

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Propuesta de estudio de factibilidad para la implementación de una nueva línea de negocio enfocada en comidas congeladas listas para consumir. Caso: "Don Italo S.A.C"

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Gatt Brescia Mestas Melo

Jennifer Sofia Vidal Ruiz

Asesor:

Germán Adolfo Velasquez Salazar

Lima, 2023

La tesis

Propuesta de estudio de factibilidad para la implementación de una nueva línea de negocio enfocada en comidas listas para consumir. Caso: “Don Italo S.A.C.”

ha sido aprobada por:

Dr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman

[Presidente del Jurado]

Mgtr. Germán Adolfo Velasquez Salazar

[Asesor Jurado]

Mgtr. Franco Alberto Riva Zaferson

[Tercer Jurado]

Informe de similitud

Yo, Germán Velásquez Salazar, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/trabajo de investigación titulado: Propuesta de estudio de factibilidad para la implementación de una nueva línea de negocio enfocada en comidas congeladas listas para consumir. Caso: “Don Italo S.A.C” de las autoras Jennifer Sofia Vidal Ruiz y Gatt Brescia Mestas Melo, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 8% Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 31/01/2023 .
- He revisado dicho reporte y confirmo que las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 3 de Febrero del 2023

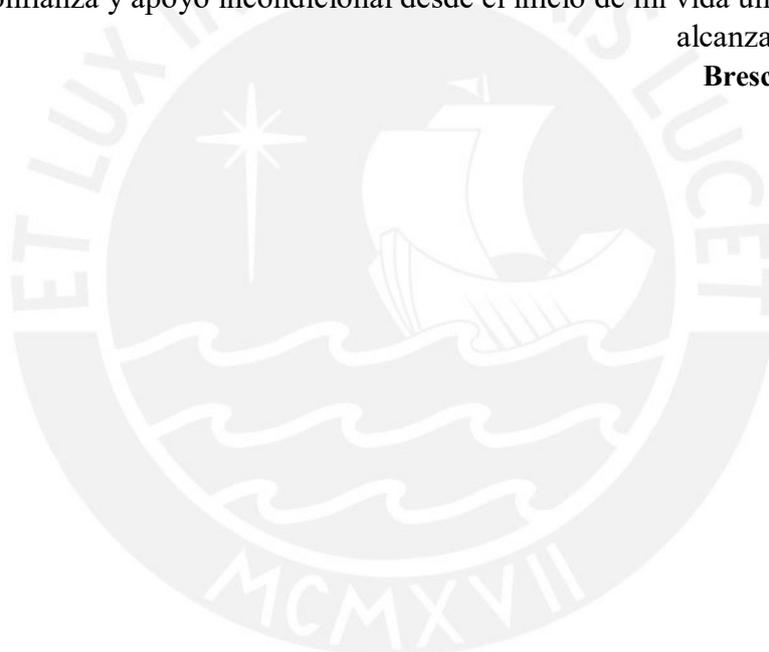
Apellidos y nombres del asesor: Germán Velásquez Salazar	
DNI: 01324384	Firma 
ORCID: 0000-0002-1828-2937	

Dedico esta tesis a mis padres, Graciela Ruiz y Ademir Vidal, y a mi hermana Angela, por ser mis grandes motivaciones, por estar a mi lado incondicionalmente ayudándome a cumplir mis objetivos con mucho amor, por brindarme sus más grandes enseñanzas, por guiarme y por ser mis ejemplos a seguir. Gracias por siempre estar para mí y por siempre amarme.

Jennifer Sofia Vidal Ruiz

Quiero dedicar este proyecto especialmente a mi madre Haydee Melo y a mi padre Ronald Mestas, quienes me dieron esta gran oportunidad de estudiar en la PUCP, así como su confianza y apoyo incondicional desde el inicio de mi vida universitaria para alcanzar este objetivo.

Brescia Mestas Melo



Un especial agradecimiento a nuestro asesor Germán Adolfo Velasquez Salazar por el apoyo, por las enseñanzas tan enriquecedoras, por los buenos comentarios y por la mejor disposición brindada en todo momento.

Agradecer a la empresa Don Italo por la información brindada, la cual permitió el desarrollo de la investigación. Y a todas las personas que estuvieron apoyándonos en esta gran etapa universitaria. Muchas gracias.



RESUMEN

La presente investigación busca identificar la viabilidad del nuevo proyecto de comercialización de comidas congeladas listas para calentar en una empresa específica del mercado peruano empleando el estudio de factibilidad; asimismo, se analizan los elementos y la importancia de este estudio. Así como mecanismos de gestión que aporten posteriormente al proyecto.

Este estudio se desarrolla en una MYPE peruana llamada Don Italo, esta es una empresa del rubro de alimentos, que comercializa comidas congeladas italianas en los principales supermercados, hoteles y restaurantes; una de las características diferenciales de los productos actuales con los que se plantea en la investigación, es que los primeros requieren de una preparación adicional para su consumo, lo que genera mayor tiempo. En este sentido, la empresa desea incluir en su portafolio de productos comidas preparadas congeladas listas para consumir, las cuales solo necesitan calentar, facilitando su consumo. Por ello, esta investigación realiza un estudio de factibilidad para identificar si este proyecto es viable para Don Italo, teniendo en cuenta las tres variables: estudio de mercado, estudio técnico y estudio económico-financiero.

Como resultado de este estudio, se determina la viabilidad de este negocio en el mercado seleccionado y se determina diversos factores que toda empresa marcha debe considerar para sobresalir en el mercado peruano. Finalmente, a partir del análisis realizado, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: estructura, factibilidad, proyecto, trazabilidad, PYMES

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Problema de investigación.....	3
2. Preguntas de investigación	5
2.1. Pregunta general.....	5
2.2. Preguntas específicas.....	5
3. Objetivos de investigación	5
3.1. Objetivo general.....	5
3.2. Objetivos específicos.....	6
4. Justificación.....	6
5. Viabilidad.....	7
6. Limitaciones	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	9
1. Proyectos	9
1.1. Tipos de proyectos	10
1.2. Estructura de los proyectos.....	11
2. MYPE.....	13
3. Estudio de factibilidad y otros estudios.....	14
3.1. Enfoques y estructura.....	19
3.2. Estudio de Mercado.....	20
3.3. Estudio Técnico	26
3.4. Estudio Económico-Financiero.....	29
4. Estrategia.....	35
5. Sector de alimentos	36
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	38
1. Evolución del estudio de factibilidad.....	38
2. Estudio de factibilidad en el mundo.....	40
3. Estudio de factibilidad en el Perú	41
4. Sujeto de investigación	42
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	48
1. Alcance del estudio	48
2. Enfoque de la investigación.....	49
3. Variables	49
3.1. Variable Independiente.....	50

3.2. Variable Dependiente	57
4. Elección de metodología estudio de caso	59
4.1. Diseño del estudio de caso.....	60
4.2. Preparación para la recolección de datos.....	62
4.3. Recolección de la evidencia.....	62
4.4. Análisis del caso de estudio.....	64
4.5. Resultados del caso de estudio.....	64
CAPÍTULO 5: ESTUDIO DE MERCADO	66
1. Público objetivo	66
2. Tamaño de la muestra	67
3. Análisis de la demanda.....	68
3.1. Público potencial histórico	68
3.2. Mercado efectivo	70
3.3. Mercado objetivo	71
3.4. Demanda Proyectada.....	71
4. Análisis de la oferta	72
4.1. Competencia Local	72
4.2. Precio de la competencia	74
4.3. Proyección futura de competencia	74
5. Comercialización	77
5.1. Producto.....	78
5.2. Plaza	81
5.3. Promoción	84
5.4. Precio	88
CAPÍTULO 6: ESTUDIO TÉCNICO	90
1. Localización	90
1.1. Macro localización	90
1.2. Micro localización.....	95
2. Tamaño del proyecto.....	97
2.1. Capacidad instalada.....	97
2.2. Infraestructura.....	99
2.3. Determinación del tamaño teórico de las áreas.....	99
2.4. Plano de planta	100
3. Ingeniería del proyecto.....	101
3.1. Descripción del proceso de producción.....	102
3.2. Diagrama de flujo de los procesos	104

