.C. (s.f.). *Nuestra historia*. Obtenido de Agrobranggi: <http://www.agrobranggi.com/index>
- APEIM. (2016). *Niveles Socieonómicos 2016*. Lima: APEIM.
- Arellano Marketing. (2015). *Estudio Nacional del Consumidor Peruano*. Lima: Arellano Marketing.
- Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro* (5ta ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Bean, A. (2005). *La guía completa de la nutrición del deportista* (tercera ed., Vol. 3). (P. G. Román, Trad.) Barcelona: Paidotribo.
- Clark, N. (2010). *La guía de nutrición deportiva* (Segunda ed., Vol. II). (J. C. Franco, Trad.) Badalona, España: Paidotribo.
- Clinica DAM. (s.f.). *Esteroides anabólicos*. Recuperado el 15 de Agosto de 2015, de Clinica DAM: <https://www.clinicadam.com/temassalud/esteroides-anabolicos.html>
- Collazos, C., White, P., White, H., Viñas, E., Alvistur, E., Urquieta, R., . . . Brandfield, R. (1975). La composición de los alimentos peruanos. *Anales de la Facultad de Medicina*, 40(1), 232-266.
- Cribb, D. P. (2005). *Las proteínas del suero de leche*. Virginia: US DAIRY EXPORT COUNCIL.
- Díaz de León, A. (23 de mayo de 2011). Peruanos gastan 180 soles en suplementos nutricionales. (A. Andina, Entrevistador)
- DIGESA. (2010). *Registro Sanitario de Alimentos de Consumo Humano*. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de Dirección General de Salud Ambiental: <http://www.digesa.sld.pe/expedientes/detalles.aspx?id=28>
- Domínguez, A., & Muñoz, G. (2007). *Métricas del marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- El Peruano. (12 de Mayo de 2017). Aprueban la Política Nacional del Deporte. *El Peruano*, págs. 16-37.
- Euromonitor. (2015). *Sports Nutrition in Peru*.
- FAO. (2013). *Quinua: Operaciones de poscosecha*. FAO.
- FMI. (2017). *Perspectivas y políticas mundiales*. Washington: Fondo Monetario Internacional.
- Frutarom Perú. (s.f.). *Nuestra empresa*. Obtenido de Frutarom Latin America: <http://www.frutaromla.com/index.php/es/nuestra-empresa/nosotros>
- Gerometta, R. (Abril de 2013). Estudio descriptivo del consumo de esteroides anabólicos en la población que asiste a gimnasios de la ciudad de Corrientes, Argentina. *Revista de Posgrado de la VIa Cátedra de Medicina*.

- Gil, A. (2010). *Tratado de nutrición*. Madrid: Panamericana.
- Gómez, J. (2013). *Gestión logística y comercial*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España.
- Gurrea, I. (29 de Julio de 2012). *Suplementos deportivos, ¿buenos o malos?* Recuperado el 18 de Julio de 2015, de ABC: <http://www.abc.es/20120729/estilo-gastronomia/abci-suplementos-deportivos-buenos-malos-201207290949.html>
- Gutierrez, J. B. (2000). *Ciencia Bromatológica, principios generales de los alimentos*. Madrid: Ediciones Diaz Santos, S. A.
- Hawley, J., & Burke, L. (2000). *Rendimiento deportivo máximo*. Barcelona: Paidotribo.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- INDECOPI. (s.f.). *Registro de Marca y Otros Signos*. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual: <https://www.indecopi.gob.pe/web/signos-distintivos/registro-de-marca-y-otros-signos>
- INEI. (s.f.). *Población 2000 al 2015*. Obtenido de INEI: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>
- Instituto Nacional de Salud. (2009). *Tablas peruanas de composición de alimentos*. Lima: Instituto Nacional de Salud.
- Ipsos Marketing. (2011). *Informe Gerencial de Marketing: Perfil del Adulto Joven 2011*. Lima: Ipsos Apoyo.
- Isidro, F., Pinsach, P., Heredia, J. R., & Costa, M. R. (2007). *Manual del entrenador personal del fitness al wellness* (Primera ed., Vol. I). Badalona, España: Paidotribo.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Ciudad de México: Pearson.
- Koziol, M. (Marzo de 1992). Chemical composition and nutritional evaluation of quinoa (*Chenopodium quinoa* Willd.). *Journal of Food Composition and Analysis*, 5(1), págs. 35-68.
- Kreider, R. (1999). *Effects of protein and amino-acid supplementation on athletic performance*. Tennessee: Exercise & Sport Nutrition Laboratory.
- Lima cómo vamos. (2017). *VII Informe de percepción sobre calidad de vida*. Lima: Lima cómo vamos.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz Santos.
- MEF. (2016). *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas.

- Morningstar. (2013). *2013 Ibbotson SBBi Risk Premia Over Time Report*. Chicago: Morningstar Inc.
- Mujica, A., & Jacobsen, S.-E. (2006). La quinua (*Chenopodium quinoa* Willd.) y sus parientes silvestres. En M. Moraes, *Botánica Económica de los Andes Centrales* (págs. 449-457). La Paz: Universidad Mayor de San Andrés.
- Mujica, A., Jacobsen, S.-E., Izquierdo, J., & Marathe, J. P. (2001). *Quinoa (Chenopodium quinoa Willd.): Ancestral Cultivo Andino, Alimento del Presente y Futuro*. Santiago de Chile: FAO.
- Murillo, M. (11 de Septiembre de 2015). *Contigo Salud vivir mejor*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2015, de Contigo Salud vivir mejor: <http://www.contigosalud.com/deberia-tomar-batido-de-proteina-despues-del-ejercicio>
- National Research Council. (1989). *Lost Crops of the Incas*. Washington D.C.: National Academy Press.
- OECD. (2013). *Startup América Latina Promoviendo la Innovación en la Región*. París: OECD Publishing.
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Boston: Deusto.
- Prom Perú. (2015). *Informe especializado: Quinoa, Kiwicha y Chía*. Lima: Prom Perú.
- Repo-Carrasco-Valencia, R., Espinoza, C., & Jacobsen, S.-E. (2003). Nutritional value and use of the Andean crops quinoa (*Chenopodium quinoa* Willd.) and kañiwa (*Chenopodium pallidicaule*). *Food Review International*, 19(1 & 2), 179-189.
- Sagasti, F. (2011). *EN BUSCA DEL TIEMPO PERDIDO: Ciencia, tecnología e innovación en el Perú*. Lima.
- Shapiro, B., Rangan, K., & Sviokla, J. (2004). Conviértase en la sombra de un pedido. *Harvard Deusto Business Review*, 70-79.
- SUNAT. (15 de Abril de 2016). *Guía Tributaria SUNAT*. Obtenido de SUNAT: <http://guiatributaria.sunat.gob.pe/formalizacion-mype/remype.html>
- Universidad de Illinois. (15 de Julio de 2014). *¿Qué son los macronutrientes?* Recuperado el 18 de mayo de 2015, de Extensión de la universidad de Illinois: http://extension.illinois.edu/diabetes2_sp/subsection.cfm?SubSectionID=65
- Urbana. (15 de Marzo de 2017). *Urbana*. Obtenido de Urbana: <http://www.urbania.pe>