3.3. Materia prima.....	106
3.4. Maquinaria y equipos	111
3.5. Personal	119
CAPÍTULO 7: ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO	124
1. Inversión Inicial	124
2. Gastos del proyecto.....	126
3. Proyección de las ventas anuales	129
4. Proyección de los costos anuales	130
5. Proyección del estado de resultado	131
6. Flujo de caja proyectada.....	133
7. Evaluación financiera del proyecto.....	134
CAPÍTULO 8: HERRAMIENTAS DE TRAZABILIDAD	135
1. Balanced Scorecard.....	135
2. Mapa estratégico	140
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	142
REFERENCIAS	145
ANEXOS.....	162
ANEXO A: Síntesis de objetivos y herramientas de un estudio de mercado, estudio técnico y estudio económico/financiero	162
ANEXO B: Matriz de consistencia.....	163
ANEXO C: Lista de las áreas de estudios y la información necesaria.....	165
ANEXO D: Flujograma de Estudio de Factibilidad aplicado a la investigación.....	168
ANEXO E: Ficha técnica de la encuesta.....	169
ANEXO F: Aporte de la investigación a los estudios de factibilidad	170
ANEXO G: Formato de encuesta	171
ANEXO H: Segmentación de público objetivo	179
ANEXO I: Tabla de precios de la competencia.....	181
ANEXO J: Matriz de priorización de criterios de Macro Localización	182
ANEXO K: Matriz de priorización de cada zona según cada criterio de macro localización ...	183
ANEXO L: Matriz de priorización de criterios de Micro Localización.....	186
ANEXO M: Matriz de priorización de cada zona según cada criterio de micro localización ...	187
ANEXO N: Plano del posible terreno	189
ANEXO Ñ: Costo de maquinaria y equipo	190
ANEXO O: Costos de construcción y adecuación de local.....	191
ANEXO P: Costos de obras provisionales y complementarias	192
ANEXO Q: Costos de instalaciones eléctricas	193

ANEXO R: Costos de suministros e instalación de agua.....	194
ANEXO S: Costos de ampliación.....	195
ANEXO T: Plano actual Don Italo	196
ANEXO U: Tabla de porcentaje de participación del mercado.....	198
ANEXO V: Gastos patronales	199



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura de un proyecto	13
Figura 2: Estructura de estudio de factibilidad	20
Figura 3: Escala de Saaty	28
Figura 4: Organigrama de la empresa Don Italo.....	44
Figura 5: Diagrama de flujo: Elaboración de pastas rellenas con tratamiento térmico y pasta con tratamiento térmico y salsa.....	47
Figura 6: Modelo de relación de variables	59
Figura 7: Etapas de la metodología de estudio de caso	60
Figura 8: Los cinco componentes del diseño de investigación.....	61
Figura 9: Mercado de alimentos procesados congelados-Tamaño del Mercado, por región, Global, 2018.....	75
Figura 10: Resultado de los factores importantes a considerar para la compra de comida congelada lista para consumir.....	79
Figura 11: Opción 4	80
Figura 12: Parte posterior de etiqueta	81
Figura 13: Preferencia de presentación de empaque.....	81
Figura 14: Sistema de distribución por canal	84
Figura 15: Publicación para lanzamiento de producto	85
Figura 16: Congelador publicitario	86
Figura 17: Congelador vertical publicitario.....	87
Figura 18: Preferencia de precio del producto.....	89
Figura 19: Plano de la empresa para la ejecución del 4to piso	101
Figura 20: Diagrama de flujo de proceso de producción de raviolos en salsa de carne	104
Figura 21: Diagrama de flujo de proceso de producción de lasagna de carne.....	105
Figura 22: Diagrama de flujo de proceso de producción de arroz chaufa/quinua achaufada	106
Figura 23: Mapa Estratégico propuesta de nueva línea de negocio	141

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de empresa según ventas.....	13
Tabla 2: Comparación entre un plan de negocios, un estudio de factibilidad, un plan estratégico y la evaluación de proyectos.....	17
Tabla 3: Matriz de operacionalización de las variables independientes.....	51
Tabla 4: Variable de viabilidad de mercado.....	53
Tabla 5: Variable de viabilidad técnica.....	55
Tabla 6: Variable de viabilidad económica-financiera.....	56
Tabla 7: Matriz de operacionalización de las variables dependientes.....	58
Tabla 8: Mapa de actores claves.....	64
Tabla 9: Público potencial histórico.....	69
Tabla 10: Mercado Potencial Proyectado.....	70
Tabla 11: Mercado Efectivo Proyectado.....	70
Tabla 12: Mercado Objetivo Proyectado.....	71
Tabla 13: Consumo promedio anual.....	72
Tabla 14: Demanda Proyectada Anual.....	72
Tabla 15: Cuatro primeras Comidas preferidas según encuesta.....	80
Tabla 16: Preferencia de Punto de Venta según encuesta.....	83
Tabla 17: Preferencia de Medio de Comunicación según encuesta.....	84
Tabla 18: Preferencia de Tipo de Promoción según encuesta.....	88
Tabla 19: Zona de actividad industrial liviana.....	91
Tabla 20: Factores de clasificación.....	92
Tabla 21: Características de cada zona con base a los criterios de Macro localización.....	93
Tabla 22: Matriz de priorización de criterio sobre alternativa de macrolocalización.....	94
Tabla 23: Ubicación de terrenos potenciales de Magdalena del Mar.....	95
Tabla 24: Factores de clasificación.....	96
Tabla 25: Características de cada zona con base a los criterios de Micro localización.....	96
Tabla 26: Matriz de priorización de criterio sobre alternativa de microlocalización.....	96
Tabla 27: Producción diaria necesaria para lasagna de carne.....	98
Tabla 28: Producción diaria necesaria para arroz chaufa.....	98
Tabla 29: Producción diaria necesaria para raviolos con salsa de carne.....	98
Tabla 30: Producción diaria necesaria para quinua achaufada.....	99
Tabla 31: Áreas de la planta de Don Italo.....	99
Tabla 32: Espacio indispensable para las áreas.....	100
Tabla 33: Insumos requeridos para preparación de lasagna de carne.....	107
Tabla 34: Insumos requeridos para preparación de arroz chaufa.....	109
Tabla 35: Insumos requeridos para preparación de raviolos con salsa de carne.....	109
Tabla 36: Insumos requeridos para preparación de quinua achaufada.....	111
Tabla 37: Materiales requeridos para envasado y sellado.....	111
Tabla 38: Maquinaria requerida para el proyecto.....	113
Tabla 39: Equipos requeridos para el proyecto.....	117
Tabla 40: Personal de operaciones requerido para el proyecto.....	119
Tabla 41: Personal de calidad requerido para el proyecto.....	120
Tabla 42: Personal de limpieza requerido para el proyecto.....	121
Tabla 43: Personal de mantenimiento requerido para el proyecto.....	122

Tabla 44: Personal de planta requerido para el proyecto	122
Tabla 45: Inversión inicial total	124
Tabla 46: Costos de permisos y certificaciones	125
Tabla 47: Costos de campaña publicitaria por lanzamiento	126
Tabla 48: Gastos de producción	126
Tabla 49: Gastos de ventas	127
Tabla 50: Gastos patronales.....	127
Tabla 51: Gastos de personal.....	128
Tabla 52: Gastos de Depreciación Acumulada.....	129
Tabla 53: Gastos de Amortización.....	129
Tabla 54: Precio por canales.....	130
Tabla 55: Ventas Anuales por insumo	130
Tabla 56: Costos Anuales por insumo	131
Tabla 57: Proyección del estado de resultado.....	132
Tabla 58: Flujo de caja proyectada	133
Tabla 59: Indicadores financieros.....	134
Tabla 60: Cuadro de Mando Integral	136



INTRODUCCIÓN

El presente proyecto profesional tiene como propósito aplicar un estudio de factibilidad y determinar la viabilidad de implementar el producto de comidas congeladas listas para calentar como una nueva línea de negocio en el portafolio de la empresa Don Italo S.A.C, tomando como referencia estudios de factibilidad desarrollados en este rubro locales o extranjeros, y a partir de ellos, plantear objetivos trazables y ejecutables, teniendo en consideración que la sociedad en estos últimos años posee menor prolongación de tiempo en los quehaceres habituales, asimismo analizando como un factor importante el cambio de hábitos alimenticios de los ciudadanos se ha optado por desarrollar el producto.

En el primer capítulo, se define el problema de investigación, además de determinar los objetivos y preguntas de investigación que abarcaran el desarrollo de la misma. Además, se proyecta la justificación, la viabilidad, y las limitaciones del estudio.