Williams, M. H. (2002). *Nutrición para la salud, condición física y el deporte*. (Vol. 5).
Barcelona: Paidotribo.



ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA

Tabla 37: Ficha técnica del proceso de encuesta

Tipo de investigación	Estudio cuantitativo-encuesta de opinión
Técnica de estudio y población objetivo	Encuestas aplicadas mediante entrevista directa a personas de 18 a 44 años de los NSE A y B en los distritos de San Miguel, Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, La Molina, San Borja, San Isidro, Miraflores y Surco en Lima Metropolitana.
Descripción	Aplicación de preguntas en sondeo de opinión a personas que practiquen algún deporte o ejercicio y, finalmente, que consuman suplemento proteico. La encuesta se aplicó en gimnasios y centros deportivos donde se concentre el público objetivo; el propósito de la investigación fue estudiar la intención de compra de una nueva idea de negocio, un nuevo producto de suplemento proteico a base de insumos peruanos.
Marco Muestral	Para la elaboración de la muestra se tomó como referencia el censo 2007 del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).
Tamaño de muestra, margen de error y nivel de confianza	400 personas encuestadas. Margen de error de $\pm 5.0\%$, con un nivel de confianza del 95%
Procedimiento de muestreo	Probabilística y polietápica por distritos y se aplicaron cuotas de edad y sexo para la selección de informantes.
Fechas de Aplicación	18 al 27 de junio del 2017

ANEXO B: FOCUS GROUP

ANEXO B1: PRIMER FOCUS GROUP

Participantes:

Oscar Villacorta

Sergio Torres

Mateo Távara

Kenny Sakuray

Giangranco Zanelli

Fecha: 18 de Mayo del 2016

Lugar: Calle alcanfores 272, San Isidro

Duración: 1 hora

Objetivos principales:

- Conocer más a fondo por qué consumen suplementos proteicos
- Conocer sus experiencias respecto al consumo de suplementos proteicos
- Saber qué opinan de las proteínas nacionales e importadas
- Conocer si consumen proteínas nacionales o importadas
- Conocer que marcas de proteínas consumen
- Saber la frecuencia de compra de los suplementos proteicos
- Saber cuáles son los factores más importantes para la decisión de compra de un suplemento proteico
- Conocer en dónde suelen comprar sus suplementos proteicos

- Saber si están dispuestos a consumir una proteína potenciada con granos andinos como la Quinoa y la Kiwicha.
- Saber sus opiniones sobre la venta de proteínas por medio de la máquina dispensadora y Botellas personales.

Guía del moderador:

- Presentación
- Preguntas genéricas
- Preguntas específicas
- Preguntas de cierre
- Agradecimientos

Focus Group:

El público objetivo es: Hombres del NSE A y B de 18 a 44 años que consumen proteínas y acuden al gimnasio regularmente que vivan en las zonas 6 y 7 APEIM

Muestra:

El focus estuvo conformado por 5 personas y se escogieron de manera aleatoria y se llevó a cabo en el distrito de San Isidro.

Guía:

Presentación del grupo y la persona que va a moderar el Focus.

Explicar el motivo del Focus.

Se les explica a los integrantes del Focus que la conversación será utilizada para la realización de una tesis y por ende será grabada por lo cual se les pide su conformidad

A continuación se procede a realizar las siguientes preguntas:

- ¿Acuden al gimnasio regularmente?
- ¿Cuántos días a la semana acuden al gimnasio?
- ¿Consumes o has consumido algún tipo de suplemento?
- ¿Consumes o has consumido algún tipo de suplemento proteico? (Si la respuesta es sí preguntar la frecuencia de compra)
- ¿Qué presentaciones compras? (2 libras, 5 libras o 10 libras)
- ¿Cuántos compras al año?
- ¿Con qué frecuencia lo compras?
- ¿De qué origen son los suplementos proteicos que consume?
- ¿Cuáles son los principales factores que influyen en su decisión de compra?
- ¿Dónde suele comprar sus suplementos proteicos?
- ¿Qué les parece la idea de complementar los suplementos proteicos con Quinoa y Kiwicha?
- ¿Estarían dispuestos a probar un producto como el mencionado anteriormente? Si la respuesta es afirmativa continuar con la siguiente pregunta)
- ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por un producto mencionado anteriormente?

Al terminar todas las preguntas, se procede a agradecer a los integrantes por su participación.

ANEXO B2: SEGUNDO FOCUS GROUP (TESTEO DEL PRODUCTO)

Participantes:

Ricardo Navarro, gimnasio.

Jonathan Valiente, lanzador de jabalina.

Kenji Nakama, levantamiento de potencia.

Álvaro Corrales, levantamiento de potencia.

Peter Gushiken, gimnasio.

Fecha: 29 de Marzo del 2017

Lugar: Belgrano 171, Pueblo Libre

Duración: 1 hora

Objetivos principales:

- Conocer más a fondo la percepción al probar el producto.
- Conocer sus gustos y sugerencias respecto al producto.
- Conocer sus experiencias respecto al consumo de suplementos proteicos
- Conocer si consumen proteínas nacionales o importadas
- Saber si están dispuestos a consumir una proteína potenciada con granos andinos como la Quinoa y la Kiwicha.
- Saber sus opiniones sobre la venta de proteínas por medio de la máquina dispensadora y Botellas personales.