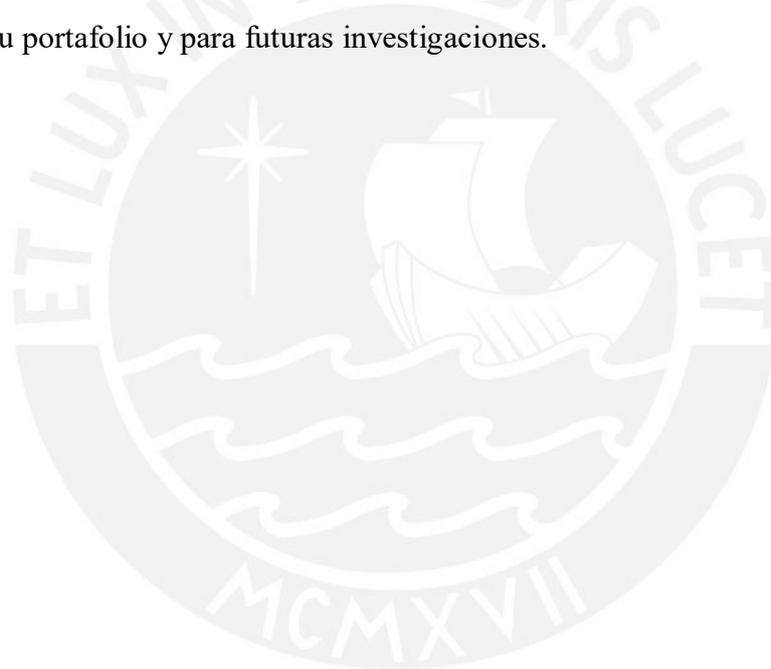
En el segundo capítulo, se detalla el marco teórico en el cual define los conceptos usados en la investigación: los proyectos, explicando su estructura y el rol que desempeña para la viabilidad; el estudio de mercado como herramienta para determinar la demanda y oferta; el estudio técnico, explicando el funcionamiento y operación del proyecto; y, el estudio económico-financiero brindando conceptos base respecto a los análisis monetarios.

En el tercer capítulo, se presenta el marco contextual, señalando la evolución que ha tenido los estudios de factibilidad con respecto a sus inicios; también el desarrollo de estos estudios que se han realizado en otros países y cómo se está desempeñando en el ámbito peruano. Asimismo, se da a conocer el sujeto de estudio que es la empresa Don Italo S.A.C, en el cual se desarrolla su historia que ha abarcado, el proceso de la elaboración de sus productos, la evolución que ha tenido en estos últimos años y la identificación de los elementos del estudio de factibilidad que se encuentran presentes en la empresa.

En el cuarto capítulo, se desarrolla la metodología, donde se encuentra el alcance del estudio, el enfoque de la investigación y la elección de la metodología. Con respecto al desarrollo metodológico; el cual consta de cinco etapas tal como lo describe Ying se emplea el diseño de estudio de caso, compuesto por la pregunta de investigación, hipótesis, unidad de análisis, la lógica vinculante entre los datos y la hipótesis, y el criterio

para interpretar hallazgos. Continuando con las etapas, se desarrolla la preparación para la recolección de datos, la recolección de la evidencia, el análisis del caso estudiado y los resultados.

En el quinto, sexto y séptimo capítulo, habiendo recolectado y sintetizado toda la información se mostrará el resultado diagnosticado por las diversas herramientas de recolección empleadas, el estudio de mercado, estudio técnico y estudio económico-financiero respectivamente, el enfoque de estos resultados es responder a los objetivos planteados en la investigación. Posterior a ello, en el capítulo ocho se selecciona y desarrolla la herramienta de trazabilidad adecuada para la investigación. Finalmente, en el último capítulo se plantean las conclusiones, en base a los resultados obtenidos en los tres estudios, y las recomendaciones para la empresa en la inserción de este nuevo producto en su portafolio y para futuras investigaciones.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo proponer un estudio de factibilidad para el lanzamiento de una nueva línea de negocio. En el primer capítulo, se presenta el problema de investigación; posteriormente, se indican las preguntas y los objetivos de la investigación del estudio. Asimismo, se señalará la justificación del estudio y, finalmente, la viabilidad de este.

1. Problema de investigación

El problema de investigación es que, pese a la gran importancia del estudio de factibilidad para evitar el fracaso de los negocios en las PYMES, este no es realizado por los empresarios (Arvanitis & Estévez, 2018), llegando a generar grandes pérdidas para la empresa. En este sentido, el problema es la ineficiencia en la realización de nuevos proyectos por ausencia de estudios de factibilidad.

El estudio de factibilidad es empleado para disminuir el fracaso de los proyectos, porque tiene como objetivo identificar la viabilidad y los principales elementos de este (Weinberger, 2009). Asimismo, según Berry y Shabana (2020), el fracaso de una organización se debe a múltiples factores, siendo uno de ellos que no se realizó un estudio de factibilidad, lo que no permite identificar las deficiencias en cada aspecto, generando un problema en la sostenibilidad a largo plazo, por lo que la supervivencia de los negocios depende de realizar un análisis de factibilidad completo y honesto.

En este sentido, es el proceso en el cual se busca identificar y definir el problema a resolver, para lograr ello, es de suma importancia contar con estudios técnicos, económicos, financieros y de mercado, esto con la finalidad de que el estudio sea confiable. Como resultado de este estudio se puede obtener información sobre si es necesario la postergación del proyecto o volver a revisar este. Sin embargo, para evitar estos resultados, se necesita una preparación previa y evaluación (Scarborough, 2012).

Por ello, los empresarios que ya cuenten con una idea de negocio para invertir deben realizar el estudio de factibilidad para determinar si esta idea es viable antes de poner en marcha el negocio, teniendo como información dónde y cómo operará la empresa, los obstáculos de implementar este nuevo negocio, la competencia y la financiación pertinente (Arvanitis & Estévez, 2018). Además, el estudio de factibilidad puede ser realizado por cualquier tipo de empresa sin distinción alguna en el rubro que se enfocan o el tamaño que poseen (Luna & Chaves, 2001).

Según Enaho, las micros y pequeñas empresas representan un equivalente del 95% en el Perú (citado en ComexPerú, 2019), una de las características de estas empresas es que son consideradas frágiles al momento de generar mayor competencia en el mercado, lo que indica que estas presentan diversas deficiencias desde un crecimiento tardío, la incapacidad de competir a grandes escalas de fabricación, deficiencias en los costos de producción, sin capacidad de reinversión, entre otros. Por lo tanto, para ejercer una solución a estos problemas se debe de crear una sólida gestión, en el cual se puede emplear diversos estudios como un eficiente sistema de planeación, estudios de prefactibilidad del producto en venta, estrategias de integración vertical, diversos indicadores para determinar si la toma de decisiones es eficiente, entre otras estrategias (Criales & Flores, 2016).

Añadiendo a lo propuesto anteriormente, en muchos casos, el estudio de factibilidad es percibido como pérdida de tiempo para las organizaciones porque consideran que, si un proyecto funcionó en una empresa, lo mismo ocurrirá en todas, sin embargo, es importante realizar este estudio que sea significativo y preciso; además, la mayoría de empresas exitosas han realizado el estudio de factibilidad para identificar el éxito empresarial (Hofstrand & Holz-Clause, 2020). En la misma línea, según Clarke (2016), el no considerar este estudio debería ser considerado como negligencia, debido a que el costo de no realizar el estudio es mayor al costo de hacer e identificar si es viable el proyecto o no. Por otro lado, muchas empresas consideran que el incluir metodologías ágiles en la implementación de un nuevo proyecto es la solución, debido a que permite que los usuarios participen en el proyecto; sin embargo, el elemento crítico de la planificación previa de un proyecto es el estudio de factibilidad, por lo cual debe aplicarse sin excepción (Shacklett, s.f.).

En este sentido, la importancia del estudio de factibilidad para la realización de un nuevo proyecto radica en identificar y evitar que este fracase; además, no debe ser evitado por ningún motivo, debido que los costos pueden ser más altos que implementar un estudio de factibilidad. Dado que el sujeto de estudio es una pequeña empresa, se expone a tener las mismas características negativas que suelen ocurrir en este tipo de empresas, añadiendo que no realiza estudios de factibilidad para el lanzamiento de nuevos proyectos, es importante proponer la estructura del estudio de factibilidad para esta empresa.

2. Preguntas de investigación

2.1. Pregunta general

¿Es viable implementar el nuevo proyecto para el Caso Don Italo según los resultados obtenidos en un estudio de factibilidad?

2.2. Preguntas específicas

¿Cuáles son los elementos de un estudio de factibilidad aplicado a una PYME?

¿Cuál es el resultado de un estudio de factibilidad aplicado a una PYME?

¿Cuál es el mecanismo de gestión adecuado para la trazabilidad adecuados posterior al estudio de factibilidad en la PYME?

3. Objetivos de investigación

3.1. Objetivo general

- Identificar la viabilidad del nuevo proyecto para el caso Don Italo empleando el estudio de factibilidad

3.2. Objetivos específicos

- Identificar los elementos y la importancia de un estudio de factibilidad aplicado a una PYME
- Desarrollar un estudio de factibilidad aplicado a una PYME
- Proponer un mecanismo de gestión para la trazabilidad posterior al estudio de factibilidad en la PYME

4. Justificación

El estudio de factibilidad es importante para todas las organizaciones siempre que se emplee de una manera correcta, es decir, en la cual se empleen todas las áreas de estudio en relación al rubro y tamaño de la empresa; no obstante, no es común que las empresas peruanas decidan realizarlo, es más, en el Perú solo existen dos consultoras que realizan este tipo de estudio.