Guía del moderador:

- Presentación
- Preguntas genéricas
- Preguntas específicas
- Preguntas de cierre
- Agradecimientos

Focus Group:

El público objetivo es: Hombres del NSE A y B de 18 a 44 años que consumen proteínas y acuden al gimnasio regularmente que vivan en las zonas 6 y 7 APEIM

Muestra:

El focus estuvo conformado por 5 personas y se escogieron de manera aleatoria y se llevó acabo en el distrito de Pueblo libre.

Guía:

Presentación del grupo y la persona que va a moderar el Focus.

Explicar el motivo del Focus.

Se les explica a los integrantes del Focus que la conversación será utilizada para la realización de una tesis y por ende será grabada por lo cual se les pide su conformidad

A continuación, se procede a realizar las siguientes preguntas:

- ¿Acuden al gimnasio regularmente, qué actividades realizan y a qué se dedican?
- ¿Cuántos días a la semana acuden al gimnasio?
- ¿Consumes o has consumido algún tipo de suplemento?
- ¿Consumes o has consumido algún tipo de suplemento proteico? (Si la respuesta es sí preguntar la frecuencia de compra)
- ¿De qué origen son los suplementos proteicos que consume?
- ¿Cuáles son los principales factores que influyen en su decisión de compra?
- ¿Dónde suele comprar sus suplementos proteicos?
- ¿Qué les parece la idea de complementar los suplementos proteicos con Quinua y Kiwicha?
- ¿Conocen el valor nutricional de la quinua y kiwicha?
- ¿Qué les parece el producto probado?
- ¿Cuáles son sus percepciones y recomendaciones?
- ¿Estarían dispuestos a probar un producto como el mencionado anteriormente? Si la respuesta es afirmativa continuar con la siguiente pregunta)

Al terminar todas las preguntas, se procede a agradecer a los integrantes por su participación.

ANEXO C: HORARIO DE INCA POWER

Tabla 38: Horario de trabajo en oficina de Inca Power

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
06:00-07:00							
07:00-08:00							
08:00-09:00							
09:00-10:00	X	X	X	X	X	X	
10:00-11:00	X	X	X	X	X	X	
11:00-12:00	X	X	X	X	X	X	
12:00-13:00	R	R	R	R	R	R	
13:00-14:00	X	X	X	X	X	X	
14:00-15:00	X	X	X	X	X	X	
15:00-16:00	X	X	X	X	X	X	
16:00-17:00	X	X	X	X	X	X	
17:00-18:00	X	X	X	X	X	X	
18:00-19:00							
19:00-20:00							
20:00-21:00							
21:00-22:00							
22:00-23:00							

ANEXO D: HORARIO DEL BODYTECH

Tabla 39: Horario de atención de cadena de gimnasios Bodytech

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
05:00-06:00	X	X	X	X	X		
06:00-07:00	X	X	X	X	X		
07:00-08:00	X	X	X	X	X		
08:00-09:00	X	X	X	X	X	X	X
09:00-10:00	X	X	X	X	X	X	X
10:00-11:00	X	X	X	X	X	X	X
11:00-12:00	X	X	X	X	X	X	X
12:00-13:00	X	X	X	X	X	X	X
13:00-14:00	X	X	X	X	X	X	X
14:00-15:00	X	X	X	X	X	X	X
15:00-16:00	X	X	X	X	X	X	X
16:00-17:00	X	X	X	X	X	X	X
17:00-18:00	X	X	X	X	X	X	X
18:00-19:00	X	X	X	X	X	X	
19:00-20:00	X	X	X	X	X	X	
20:00-21:00	X	X	X	X	X		
21:00-22:00	X	X	X	X	X		
22:00-23:00	X	X	X	X			

ANEXO E: HORARIO DE LAB NUTRITION

Tabla 40: Horario de atención de cadena de tiendas especializadas Lab Nutrition

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
05:00-06:00							
06:00-07:00							
07:00-08:00							
08:00-09:00							
09:00-10:00	X	X	X	X	X		
10:00-11:00	X	X	X	X	X	X	
11:00-12:00	X	X	X	X	X	X	
12:00-13:00	X	X	X	X	X	X	
13:00-14:00	X	X	X	X	X	X	
14:00-15:00	X	X	X	X	X	X	
15:00-16:00	X	X	X	X	X	X	
16:00-17:00	X	X	X	X	X	X	
17:00-18:00	X	X	X	X	X	X	
18:00-19:00	X	X	X	X	X	X	
19:00-20:00	X	X	X	X	X	X	
20:00-21:00	X	X	X	X	X		
21:00-22:00							
22:00-23:00							

ANEXO F: MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES (MOF)

Tabla 41: Perfil del Administrador

I			
Identificación del puesto			
	Puesto específico	Administrador	
	Número de plazas	1	
II			
Línea de control			
	Reporta a	Socios	
	Puesto que supervisa de mayor rango	No aplica	Número de personas a su cargo 6
	Rango salarial	2000 soles	Edad 30 a 40
III			
Misión del puesto			
	Gestionar el día a día de la empresa, coordinando las diversas áreas de la misma. Además se encargará de implementar los objetivos y estrategias formulados por los socios.		
IV			
Funciones del puesto			
1	Efectuar reportes para los socios en forma mensual		
2	Implementación de lineamientos establecidos por los socios		
3	Evaluar proposiciones de los responsables		
4	Realizar la gestión de los recursos humanos		
5	Supervisar los acuerdos establecidos con los proveedores y clientes		
	Desarrollar estrategias acorde a los objetivos de la empresa		
V			
Perfil de puesto			
Formación académica			
	Grado académico	Licenciado	
	Especialidad	Administración, Ingeniería Industrial y/o carreras afines	
	Título universitario y/o técnico	Requerido	
	Colegiado	No requiere	
VI			
Experiencia laboral			
	Experiencia en el puesto	5 años	
	Habilidades específicas del puesto	Dirección de personas. Manejo de producción a gran escala. Conocimiento integral de la administración (logística, marketing, ventas, etc.)	
	Competencias técnicas	Conocimiento de Office. Conocimiento de inglés.	
VII			
Beneficios			
1	Bonos por cumplimiento de metas		
2	Beneficios de ley (Seguro médico)		
3			