Por ello, la presente investigación pretende identificar los elementos del estudio de factibilidad, la aplicación de un estudio de factibilidad y una propuesta de mecanismos de gestión para la trazabilidad posterior a la realización del estudio. Toda esta información podrá ser usada por los encargados del área comercial para identificar si el lanzamiento de un nuevo proyecto es viable para la empresa. Asimismo, se contará con la participación de una pyme peruana que es la empresa Don Italo. Si bien es cierto en el Perú a raíz de la pandemia ha reducido en gran número las Mypes peruanas en un 48,8% (ComexPerú, 2021). A pesar de esta crisis económica, existen empresas que han tomado la decisión de ampliar la participación en el mercado implementando nuevas líneas y la empresa Don Italo, la cual es una empresa pequeña, no ha sido ajena a ésta, por lo que teniendo en cuenta el entorno que está atravesando se identificará si se cuenta viabilidad de iniciar una nueva línea de negocio.

Esta investigación es relevante porque permite aplicar los conocimientos previos de los cursos de la Facultad en un solo estudio, permitiendo combinarlos y no trabajarlos por separado como suele realizarse, además, permite realizar un estudio de factibilidad para una empresa existente y poder identificar si hay viabilidad para el lanzamiento de un proyecto.

Añadiendo a lo anterior, servirá de referencia para aquellas empresas con características similares al sujeto de estudio que deseen realizar un proyecto, mediante la estructura realizada en la investigación permitirá replicar el estudio de factibilidad; para la empresa desarrollada es relevante porque podrán identificar la importancia de la realización de un estudio de factibilidad y así aplicarlo para todos sus proyectos a futuro, evitando así riesgos de fracaso.

5. Viabilidad

El presente proyecto se apoyará en diversas teorías y estudios de factibilidad en otros sectores para poder identificar con mayor profundidad los aspectos necesarios a desarrollar.

Asimismo, con relación a nuestro sujeto de estudio se cuenta con el apoyo directo del gerente comercial de la empresa Don Italo S.A.C, quien facilitará toda la información requerida para el desarrollo óptimo de este trabajo.

Finalmente, con relación al recurso humano y tiempo, se cuenta con el compromiso y disponibilidad horaria para lograr el desarrollo de la presente investigación.

6. Limitaciones

En el transcurso de esta investigación se han encontrado diversas limitaciones. En primer lugar, se ha realizado en un panorama no muy alentador por la pandemia Covid-19 en el cual los accesos a bibliotecas físicas han permanecido cerrados. En segundo lugar, el acceso hacia plataformas que ya realizaban estudios de factibilidad en el Perú no optaron por brindarnos sus informes por ser información confidencial de las empresas.

En tercer lugar, el sector de comidas preparadas no se encuentra tan desarrollado y no existe una gran variedad de estudios de factibilidad en el Perú. En este sentido solo una empresa denominada EUROMONITOR ha desarrollado la situación contextual en el Perú. Sin embargo, el acceso a esta información tenía un costo muy elevado y no se contaba con dicho presupuesto. Por último, debido a la gran cantidad de autores que han desarrollado diversos estudios de factibilidad desde los años 70 hasta la actualidad no se ha logrado concluir con exactitud una única teoría de modelo para esta investigación. Sin

embargo, se está optando por usar los estudios más tradicionales y de gran trascendencia en las PYMES.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrolla la revisión bibliográfica que incluye los conceptos base del trabajo de investigación. En la primera sección se presenta la definición del proyecto, los tipos, los beneficios otorgados, entre otros. En segundo lugar, se presenta al estudio de factibilidad, tales como su definición, objetivos y etapas que incluye este estudio. En tercer lugar, se presenta el concepto del sector de alimentos, desarrollándose los alimentos preparados listos para calentar. Finalmente, se exponen los conceptos de los estudios necesarios para la ejecución de un estudio de factibilidad para la empresa Don Italo S.A.C., en el cual se desarrollarán el estudio de mercado, estudio técnico y estudio económico- financiero.

1. Proyectos

Una definición más clara según la Association Francaise du Management de Projet (1992) es que “un proyecto es un paso específico que permite la metódica y estructuración progresiva de una realidad futura”. En este sentido, los proyectos tienden a buscar una solución eficiente a un problema en específico en el cual se encarga de resolver una necesidad humana desde diferentes áreas tales como salud, tecnología, financiero, educación, entre otros (Baca, 2010). Asimismo, es un conjunto de tareas repetitivas en el cual se emplean diversos prototipos para tener un producto o servicio que satisfaga las expectativas que se han requerido inicialmente (Lledo & Rivariola, 2007). En este sentido, un proyecto es un elemento fundamental en el cual tiende a reducir el grado de incertidumbre para las decisiones que se pueda tomar a nivel gerencial o de manera autónoma. Para la ejecución de un proyecto intervienen diversos talentos humanos, materiales, tiempo e inversión (Fernandez,2010).

El significado del proyecto es diferente de acuerdo a la perspectiva y en el sector que se ejecute. Desde la mirada del sector administrativo o económico, es esquematizar un plan de trabajo que tiene como eje haber adquirido los elementos necesarios para lograr la meta. En la perspectiva de los sociólogos y antropólogos se tiende a que un proyecto sea un desarrollo, tanto de las personas que están ejecutando y de sus acciones. En cambio, para el sector de un psicólogo, es una medida de defensa ante un hecho que se pueda mitigar diversos contratiempos (Cerde, 2003). Como se ha podido determinar en

líneas anteriores, un proyecto contiene un sinnúmero de perspectivas y definiciones. Sin embargo, ésta contiene un objetivo en común que es generar una innovación para un grupo en específico y de manera temporal en el que se creará un servicio, bien o resultado único (Ameijide, 2016). Esta conlleva una zona geográfica específica, un periodo de ejecución y las personas que serán beneficiadas (Arriola, 2010). Además, posee un vínculo directo entre idea y acción, nos permite desplazarnos por las diversas estructuras que se han formulado para así se logre los objetivos (Simons et al, 2010).

Cada proyecto se considera como único, así contengan los mismos objetivos que se deseen ejecutar. Por lo tanto, no se pueden apreciar dos proyectos idénticos debido a que cada uno afrontará desafíos distintos y se deben crear planes de contingencia para estos. Para poder identificar cuando un proyecto ha llegado al término, es cuando se ha podido alcanzar el objetivo deseado. No obstante, también existen proyectos que no logran la meta destinada y es preferible aplazar o cancelar el proyecto para que así no siga generando pérdidas (Moreno et al, 2018). Entre otras características que se puede apreciar es que se compone de diversas etapas identificables y se desglosan en objetivos mensurables en el cual se encuentra en una constante evaluación (Simons et al, 2010).

1.1. Tipos de proyectos

Existen diversas maneras de clasificar un proyecto, según Sarmiento lo divide en dos segmentos que son los proyectos de inversión y de inversión social. En primer lugar, los proyectos de inversión lo realizan una empresa privada en el cual desea ejecutar nuevas mejoras en el servicio que ofrece o la ejecución de un bien/servicio en el mercado. Principalmente se encuentra un nicho de personas que desean adquirir este producto por lo cual se ejecuta un testeo previo para conocer las características y así se puedan definir de acuerdo a las preferencias del consumidor (Arriola, 2010).

En segundo lugar, el proyecto de inversión social busca implementar nuevas condiciones de vida hacia la población. En este sentido se tiende como objetivo de manera directa o indirecta el bienestar de un grupo social determinado (Andía, 2011). Para llevar a cabo el proyecto no depende netamente de los consumidores sino de subsidios por parte del estado o organizaciones sociales. En consecuencia, el consumidor que adquiere el producto lo obtiene a tarifas reducidas o en otras ocasiones son subsidiadas (Contreras, 1999). A modo de ejemplo de proyectos de inversión social está el mejoramiento de las infraestructuras en las postas médicas, prestación de servicios de transporte, mejoramiento de la seguridad social, entre otros.

Por lo tanto, ambas poseen beneficios para diferentes actores, el primero tiene como finalidad generar mayor rentabilidad hacia la empresa y en un proyecto social es la satisfacción de un sector de personas en su calidad de vida.

1.2. Estructura de los proyectos

El estudio de factibilidad se realiza antes de comenzar con los diversos detalles del estudio, luego se determina un análisis de las posibles ventajas y desventajas que podría obtener un determinado proyecto en el cual se invierte monetariamente. Por lo tanto, es recomendable hacer un estudio de factibilidad antes de insertar un plan de negocio, ya que te dará un marco de factores que pueda generar un beneficio a largo plazo a la empresa (Scarborough, 2012). Debido a esto, para realizar el planteamiento del estudio de factibilidad se debe seguir con una serie de etapas en las cuales se encuentran la idea, la preinversión, la inversión y la operación.