Tabla 42: Perfil del Responsable de Logística

I Identificación del puesto			
	Puesto específico	Responsable de logística	
	Número de plazas	1	
II Línea de control			
	Reporta a	Administrador	
	Puesto que supervisa de mayor rango	No aplica	Número de personas a su cargo 1
	Rango salarial	1500	Edad 30 a 40
III Misión del puesto			
	Asegurar el funcionamiento fluido de la cadena de suministro, coordinando tanto con clientes como proveedores.		
IV Funciones del puesto			
1	Efectuar reportes mensuales para el Administrador		
2	Seguir los lineamientos implementados por el Administrador		
3	Realizar propuestas para la mejora de la logística		
4	Coordinar el abastecimiento de insumos y materiales para la producción		
5	Coordinar con la empresa transformadora		
6	Supervisar el almacén y gestionar sus contenidos		
7	Preparar los pedidos para su despacho		
V Perfil de puesto			
	Formación académica		
	Grado académico	Egresado	
	Especialidad	Administración, Ingeniería Industrial y/o carreras afines	
	Título universitario y/o técnico	Requerido	
	Colegiado	No requiere	
VI Experiencia laboral			
	Experiencia en el puesto	2 años en puestos similares	
	Habilidades específicas del puesto	Conocimiento de procesos logísticos. Capacidad de coordinación con elementos externos. Capacidad para imponer orden.	
	Competencias técnicas	Conocimiento de Office. Conocimiento de inglés.	
VII Beneficios			
1	Bonos por cumplimiento de metas		
2	Beneficios de ley (Seguro médico)		
3			

Tabla 43: Perfil del Asistente de Logística

I Identificación del puesto			
	Puesto específico	Asistente de logística	
	Número de plazas	1	
II Línea de control			
	Reporta a	Responsable de logística	
	Puesto que supervisa de mayor rango	No aplica	Número de personas a su cargo 0
	Rango salarial	1200	Edad Desde 20
III Misión del puesto			
	Apoyar en el funcionamiento fluido de la cadena de suministros, así como intervenir en el manejo del almacén.		
IV Funciones del puesto			
1	Apoyar en la recepción y almacenaje de suministros		
2	Seguir los lineamientos implementados por el Responsable		
3	Registrar al entrada y salida de productos del almacén		
4	Realizar el mantenimiento de los productos del almacén		
5	Preparar los pedidos para su despacho		
6	Realizar la entrega de pedidos		
V Perfil de puesto			
	Formación académica		
	Grado académico	Secundaria completa	
	Especialidad	No requiere	
	Título universitario y/o técnico	No requiere	
	Colegiado	No requiere	
VI Experiencia laboral			
	Experiencia en el puesto	1 años en puestos similares	
	Habilidades específicas del puesto	Conocimiento de procesos logísticos. Conocimiento de manejo de almacén. Conocimiento de manejo de vehículos de carga.	
	Competencias técnicas	Conocimiento de Office. Conocimiento de inglés. Licencia II-b	
VII Beneficios			
1	Bonos por cumplimiento de metas		
2	Beneficios de ley (Seguro médico)		
3			

Tabla 44: Perfil del Responsable de Finanzas

I Identificación del puesto			
	Puesto específico	Responsable de finanzas	
	Número de plazas	1	
II Línea de control			
	Reporta a	Administrador	
	Puesto que supervisa de mayor rango	No aplica	Número de personas a su cargo -
	Rango salarial	1500	Edad 30 a 40
III Misión del puesto			
	Controlar el flujo de efectivo entre las diferentes áreas, así como su entrada y salida de la empresa.		
IV Funciones del puesto			
1	Efectuar reportes mensuales para el Administrador		
2	Seguir los lineamientos implementados por el Administrador		
3	Realizar propuestas para la mejora de las finanzas		
4	Coordinar el dinero entrante a la empresa		
5	Coordinar con las otras áreas para asignación de presupuestos		
V Perfil de puesto			
	Formación académica		
	Grado académico	Egresado	
	Especialidad	Administración, Contabilidad, Finanzas y/o carreras afines	
	Título universitario y/o técnico	Requerido	
	Colegiado	No requiere	
VI Experiencia laboral			
	Experiencia en el puesto	2 años en puestos similares	
	Habilidades específicas del puesto	Conocimiento de finanzas. Capacidad de coordinación con elementos externos. Conocimiento de sistemas bancarios.	
	Competencias técnicas	Conocimiento de Office. Conocimiento de inglés.	
VII Beneficios			
1	Bonos por cumplimiento de metas		
2	Beneficios de ley (Seguro médico)		
3			

Tabla 45: Perfil del Responsable de Marketing

I Identificación del puesto			
	Puesto específico	Responsable de marketing	
	Número de plazas	1	
II Línea de control			
	Reporta a	Administrador	
	Puesto que supervisa de mayor rango	No aplica	Número de personas a su cargo
	Rango salarial	1500	Edad
			-
			30 a 40
III Misión del puesto			
	Asegurar la comunicación con el público e impulsar la imagen de la marca en el mercado		
IV Funciones del puesto			
1	Efectuar reportes mensuales para el Administrador		
2	Seguir los lineamientos implementados por el Administrador		
3	Realizar propuestas para la mejora del marketing		
4	Diseñar y supervisar campañas publicitarias		
5	Analizar efectos y alcance de las campañas publicitarias		
6	Supervisar el manejo de recursos virtuales		
7	Supervisar el desarrollo de eventos publicitarios		
V Perfil de puesto			
	Formación académica		
	Grado académico	Egresado	
	Especialidad	Administración, Marketing, Publicidad y/o carreras afines	
	Título universitario y/o técnico	Requerido	
	Colegiado	No requiere	
VI Experiencia laboral			
	Experiencia en el puesto	2 años en puestos similares	
	Habilidades específicas del puesto	Conocimiento de marketing y publicidad. Capacidad de coordinación con elementos externos.	
	Competencias técnicas	Conocimiento de Office. Conocimiento de inglés.	
VII Beneficios			
1	Bonos por cumplimiento de metas		
2	Beneficios de ley (Seguro médico)		
3			