En primer lugar, en la etapa de ideación se empieza a identificar los posibles problemas que pueden ser resueltos o encontrar mercados que aún no han sido explotados para así obtener una ventaja de negocio sobre estos. Para esta etapa no se requiere de recursos económicos sino el objetivo es innovar para crear soluciones a diversos problemas (Santos, 2008), de tal manera esta fase es clave para la elaboración del proyecto.

Asimismo, en el proceso de ideación existen dos momentos importantes: divergencia y convergencia. Por un lado, el momento de divergencia se basa en la fluidez de las ideas, es decir, que se generen la mayor cantidad de ideas de solución para la problemática elegida sin que estas sean juzgadas. Por otro lado, el momento de convergencia se basa en limpiar las ideas y agruparlas de acuerdo al valor que generen para el usuario (Seclen, 2020).

En segundo lugar, es la etapa de preinversión donde se tiene que reunir, examinar y ejecutar toda la data que se obtiene. Según Santos, esta fase es un paso antes de que la empresa tome la decisión con respecto a la viabilidad del proyecto. Estos análisis se deben dar de una manera muy detallada para que así la organización no incurra en gastos innecesarios o proyectos que no puedan abarcar (2008). Asimismo, en esta fase cuenta con estudios tales como estudio de mercado, estudio técnico y el estudio financiero, si en caso cumple con los lineamientos que determina la empresa se debe realizar un plan de inversión.

En tercer lugar, en la etapa de inversión es cuando la empresa empieza a ejecutar el plan establecido previamente. Esto significa que la organización hace el desembolso tanto económico como de los recursos que se requieren. Asimismo, en este proceso se debe definir el presupuesto del proyecto para que así se pueda adquirir mano de obra, maquinarias, materia prima, entre otros (Santos, 2008).

Por último, en la etapa de operación es donde se comienza a elaborar el bien o servicio del proyecto realizado en la etapa de preinversión. Por lo cual el área de producción se encarga de generar el producto del problema planteado anteriormente. Así la empresa puede cubrir otros sectores del mercado que aún no han sido satisfechos por la oferta (Santos, 2008).

El estudio de factibilidad cuenta con diversos elementos que son necesarios para identificar la viabilidad del proyecto, los cuales son: estudio de mercado, estudio técnico y el estudio económico-financiero. Los cuales se desarrollarán en los siguientes apartados.

Figura 1: Estructura de un proyecto



Fuente: Adaptado de Santos (2008)

2. MYPE

Las empresas se diferencian según el tamaño, las cuales se dividen entre micro, pequeña, mediana y gran empresa. Previa a la aprobación de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial, estas empresas se diferenciaban según las ventas y el número de trabajadores, sin embargo, a partir de la publicación de la ley previamente mencionada el 2 de julio del 2013, se decidió solo considerar la cantidad de ventas para la segmentación, la cual se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1: Tipos de empresa según ventas

Tipo de empresa	Ventas anuales
Micro Empresa	Hasta 150 UIT
Pequeña Empresa	Más 150 UIT y menos 1700 UIT
Mediana Empresa	Más de 1700 UIT y menos de 2300 UIT
Grande Empresa	Más de 2300 UIT

Adaptado de Ministerio de Economía y Finanzas (2013).

Existe una diferencia entre las siglas MYPE y PYME, siendo la primera micro y pequeñas empresas, mientras que la segunda pequeña y mediana empresa. En ambos casos, la pequeña está incluida en la definición. Según La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (s.f.), la MYPE es “(...) la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente”. Mientras que la PYME, conocida así desde los años 60, son las pequeñas y medianas empresas (INEI, s.f.). Estas son consideradas componentes fundamentales para el sector empresarial en América Latina (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico 2013, citado en De la Cruz & Palomino 2017).

Tal como comenta Barcelli (1998), una de las grandes características que tienen este tipo de empresas es la gran importancia en la economía de los países, en especial de los que están en vías de desarrollo. Sin embargo, pese a la gran importancia, cuenta con diversas barreras que dificultan el crecimiento continuo. Una de estas barreras es la gran competencia, en especial cuando se enfrenta a mercados globalizados, por lo que estas MYPEs o PYMEs se enfrentan a empresas nacionales como extranjeras, generando así que los clientes están dispersos en distintos vendedores.

Otro factor que afecta negativamente a estas empresas es el atraso tecnológico, lo que genera que no sean competitivos ante el entorno, en muchos casos no se tiene mapeado la cantidad de recursos necesarios, por lo que se en muchas ocasiones se usa más de lo que se cuenta, o también, en el caso contrario, se compra más de lo que es necesario; asimismo, este desnivel da como resultado que no se cuente con una gestión moderna que permita garantizar resultados planificados estratégicamente. Todo ello, en conjunto, afecta en el crecimiento en los niveles de calidad, productividad y oportunidad para competir con las mismas condiciones en el entorno (Barcelli, 1998).

3. Estudio de factibilidad y otros estudios

Según Weinberger es muy común que en los sectores empresariales no se diferencien de manera correcta entre plan de negocios, estudio de factibilidad, plan estratégico y evaluación de un proyecto (2009). Por lo tanto, es de suma importancia tener en claro el concepto que abarca el estudio de factibilidad. En la misma línea, en la tabla

2 se dan a conocer cada una de estos estudios según sus objetivos, alcances, ventajas y restricciones (Ver Tabla 2); con la finalidad de conocer cada uno de estos términos se desarrollarán cada una de estas.

El plan de negocios es tal como su nombre lo indica es una planeación que considera las áreas esenciales de una empresa, tales como administración, finanzas, marketing, entre otros, y cómo estas están relacionadas, para ello es importante identificar cuál es la meta de la empresa y los objetivos que busca cumplir (Viniegra, 2007). Además, el objetivo del plan de negocios es conocer si existe una oportunidad de negocios, considerando lo económico, técnico, social y ambiental (Weinberger, 2009). Por otro lado, en el plan estratégico ya se tienen las metas del negocio claras; lo que busca este plan es identificar las estrategias para conseguir las y medir cada una de ellas, lo que permite identificar si se están logrando los objetivos (RSM Perú, 2019). Asimismo, se enfoca en realizar un plan para el largo plazo de una empresa, teniendo en cuenta el análisis interno y externo (Weinberger, 2009).

En el caso de la evaluación de proyectos se enfoca exclusivamente en la rentabilidad económica y financiera de un proyecto, teniendo como foco principal la comparación de los egresos e ingresos. Además, esta evaluación está relacionada a la liquidez y rentabilidad (Weinberger, 2009). Finalmente, el estudio de factibilidad se encuentra en la etapa de pre- inversión, el cual inicia con una idea a desarrollar y se crea un perfil para este proyecto. Para tener la mayor certeza de que el proyecto es viable, se realiza el estudio de factibilidad, en el cual se toma la decisión más importante respecto a continuar, mejorar o abandonar el proyecto, la decisión correcta será en base a los estudios de mercado, estudio técnico y estudio económico-financiero (Miranda, 2005).

Comparando estos tipos de estudios, el que se emplea en la presente investigación es el estudio de factibilidad, debido a que para lanzar una nueva línea de negocio es decisivo conocer si es viable para invertir en esta; además, es importante considerar que la organización Don Italo ya cuenta con la idea en la que se busca invertir, lo que faltaría identificar es si existe viabilidad para lanzar al mercado una nueva línea de comida lista para calentar, considerando todos los aspectos involucrados en este estudio.

Añadiendo a la definición de estudio de factibilidad, para Santos, este término se

entiende como el proceso, en el cual se busca identificar y definir el problema a resolver. Para lograr ello, es de suma importancia contar con estudios técnicos, económicos, financieros y de mercado, esto con la finalidad de que el estudio sea confiable. Como resultado de este estudio se puede obtener información sobre si es necesario la postergación del proyecto o volver a revisar este. Sin embargo, para evitar estos resultados, se necesita una preparación previa y evaluación (2008). Añadiendo a ello, Luna y Chaves proponen que el estudio de factibilidad busca precisar si la idea de negocio es viable y en qué circunstancias se debe realizar para lograr este éxito (2001). En este sentido, lo importante es identificar si la empresa cuenta con la capacidad de lograr el proyecto propuesto.

Los estudios de factibilidad son realizados entre los diferentes negocios que tienden a emprender debido a que te muestra a detalle un análisis de varios contextos. Por lo tanto, este se encargará si es factible con la suposición de que exista un grado de riesgo moderado (Rendón, 2016). En este sentido un estudio de factibilidad puede ser adquirido por Mypes, empresas medianas o grandes; y sin distinción alguna en el rubro que se direcciona (Luna & Chaves, 2001).

Tabla 2: Comparación entre un plan de negocios, un estudio de factibilidad, un plan estratégico y la evaluación de proyectos

Herramienta de planificación	Objetivo <i>A</i>	Alcance <i>A</i>	Ventajas	Restricciones
Plan de negocios	Identificar la oportunidad de negocio y la viabilidad técnica, económica, social y ambiental del negocio.	Análisis del entorno Análisis interno Modelo de negocio Plan estratégico Planes de acción por áreas Demostrar viabilidad de la idea de negocio	Flexible y adaptable Permite evaluar el negocio en marcha Elaborar estrategias y soluciones para realizar proyectos <i>D, F</i>	No se analiza completamente a la competencia Se ignora factores culturales Se dilata el proceso Se suele confundir con un simple presupuesto <i>E</i>
Plan estratégico	Establecer el plan de largo plazo de la empresa, en función a un análisis del entorno y del ambiente interno de la organización.	Análisis del entorno Visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia genérica, filosofía y valores institucionales	Permite predecir el futuro y estar preparados Define la dirección adecuada Establece objetivos alineados a la visión y misión <i>B</i>	Muchos procesos largos y complejos Requiere mucho tiempo Alto costo para MYPEs por análisis del entorno <i>H</i>

Tabla 2: Comparación entre un plan de negocios, un estudio de factibilidad, un plan estratégico y la evaluación de proyectos (continuación)

Herramienta de planificación	Objetivo A	Alcance A	Ventajas	Restricciones
Estudio de factibilidad	Conocer la factibilidad de implementar un proyecto de inversión definiendo al mismo tiempo los principales elementos del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ● Estudio de mercado ● Aspectos técnicos ● Aspectos administrativos ● Aspectos financieros 	<ul style="list-style-type: none"> ● Propone base antes de implementar proyecto ● Enfoque estructurado ● Identifica riesgos en los diversos estudios ● Disminuye gastos <i>G, I</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Toma tiempo para su realización ● En algunos casos se involucran los proyectos anteriores <i>G</i>
Evaluación de proyectos	Conocer la rentabilidad económica y financiera de un proyecto de inversión. Comparar flujos de ingresos y egresos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Sobre la base del flujo de caja se determinar el VAN y TIR 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reduce costos del proyecto ● Identifica principales riesgos ● Promueve trabajo conjunto <i>C</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se basa solo en el VAN y TIR ● No indica información sobre el rendimiento ● No brinda información sobre los ingresos al finalizar <i>C</i>

Fuente:
A Weinberger (2009)
B Actio (s.f.)
C Amalric (s.f.)
D Berry (s.f.)
E Entrepreneur (2018)
F Hernández (2010)
G Pacheco (s.f.) *H* Perez (2015)
I RYTE (s.f.)

3.1. Enfoques y estructura

El estudio de factibilidad tiene múltiples objetivos, para Santos (2008) el objetivo central es asegurar que esta necesidad está justificada y que las soluciones sean más ventajosas técnica y económicamente. Además, Luna y Chaves (2011) proponen diversos objetivos, los que están directamente relacionados con la empresa son los siguientes: saber si podemos producir algo; conocer si el producto o servicio será comprado; saber si se puede vender; identificar si se puede obtener ganancias; identificar si hay oportunidad u optar por otro proyecto; realizar un plan de producción y comercialización; utilizar y potenciar el uso de los recursos que ya cuenta la empresa; identificar puntos débiles y amenazas para resolverlos; identificar oportunidades de financiamiento y mercado; obtener la mayor cantidad de ganancias.

Con relación a la estructura de un estudio de factibilidad, esta ha sido desarrollada por múltiples investigadores, los cuales consideran que hay distintas formas de aplicar el estudio; la diferencia se basa principalmente en las áreas de estudio que se deben desarrollar. A finales de los años 80, Goodman (1988) propone una estructura estandarizada para realizar un estudio de factibilidad, el cual aborda seis áreas de estudio, las cuales son técnico, económico, administrativo/gerencial, ambiental, social/político y financiero; asimismo, explica la información necesaria que se debe desarrollar para cada área (ver Anexo C). Sin embargo, considera que depende del rubro de la empresa para dar mayor prioridad a cada área.

Por otro lado, Arvanitis (2018) considera que el estudio de factibilidad está relacionado directamente con la gestión de proyectos y en base a esa premisa se deben realizar cuatro estudios, los cuales son técnica, económica, legal, operativa y de programación; sin embargo, el rubro modifica totalmente la realización del estudio de factibilidad, modificándose a de mercado, organizativa, técnica y financiera; estos componentes se aplican más cuando es un emprendimiento empresarial.

Añadiendo a todo lo anterior, Onyiriuba (2016) considera que el estudio de factibilidad destinado las PYMES, debe contener tres áreas de estudio, las cuales son estudio de mercado, estudio técnico y estudio financiero, siendo estos los tres focos principales; asimismo, esta forma de desarrollar el estudio de factibilidad es considerado como la forma tradicional, debido a que las organizaciones siempre suelen enfocarse en

esos tres puntos, ya que son los que aseguran identificar si existirá un retorno económico (Shen et al, 2010). En este sentido, la estructura del estudio de factibilidad se ve detallado en la Figura 2.

Figura 2: Estructura de estudio de factibilidad



Fuente: Adaptado de Santos (2008) y Onyiriuba (2016)

En este sentido, el estudio de factibilidad es una herramienta primordial cuando se desea iniciar un nuevo negocio o ampliación de uno, esto con la finalidad de conocer si lo planteado es viable con relación al contexto que está expuesta la idea de negocio. Además, las áreas de estudio que se aplicarán serán estudio de mercado, estudio técnico y estudio financiero, debido a que el sujeto de estudio es una pequeña empresa, por lo que es correspondiente esta aplicación.

3.2. Estudio de Mercado

Para definir el estudio de mercado es necesario identificar qué es el mercado. En este sentido, el mercado es donde se unen la demanda y la oferta para la realización de la compra y venta del producto o servicio, este lugar puede ser físico o virtual (Universidad

San Ignacio de Loyola, 2007). Añadiendo a la primera definición, Labrunie y Segundo (s.f.) consideran que el término mercado tiene dos aristas, la primera se enfoca en lo estratégico, mientras que el segundo en marketing. Con relación a lo estratégico, el mercado se define como el entorno macro y micro que se encuentra la empresa; en el caso del mercado en términos de marketing hace referencia a los clientes actuales y potenciales del producto o servicio ofertado. Para la presente investigación, se entenderá al mercado como lo propuesto por la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL), y en base a esa definición desarrollar los siguientes puntos del estudio.

Pasando al estudio de mercado, este cuenta con definiciones tradicionales como la propuesta por Kotler, Bloom y Hayes (2004), en la cual considera que este estudio es importante contar con toda la información relevante y específica que afecta a la organización. Por otro lado, según Malhotra (1997), este estudio busca conocer el tamaño del mercado, el perfil de este, el poder de compra e incluye a los distribuidores.

Añadiendo a ello, también es considerado como “el conjunto de análisis, métodos y técnicas que permiten obtener información del macroentorno y del microentorno en el que se desenvuelven los agentes económicos involucrados en un proyecto de inversión” (USIL, 2007). En esa misma línea, para Santos (2008), el estudio de mercado no solo es un análisis de la oferta y demanda o los precios del proyecto, sino también se debe realizar una evaluación de la situación futura y establecer las estrategias comerciales para lograrlo.

Adicionalmente, Labrunie y Segundo (s.f.) brindan una definición más corta del estudio de mercado, el cual para estos autores es un modo para conseguir la información necesaria del mercado al que se está apuntando; además, es necesario tener presente y ser consciente de algunos puntos para poder realizar este estudio, estos son: qué decisiones tomar; qué información es necesaria para las decisiones; cómo encontrar información; cuánta información es necesaria; cuándo acaba el estudio; cómo analizar la información y qué hacer con la información. De estos puntos previamente mencionados, lo más importante es identificar la información relevante para la toma de decisiones. Los autores concluyen que el estudio de mercado es necesario y es la única opción para identificar si se está atendiendo a la necesidad, si el entorno permite lograrlo y si es posible tener éxito empresarial como con los clientes.

El estudio de mercado tiene cuatro indicadores para desarrollar, estos son: consumidor y demanda, competencia y oferta, y comercialización (Santos, 2008). Estos se desarrollarán en las siguientes líneas.

3.2.1. *Análisis de demanda*

La demanda es la cantidad de bienes y servicios que se consumen en un mercado, en este sentido se identifica que la demanda es efectuada por los consumidores (USIL, 2007). La demanda estimada es uno de los aspectos más importantes en el estudio de factibilidad, según lo planteado por Girón (2012), “El análisis de la demanda, sirve para conocer la cantidad de los bienes o servicios que el consumidor podría adquirir”.