Tabla 46: Perfil del Responsable de Ventas

I Identificación del puesto			
	Puesto específico	Responsable de ventas	
	Número de plazas	1	
II Línea de control			
	Reporta a	Administrador	
	Puesto que supervisa de mayor rango	No aplica	Número de personas a su cargo 1
	Rango salarial	1500	Edad 30 a 40
III Misión del puesto			
	Asegurar la coordinación con los canales de venta, así como también supervisar el desempeño del personal a su cargo.		
IV Funciones del puesto			
1	Efectuar reportes mensuales para el Administrador		
2	Seguir los lineamientos implementados por el Administrador		
3	Realizar propuestas para la mejora de las ventas		
4	Supervisar el trabajo de los encargados de canales de venta		
5	Aprobar los tratos con los clientes		
6	Coordinar con almacén para el preparo de pedidos		
7	Coordinar con finanzas para el manejo de los ingresos		
V Perfil de puesto			
	Formación académica		
	Grado académico	Egresado	
	Especialidad	Administración, Marketing y/o carreras afines	
	Título universitario y/o técnico	Requerido	
	Colegiado	No requiere	
VI Experiencia laboral			
	Experiencia en el puesto	2 años en puestos similares	
	Habilidades específicas del puesto	Conocimiento de ventas y comercio. Capacidad para la coordinación con subordinados. Capacidad de comunicación efectiva.	
	Competencias técnicas	Conocimiento de Office. Conocimiento de inglés.	
VII Beneficios			
1	Bonos por cumplimiento de metas		
2	Beneficios de ley (Seguro médico)		
3	Bonificaciones por niveles de ventas		

Tabla 47: Perfil del Vendedor


I Identificación del puesto			
	Puesto específico	Vendedor	
	Número de plazas	1	
II Línea de control			
	Reporta a	Encargado de ventas	
	Puesto que supervisa de mayor rango	No aplica	Número de personas a su cargo 0
	Rango salarial	1000	Edad 35 a 40
III Misión del puesto			
	Apoyar en la coordinación con los canales de ventas		
IV Funciones del puesto			
1	Seguir los lineamientos implementados por el Responsable		
2	Supervisar los puntos de venta		
3	Interactuar con los clientes intermedios		
4	Trabajar con los vendedores externos (personal trainers)		
5	Coordinar con almacén para el preparo de pedidos		
V Perfil de puesto			
	Formación académica		
	Grado académico	Egresado	
	Especialidad	Administración, Marketing y/o carreras afines	
	Título universitario y/o técnico	Requerido	
	Colegiado	No requiere	
VI Experiencia laboral			
	Experiencia en el puesto	6 meses	
	Habilidades específicas del puesto	Conocimiento de ventas y comercio. Capacidad de comunicación efectiva.	
	Competencias técnicas	Conocimiento de Office. Conocimiento de inglés.	
VII Beneficios			
1	Bonos por cumplimiento de metas		
2	Beneficios de ley (Seguro médico)		
3	Bonificaciones por niveles de ventas		

Tabla 48: Perfil de Recepcionista

I Identificación del puesto			
	Puesto específico	Recepcionista	
	Número de plazas	1	
II Línea de control			
	Reporta a	Administrador	
	Puesto que supervisa de mayor rango	No aplica	Número de personas a su cargo
	Rango salarial	1000 soles	Edad
			20 a 30
III Misión del puesto			
	Servir como primer contacto entre los clientes y la empresa		
IV Funciones del puesto			
1	Seguir los lineamientos implementados por el Administrador		
2	Recibir las llamadas de los clientes		
3	Redirigir las llamadas a las áreas o el personal adecuado		
4	Resolver problemas simples de aquellos que llaman		
5	Realizar ventas a clientes-consumidores		
V Perfil de puesto			
	Formación académica		
	Grado académico	Secundaria completa	
	Especialidad	No requiere	
	Título universitario y/o técnico	No requiere	
	Colegiado	No requiere	
VI Experiencia laboral			
	Experiencia en el puesto	6 meses	
	Habilidades específicas del puesto	Capacidad de comunicación efectiva. Capacidad de retención de información. Capacidad de rápida respuesta a nuevas situaciones.	
	Competencias técnicas	Conocimiento de Office. Conocimiento básico de inglés.	
VII Beneficios			
1	Beneficios de ley (Seguro médico)		
2			
3			

ANEXO G: COTIZACIÓN DE QUINUA Y KIWICHA




 Av. Gerardo Unger 6255 Urb. Sta Luisa S.M.P-UMA
 Telef: 7130438 / Cel: 983459380 - 962900753
 email: ventas@agrobranggi.com
 RUC: 20503586151

N° Cotización: 045-2016AB

CLIENTE:
 RUC:
 DIRECCION:
 CONTACTO: ALESSANDO KOCHI
 EMISIÓN: 10/05/2016
 VIGENCIA: 15 días

Cantidad (kg)	Producto	P/1KG
1	Harina de Quinoa blanca gelatinizada	S/. 12.70
1	Harina de Quinoa blanca orgánica gelatinizada	S/. 14.60
1	Harina de Kiwicha gelatinizada	S/. 11.90
1	Harina de Kiwicha orgánica gelatinizada	S/. 14.30

Observaciones:

- *El precio no incluye IGV.
- *Presentación final en bolsas de 10 y 20kg.
- *El servicio de paletizado tiene un costo adicional.
- *El producto terminado es entregado en planta con previa cancelación.

Forma de pago: 100% a la orden de compra

Banco	Moneda	N° Cuenta	Código interbancario
BBVA	Soles	0011-0174-0100019547-07	011-174-000100019547-07
BBVA	Dólares	0011-0174-0100033116-03	011-174-000100033116-03

Atentamente

Anggie Gonzales
 Área de ventas



ANEXO H: COTIZACIÓN CONCENTRADO DE SUERO DE LECHE Y SABORIZANTES

Denisse Villaorduna
to me

Spanish > English Translate message Turn off for: Spanish x

De Esa tengo en presentación de kilo:

22508.32.52 - PROTEINA CONCENTRADA DE SUERO BOLSA X 1 KG - \$20.7

Saludos,

MONTANA

Denisse Villaorduña
Sectorista de Ventas Telefónicas
Retail
Nutrición y Salud Animal

Central (+51 1) 4193000 anexo3043
Celular (+51) 998328123 / RPM #998328123
www.corpmontana.com

Denisse Villaorduna
to me

Spanish > English Translate message Turn off for: Spanish x

Estimado, disculpa la demora. Envío los precios de los productos requeridos.

Precio en dólares, incluye igv. Productos a pedido, previo depósito, despacho entre 5-7 días.