Tal como se mencionó anteriormente, el consumidor es quien toma presencia en la demanda, por lo que analizar a este factor busca identificar las características de los consumidores actuales y potenciales, dentro de las características se debe considerar los hábitos de consumo, nivel de ingreso, motivaciones, entre otros; todo ello con la finalidad de contar con un perfil de consumidor para realizar la estrategia (Santos, 2008).

3.2.2. *Análisis oferta*

La oferta es el volumen de bienes y servicios que una empresa ofrece en un mercado. Esta, a diferencia de la demanda, es realizada por los comerciantes o productores del bien o servicio ofertado (USIL, 2007). El mercado se ve influenciado por la oferta, ya que depende del comerciante, el precio sobre el bien o servicio; en base a ello, los competidores van a determinar cuánto poder tiene una empresa, a menos competidores, más poder (USIL, 2007).

En este sentido, es importante definir el análisis de la competencia tanto directa como indirecta, y las barreras de entrada a este mercado (Sanchez & Martinez, 2017), todo ello con la finalidad de identificar las características del bien o servicio ofertado por todos los competidores y poder reconocer las ventajas y desventajas que generan la competencia (Santos, 2008).

3.2.3. *Análisis de comercialización*

Una vez analizado los resultados obtenidos de los puntos anteriores, análisis de la demanda y de la oferta, se puede realizar el análisis de comercialización (Santos, 2008).

Este es un conjunto de herramientas que el proyecto emplea con el fin de conocer la respuesta del mercado objetivo, los índices para este análisis son producto, precio, plaza y mezcla promocional (USIL, 2007), es decir, las 4Ps propuestas por Jerome McCarthy. Estos tendrán resultado en la rentabilidad del proyecto de manera directa (Santos, 2008).

Las 4Ps se dividen por producto, precio, plaza y promoción. El producto es todo lo que puede ser ofrecido en un mercado como causa de un intercambio, este cuenta con propiedades tangibles como el empaque, estilo, color, opciones y tamaño, pero también intangibles como el servicio, reputación, imagen, todo ello valorada por el consumidor. Asimismo, el producto no solo es un físico, sino también puede ser un servicio (Lamb, Hair & McDaniel, 2017)

Los productos se clasifican: de consumo y de negocio. Los primeros son aquellos que compran con la finalidad de satisfacer una necesidad personal, estos se dividen en: productos de conveniencia, aquellos con bajo costo que se adquieren frecuentemente y de forma inmediata; productos buscados, aquellos que necesitan una previa comparación antes de la compra, debido al costo del producto; productos de especialidad, aquellos con características únicas y se busca con mayor tiempo y que no se pueda comparar con otro producto, por lo que no tiene sustitutos; y productos no buscados, aquellos que el consumidor desconoce o que conoce pero no es buscado constantemente (Lamb, Hair & McDaniel, 2017).

Los segundos son productos de negocio se emplean para elaborar otro producto o revenderlos (Lamb, Hair & McDaniel, 2017), ejemplo de esto puede ser las materias primas, equipos, entre otros.

Añadiendo a ello, estos productos que se espera ingresar al mercado deben tener especificadas sus características tales como marca, empaque y servicios postventa (USIL, 2007).

El precio es el intermedio en una compra, es decir, es lo que se da a cambio de recibir un bien o servicio (Lamb, Hair & McDaniel, 2017), o, visto desde el vendedor, el precio es lo que recibe por dar un producto. Según Lamb, Hair & McDaniel, el precio cumple con dos roles en el producto como sacrificio y como información. El precio visto como sacrificio es cuando se renuncia a algo para conseguir el producto, en la mayoría

de los casos, es la renuncia de dinero, sin embargo, no se limita a ello, ya que se puede sacrificar tiempo o cosas. El precio como información es usado, en muchos casos, para saber la calidad del producto, es decir, a mayor precio, mejor calidad (2017).

Con relación a la empresa, el precio es importante para el ingreso de la organización, este es hallado como el precio multiplicado por las cantidades del producto vendidas (Lamb, Hair & McDaniel, 2017), por ello es importante definir los distintos precios que se le asignará al producto en el mercado, es decir el precio para el consumidor final, precio para los clientes intermedios, entre otros; para la elección del precio los factores internos y externos influyen, en base a ello también se puede seleccionar el descuento por compra o pronto pago. Asimismo, para la elección del precio es muy importante la oferta y demanda, para ello se puede emplear encuestas (USIL, 2007).

La plaza es cómo llegará el producto hacia el consumidor, este puede ser a través de personas o empresas, es decir, que pueden ser comerciantes, los cuales lo compran o revenden, también pueden ser agente, estos cobran comisión por conseguir clientes (USIL, 2007). Añadiendo a ello, esta distribución o entrega del producto puede realizarse de forma directa o indirecta, también llamado multicanal. El canal directo es cuando el fabricante le vende al consumidor, sin intermediarios. Por otro lado, en el multicanal intervienen actores intermedios (Kerin, Hartley & Rudelius, 2014). Estos intermediarios pueden ser por canal tradicional minorista o mayorista, o por canal moderno. En el canal tradicional, los minoristas son los mercados, bodegas, ferias, entre otros; mientras que el mayorista es a quien compran los minoristas en cantidades mayores. El canal moderno está relacionado a los supermercados, los cuales debido a la gran cantidad de ventas prefieren comprar directamente de los fabricantes (Macará-Chvili, s.f.).

La promoción se da gracias a la comunicación, este último es “el proceso de transmitir un mensaje a otros” (Kerin, Hartley & Rudelius, 2014). Este proceso cuenta con variables, los cuales son: fuente, la cual es la empresa o individuo que tiene el mensaje a comunicar; mensaje, el cual hace referencias a la información enviada por una fuente transmitida por un canal de comunicación; canal de comunicación, el cual es el vendedor, medios de comunicación que transmiten el mensaje; y receptores siendo los consumidores que recepciona el mensaje (Kerin, Hartley & Rudelius, 2014).

La promoción cuenta con diversos elementos para comunicar a los consumidores el producto, se pueden usar solo un elemento o realizar una mezcla promocional. Para Kerin, Hartley y Rudelius (2014), los elementos son: la publicidad, este es un elemento de uso masivo que permite tener un mayor alcance, lo negativo son los costos elevados y no es fácil el *feedback*. Las ventas personales, en este elemento de uso personalizado se realiza una comunicación directa con el consumidor, por lo que es posible lograr influencia en la compra. Las relaciones públicas, al igual que la publicidad, son de uso masivo, la diferencia radica en que se emplean a los medios para comunicar las marcas por televisión o periódicos. La promoción de ventas es otro elemento de uso masivo, los ejemplos más característicos son los cupones de descuento o concursos; sin embargo, es muy fácil de replicar por la competencia. Finalmente, el marketing directo es un elemento de uso personalizado, los ejemplos más característicos son correos, llamadas telefónicas o marketing por internet, lo que se busca es tener una respuesta inmediata del cliente.

3.2.4. Análisis de la competencia

La competencia es crucial en la realización del proyecto, debido a que no solo conocemos los productores en el cual estamos trabajando en nuestro mercado, no obstante, es también para conocer el grado de posicionamiento que se abordará. Asimismo, según Kotler (2012) nos indica que no solo se debe dar un enfoque a las empresas que producen el mismo producto sino a los productos sustitutos que pueden abarcar la misma necesidad del cliente.

Existen diversos beneficios que otorga cuando se analiza la competencia, entre las principales tenemos que nos brinda una visión global en la industria que se va a desarrollar. Asimismo, existe un análisis más exhaustivo de las fortalezas y debilidades de nuestros rivales para así poder implementar o mejorar los planes que se tenían concebidos. Con respecto a las estrategias de comunicación, ya sea del marketing digital se analiza los contenidos, la frecuencia de publicaciones, el tono de estos, las interacciones, entre otros. Se debe de analizar los entrelazos que tiene la competencia con los clientes para así mejorar nuestras estrategias ya sea de venta, postventa u otra área. Analizando, los ítems anteriormente descritos nos facilitan interiorizar nuestros clientes y así conocer el mecanismo que tiene la competencia. De tal manera, esta sirve como una inspiración y reconocimientos del mercado que se va a ingresar (OCDE,2011).

3.3. Estudio Técnico

El estudio técnico busca contestar a las preguntas de dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir, en este sentido, el estudio está relacionado al funcionamiento y operación del proyecto (Baca, 2010). En este sentido, el objetivo del estudio es identificar las distintas opciones para lograr la realización del proyecto, siempre que se tenga presente la factibilidad técnica de estas opciones (Santos, 2008). En la misma línea, el estudio técnico cuenta con dos objetivos los cuales son: “Verificar la posibilidad técnica de la fabricación del producto que se pretende” y “Analizar y determinar el tamaño, la localización, los equipos, las instalaciones y la organización óptimos requeridos para realizar la producción” (Baca, 2010).