Código	Descripción	Cantidad	observación	Precio dólares	Fecha de vencimiento
28058.60.62	CONCENTRADO EN POLVO DE BEBIDA ISOTONICA MANDARINA 28058 UNIDAD BLS TRLM X 1.4 KG	1		6.3	21/09/2016
28061.60.62	CONCENTRADO EN POLVO DE BEBIDA ISOTONICA LIMA LIMON 28061 UNIDAD BLS TRLM X 1.4 KG	1	Producción, mínimo 20 kg	6.3	
28062.60.62	CONCENTRADO EN POLVO DE BEBIDA ISOTONICA TROPICAL 28062 UNIDAD BLS TRLM X 1.4 KG	1		5.2	12/10/2016
27621.32.62	BEBIDA REHIDRATANTE INSTANTANEA COOL BLUE 27621 BOLSA X 1.4 KG	1		5.2	29/02/2017
06324.60.52	VAINILLA 06324/P (E-5664) BLS TRLM X 1 KG	1		16.7	29/09/2016
06324.60.53	VAINILLA 06324/P (E-5664) BLS TRLM X 5 KG	1		79.1	16/02/2017
07004.04.57	CHOCOLATE SUPER SD 07004 (E-44001-10X) CAJA X 20 KG	1		17.3	15/02/2017
07004.32.52	CHOCOLATE SUPER SD 07004 (E-44001-10X) BOLSA X 1 KG	1		22.1	20/01/2017
07004.32.53	CHOCOLATE SUPER SD 07004 (E-44001-10X) BOLSA X 5 KG	1	En producción, fecha estimada de ingreso: 05/05	18.51	
21590.32.52	ALBUMINA DE HUEVO BOLSA X 1 KG	1		23.6	19/08/2016

MONTANA

Denisse Villaorduña
Sectorista de Ventas Telefónicas

ANEXO I: PROTEÍNAS COMPARACIÓN

Tabla 49: Comparación entre suplementos proteicos del mercado peruano

Marca	Optimum Nutrition	Syntrax	Mutant	Universe Nutrition
Producto	Whey Gold Standard	Whey Shake	Whey	Whey Protein
Presentación (lb)	5 lb	5 lb	5 lb	6 lb
Precio	250	245	249	160
Servicio (g)	31	28	37	84
Calorías (cal)	120	100	140	304
Proteínas (g) por servicio	24	23	25	21.4
Carbohidratos (g)	3	1	5	47
Gramos de proteína/Servicio (%)	77%	82%	68%	25%
Grasas (g)	1	1.5	2.5	3.4

ANEXO J: ENCUESTAS

ENCUESTA SOBRE NUEVA IDEA DE NEGOCIO

ENTREVISTADOR(A): Buenos días/tardes, señor/señora/señorita, nos encontramos realizando un estudio de mercado sobre una nueva idea de negocio. Por ello, le agradeceré nos conceda unos minutos de su tiempo para contestar una encuesta. Se trata de un proyecto de tesis de alumnos de la Universidad Católica. Muchas gracias.

Indicación: Marcar sobre el número correspondiente a la respuesta del encuestado

I. PREGUNTAS FILTRO

Sexo del entrevistado	1	Hombre	2	Mujer				
¿Cuántos años cumplidos tiene usted?:	[REGISTRAR EDAD] Entre 18 a 45 Años							
Distrito:	San Miguel	Jesús María	Lince	San Isidro	San Borja			
	Pueblo Libre	Magdalena	Surco	Miraflores	La Molina			

¿Usted complementa su alimentación con algún SUPLEMENTO PROTEICO? SI NO

Además del estudio y/o trabajo, ¿usted realizar alguna actividad de manera rutinaria que implique ejercicio físico? SI NO



I. PERFIL DEL CONSUMIDOR

1. ¿Cuál de las siguientes actividades físicas realiza usted con mayor frecuencia en su tiempo libre?

1	Atletismo
2	Deportes de contacto
3	Fútbol
4	Gimnasio – Levantamiento de pesas
5	Rugby
6	Running
7	Otros (ESPECIFICAR):

2. ¿Con qué frecuencia realiza esta actividad? RESPUESTA ESPONTÁNEA

1	Diario
2	5 a 6 veces por semana
3	3 a 4 veces por semana
4	1 a 2 veces por semana
5	Otros

3. ¿Cuál es la principal razón por la que usted consume SUPLEMENTO PROTEICO? MARCAR PRINCIPAL

1	Complementar alimentación diaria
2	Mejorar rendimiento físico
3	Aumentar la masa muscular
4	Bajar de peso
5	Otro (ESPECIFICAR)

4. En los últimos 12 meses, ¿con qué frecuencia usted ha consumido un SUPLEMENTO PROTEICO?

1	Diario
2	5 a 6 veces por semana
3	3 a 4 veces por semana
4	1 a 2 veces por semana
5	Otros

5. ¿Cuál es la marca que usted suele comprar?

1	Arnold Series
2	BPI Sports
3	BSN
4	Met-Rx
5	Musclepharm
6	Muscletech
7	Mutant
8	Nutrex
9	Optimum Nutrition (ON)
10	Quest Nutrition
11	Syntrax
12	Universe Nutrition (UN)
13	Otros

6. ¿En qué tipo de comercio o tienda suele comprar su suplemento proteico?

1	Cadenas de tiendas especializadas (Nutri sport, Labnutrition y Nutripoint)
2	Farmacias
3	Online (redes sociales, tiendas virtuales)
4	Personal trainer
5	Supermercados
6	Tiendas independientes
7	Otros

7. ¿En qué lugar adquirió su primer suplemento proteico?

1	Cadenas de tiendas especializadas (Nutri sport, Labnutrition y Nutripoint)
2	Farmacias
3	Online (redes sociales, tiendas virtuales)
4	Personal trainer
5	Supermercados
6	Tiendas independientes
7	Otros

8. ¿Cuál es la presentación que más suele comprar?

1	2 libras (907 gramos)
---	-----------------------

2	5 libras (2267 gramos)
3	10 libras (4535 gramos)
4	Otro (ESPECIFICAR)

9. ¿Con qué frecuencia compra el suplemento proteico?

1	2 veces al mes
2	Mensual
3	Cada 2 meses
4	Cada 3 meses
5	Cada 4 meses
6	Cada 5 meses
7	Cada 6 meses

II. IDEA DE NEGOCIO

Se lanzará al mercado un nuevo suplemento proteico de suero de leche (whey protein) en polvo, reforzado con kiwicha y quinua, que beneficiarán a la digestión, circulación y eliminación de impurezas en el cuerpo.

10. ¿Estaría dispuesto a adquirir el producto anteriormente descrito? (Si responde 1, 2 y 3, terminar encuesta)

1	2	3	4	5
Definitivamente no	Probablemente no	No sabe	Probablemente si	Definitivamente si

11. ¿En qué lugares preferiría encontrar el producto?

1	Cadenas de tiendas especializadas (Nutri sport, Labnutrition y Nutripoint)
2	Farmacias
3	Online (redes sociales, tiendas virtuales)
4	Personal trainer
5	Supermercados
6	Tiendas independientes
7	Otros

12. En base a las características del producto mencionado, ¿en qué presentación estaría interesado y a qué precio estaría usted dispuesto a adquirirla?

	PRESENTACIÓN	PRECIO
1	Presentación en polvo 2 libras (907 gramos)	
2	Presentación en polvo 5 libras (2267 gramos)	
3	Presentación en polvo 10 libras (4535 gramos)	

13. ¿Con qué frecuencia compraría el producto en la presentación previamente seleccionada? RESPUESTA ESPONTÁNEA

1	2 veces al mes
2	Mensual
3	Cada 2 meses
4	Cada 3 meses
5	Cada 4 meses
6	Cada 5 meses
7	Cada 6 meses

14. En base a las características del producto mencionado, ¿estaría interesado en adquirir una presentación en BOTELLA PERSONAL (300ML) que contienen 1 servicio de suplemento proteico?

1	2	3	4	5
Definitivamente no	Probablemente no	No sabe	Probablemente si	Definitivamente si

15. En base a las características del producto mencionado, ¿estaría interesado en adquirir un vaso de proteínas vendido a través de una máquina dispensadora (similar al mecanismo de una máquina de café) ubicada en gimnasios?

1	2	3	4	5
Definitivamente no	Probablemente no	No sabe	Probablemente si	Definitivamente si

ANEXO K: CADENA DE VALOR – MANUAL DE PROCESOS

Tabla 50: Manual de procesos de Inca Power según cadena de valor

Abastecimiento			
Proceso	Pasos	Responsable	Procedimiento
	1	Logística	Determina la necesidad de insumos para la producción
	2	Logística	Realiza búsqueda de potenciales proveedores
	3	Logística	Solicita presupuestos de los proveedores potenciales
	4	Logística	Evalúa las propuestas de los proveedores
	5	Logística	Selecciona los proveedores más atractivos
	6	Logística	Emite informe sobre los proveedores seleccionados
	7	Administración	Aprueba la compra de los productos necesitados
	8	Ventas	Realiza la compra de los insumos

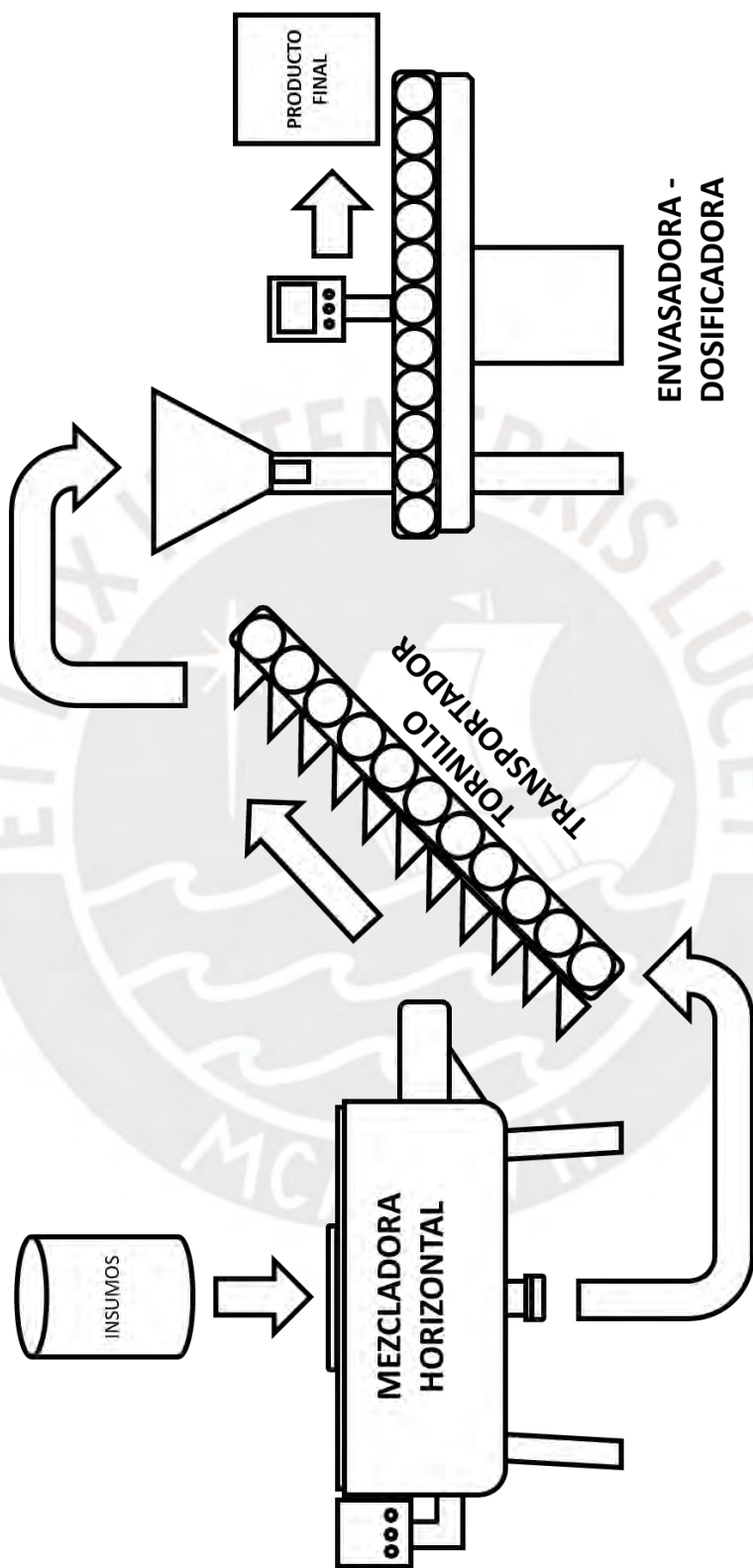
Logística interna			
Proceso	Pasos	Responsable	Procedimiento
	1	Logística	Recepciona los insumos en la planta de transformación
	2	Logística	Realiza la inspección de los insumos recibidos
	3	Logística	Firma la constancia de entrega
	4	Logística	Introduce los insumos en el almacén de la fábrica

Producción			
Proceso	Pasos	Responsable	Procedimiento
	1	Logística	Entrega la fórmula del producto
	2	Tercerizadora	Determina el cronograma de operaciones
	3	Tercerizadora	Moviliza los insumos a la zona de mezclado
	4	Tercerizadora	Realiza el mezclado de los insumos
	5	Logística	Ejecuta control de calidad del producto
	6	Tercerizadora	Transporta el producto intermedio a la zona de envasado
	7	Tercerizadora	Realiza el envasado de los productos
	8	Tercerizadora	Transporta los productos finales al almacén de la fábrica

Logística externa			
Proceso	Pasos	Responsable	Procedimiento
	1	Logística	Inspecciona los productos terminados
	2	Logística	Transporta los productos en el vehículo de la empresa
	3	Logística	Registra y codifica los productos
	4	Logística	Almacena los productos en las zonas preestablecidas
	5	Ventas	Informa sobre pedidos
	6	Logística	Selecciona mercancía para pedidos
	7	Logística	Registra la salida de la mercadería
	8	Logística	Prepara el pedido para despacho
	9.a	Logística	Entrega pedido a cliente (personal trainer)
	9.b	Logística	Distribuye mercadería a puntos de venta (tiendas)
	10	Logística	Recibe firmados comprobantes de entrega

ANEXO L: PROCESO DE PRODUCCIÓN

Figura 39: Proceso de producción del suplemento proteico



ANEXO M: ORDER MANAGEMENT CYCLE – ACTORES

Tabla 51: Actores del Ciclo de Gestión del Pedido

Cliente	Etapas	Ventas	Marketing	Finanzas	Logística	Administración
Piensa comprar	1 Planificación del pedido					
Mantiene conversación comercial	2 Generación del pedido					
Negocia	3 Estimación de costes y determinación de precios					
Hace pedido	4 Recepción y registro del pedido					
Espera	5 Selección del pedido y establecimiento de prioridades					
Espera	6 Programación					
Acepta la entrega	7 Cumplimentación					
Paga	8 Facturación					
Negocia	9 Devoluciones y reclamos					
Se queja	10 Servicio postventa					

ANEXO N: ORDER MANAGEMENT CYCLE – MANUAL DE PROCESOS

Tabla 52: Manual de procesos de Inca Power según OMC

Proceso	Planificación del pedido	
Pasos	Responsable	Procedimiento
1	Administración	Solicita plan de operaciones
2	Ventas	Entrega informe sobre ventas periodos anteriores
3	Marketing	Realiza proyección de ventas
4	Logística	Desarrolla plan de producción
5	Finanzas	Introduce cifras actualizadas para costos de procesos
6	Administración	Aprueba el plan para el periodo

Proceso	Generación del pedido	
Pasos	Responsable	Procedimiento
1	Ventas	Establece contacto con el cliente
2	Ventas	Brinda información requerida al cliente

Proceso	Estimación de costes y determinación de precios	
Pasos	Responsable	Procedimiento
1	Logística	Brinda información de insumos
2	Finanzas	Brinda información de costes
3	Marketing	Determina el precio más apropiado para los productos
4	Administración	Aprueba los precios establecidos

Proceso	Recepción y registro del pedido	
Pasos	Responsable	Procedimiento
1	Ventas	Recepciona el pedido del cliente
2	Ventas	Introduce el pedido en el sistema
3	Ventas	Envía el registro del pedido al cliente para confirmación
4	Ventas	Realiza los cambios necesarios en el sistema

Proceso	Selección del pedido y establecimiento de prioridades	
Pasos	Responsable	Procedimiento
1	Ventas	Emite información sobre pedidos
1	Logística	Emite información sobre inventarios
1	Administración	Establece prioridades de atención
2	Marketing	Analiza la información brindada y filtra pedidos
3	Administración	Utiliza las prioridades para determinar el orden de atención

Proceso	Programación	
Pasos	Responsable	Procedimiento
1	Ventas	Emite información sobre pedidos
2	Logística	Selecciona los productos necesarios para suplir el pedido
3	Logística	Registra el movimiento de la mercadería
4	Logística	Prepara el pedido para el despacho
5	Ventas	Corroborra el contenido del paquete
6	Logística	Realiza los cambios necesarios en el paquete
7	Logística	Mapea la ruta de entrega

Proceso		Cumplimentación
Pasos	Responsable	Procedimiento
1	Logística	Retira el pedido preparado del almacén
2.a	Logística	Entrega la mercadería al cliente (personal trainer)
2.b	Logística	Transporta la mercadería al punto de distribución (tienda)
3.a	Logística	Entrega la mercadería al cliente (tienda)

Proceso		Facturación
Pasos	Responsable	Procedimiento
1	Ventas	Emite información sobre los pedidos
2	Logística	Corroborar el movimiento de la mercadería
3	Finanzas	Elabora el documento de pago apropiado (boleta/factura)
3.1	Finanzas	Emite la factura para su corroboración
3.2	Finanzas	Realiza los cambios necesarios en la factura
4	Finanzas	Entrega el documento de pago al cliente

Proceso		Devoluciones y reclamos
Pasos	Responsable	Procedimiento
1	Logística	Entrega el producto al cliente para su verificación
2	Logística	Realiza el reemplazo de los productos no conformes
3	Logística	Recibe el comprobante de entrega firmado

Proceso		Servicio pos venta
Pasos	Responsable	Procedimiento
1	Marketing	Mantiene contacto con el cliente y consumidor (redes sociales)
2	Marketing	Ofrece beneficios adicionales para consumidores regulares
3	Marketing	Ofrece promociones por cumpleaños de consumidores

ANEXO Ñ: FOTOGRAFÍA DEL LOCAL

Figura 40: Fotografía externa del local por alquilar



ANEXO O: LAYOUT ALMACÉN – OFICINA

Figura 41: Layout del local de Inca Power