En base a lo anteriormente expuesto, se desarrollará las definiciones del tamaño del proyecto, localización, la ingeniería del proyecto, en el cual se pueden identificar la tecnología, equipos o maquinaria, insumos y la mano de obra.

3.3.1. *Tamaño del proyecto*

La definición del tamaño del proyecto está condicionada por la capacidad de producción durante un periodo considerado normal en base a las condiciones que está expuesto y el tipo de proyecto (Solórzano, s.f.), en conjunto a lo anterior, Santos manifiesta que el tamaño “puede referirse a la capacidad teórica de diseño, a su capacidad de producción normal o a su capacidad máxima” (2008). La capacidad teórica es entendida como la cantidad que produce con condiciones técnicas óptimas lo que permite lograr el costo unitario mínimo; la capacidad de producción normal es en la que estará el proyecto por más tiempo teniendo presente, también, al costo unitario mínimo. En lo que respecta a la capacidad máxima, es cuando se maximiza la funcionalidad de los equipos para lograr una mayor producción, dejando de lado los costos de producción (Santos, 2008).

Para identificar el tamaño óptimo que puede tener un proyecto, es necesario proyectar las ventas, producción y stock. Con relación a la inversión efectuada por este tamaño no se necesita hacer al inicio del proyecto, sino se puede ir aumentando la capacidad con el avance del tiempo en relación a la demanda y la producción (USIL, 2007).

Existen factores que determinan o influyen en el tamaño, los cuales son: la demanda proyectada, el cual proviene del estudio de mercado, es el principal factor para identificar el tamaño (USIL, 2007). Además, la demanda siempre debe ser superior al tamaño del proyecto (Solórzano, s.f.). El factor de disponibilidad de insumos es importante porque se identifica la capacidad de los proveedores para garantizar que el tamaño es el adecuado (USIL, 2007). Este factor se considera para delimitar el tamaño, ya que, de no contar con la materia prima, se tiene que reducir el tamaño del proyecto (Solórzano, s.f.). El plan estratégico comercial permite lograr una proyección de ventas mayor (USIL, 2007). Finalmente, la localización, este factor va a determinar qué tanto acceso tiene el mercado hacia el proyecto, este factor se debe considerar cuando los proyectos están relacionados a la venta de productos que se pueden malograr (USIL, 2007).

En este sentido, estos cuatro factores van a permitir conocer el tamaño del proyecto requerido, permitiendo que no se realice un sobre tamaño ni un micro tamaño.

3.3.2. Localización

El estudio de la localización busca identificar la mejor ubicación para el proyecto, lo cual le permite cubrir los requerimientos del proyecto, minimizar los costos y mejores beneficios (Solórzano, s.f. y Santos, 2008).

La localización tiene dos etapas: la macro localización se enfoca en identificar y escoger la mejor opción de la región, departamento, provincia para la ubicación del proyecto (USIL, 2007). Para escoger bien esto, se debe considerar el acceso de materia prima, el mercado, la mano de obra y el acceso de servicios básicos (Solórzano, s.f.). Después de haber identificado el lugar general en la macro localización, sigue la siguiente etapa llamada micro localización, en esta se debe escoger el lugar exacto para el desarrollo óptimo del proyecto (USIL, 2007).

Se debe tener presente que es complejo encontrar un lugar que cumpla con todos los requerimientos que el proyecto necesita, por lo que siempre se debe considerar diversas alternativas para escoger la más óptima (Solórzano, s.f.). Para poder priorizar la opción correcta Dye (2001), plantea que se debe aplicar la herramienta Proceso Analítico Jerárquico o conocida como AHP por sus siglas en inglés (Analytic Hierarchy Process)

en los Estudios de Factibilidad, esta es relevante, específicamente, para el estudio técnico, debido a que, en esta sección, localización, se brindan diversas alternativas y se debe escoger la adecuada teniendo como base a criterios estipulados.

El Proceso Analítico Jerárquico fue desarrollado por primera vez por Thomas Saaty, teniendo tres partes, el objetivo final o el problema a resolver, las posibles alternativas de solución y los criterios sobre los que se evaluarán las alternativas (Passage Technology, s.f.); esta herramienta o método ayuda a tomar las decisiones cuando se expone a un problema con múltiples criterios (Partovi, Burton & Banerjee, 1990). Esta priorización se realiza empleando matrices, las cuales se dan valor en base a la escala propuesta por Saaty. Este método será el adecuado para identificar la alternativa idónea para la macrolocalización, así como para la microlocalización teniendo presente los criterios escogidos.

3.3.3. Ingeniería del proyecto

Figura 3: Escala de Saaty

Escala numérica	Escala verbal
1	Ambos criterios o elementos son de igual importancia
3	Débil o moderada importancia de uno sobre el otro
5	Importancia esencial o fuerte de un criterio sobre el otro
7	Importancia demostrada de un criterio sobre otro
9	Importancia absoluta de un criterio sobre otro
2, 4, 6, 8	Valores intermedios entre dos juicios adyacentes, que se emplean cuando es necesario un término medio entre dos de las intensidades anteriores
2	Entre igualmente y moderadamente preferible
4	Entre moderadamente y fuertemente preferible
6	Entre fuertemente y extremadamente preferible
8	Entre muy fuertemente y extremadamente preferible

Fuente: Saaty (1994), recuperado de: Berumen y Llamazares (2007)

El objetivo del estudio de Ingeniería del Proyecto está relacionado a la instalación de la planta y su funcionamiento. Este empieza desde conocer el proceso, equipos, materia prima y mano de obra necesaria para un uso óptimo de la planta (Baca, 2010).

El proceso de producción son todas las actividades técnicas que se realizan en el proyecto con la finalidad de obtener el producto final partiendo de la materia prima. Este proceso se debe graficar mediante la utilización de diversas herramientas tales como diagrama de flujo, diagrama de bloques, cursograma analítica o diagrama de hilos (Baca, 2010).

En relación a los equipos y las maquinarias necesarias para el proyecto se deben decidir en relación a la capacidad de la planta y la tecnología (Santos, 2008). Para lograr la disminución de costos del proyecto, es importante contar con la cotización de diversos proveedores sin descuidar la calidad de los equipos (Universidad Autónoma de México, s.f.), así como la vida útil de la maquinaria. En este apartado influye considerablemente la tecnología que se desea emplear, ya que depende de esta la inversión, el uso de energía y la mano de obra necesaria (Santos, 2008), asimismo, se debe buscar que la tecnología genere bajos costos y rinda eficientemente (USIL, 2007).

Añadiendo a lo anterior, en el estudio de factibilidad de un proyecto es necesario identificar las principales materias primas a utilizar, el consumo anual de estas y los costos que generan, siendo parte del costo de producción. El precio de la materia prima es un factor importante para conocer la rentabilidad (Santos, 2008), otro factor a considerar es la disponibilidad de materia prima y la localización de estas (Solórzano, s.f.), estos puntos se relación lo explicado en el apartado de análisis de proveedores, ya que parte de la capacidad de estos afecta a la capacidad del proyecto.

Después de realizar los análisis de los puntos anteriores, es momento de considerar la cantidad de personal necesario para el proyecto, así como la oferta y demanda de estos, y si cuenta con ingreso fácil a la localización de la planta. También se debe considerar los horarios de trabajo diario, cantidad de turnos, salarios, entre otros (Santos, 2008). Dentro de la mano de obra, no solo se considera al operativo, sino también “mantenimiento, movimiento de materiales, limpieza, supervisión, etc.” (Solórzano, s.f.).

3.4. Estudio Económico-Financiero

En este estudio se encarga de sintetizar en cifras monetarias los gastos que se van a incurrir para realizar el determinado proyecto. Para conocer el presupuesto se debe de crear cuadros analíticos, en el cual servirá como base para el plan (Vivallo, 2010).

Asimismo, según Baca nos indica que se tiene que haber ordenado y clasificado la información de las etapas anteriores, para que así no se incurra en errores (2010).

Cada una de estas etapas descritas cumplen con un rol muy importante por lo cual no se debe obviar ninguna. Por lo tanto, para crear la factibilidad de un proyecto sus etapas son secuenciales ya que una etapa conlleva a la otra (Meza, 2013). Según Castillo esta etapa final es la que mayor predominancia tiene con respecto a las otras. Debido a que con los resultados adquiridos va a permitir a los inversionistas tomar decisiones, si este proyecto es viable en la organización o si están incurriendo en gastos innecesarios (2015).

Para la creación de este modelo se deben conocer con claridad los costos de producción, costo de venta, costo financiero y el costo de administración. En las siguientes líneas se brindará la definición de cada una de éstas.

3.4.1. Determinación del costo

Los costos o también llamados gastos operacionales son los pagos que incurre la empresa para que siga preservando cada uno de sus procesos (Calbucura & Rojas, 2016). Según Paludi y Nuñez (2003), nos indica que toda organización que produzca un bien tiene como ejes principales estos cuatro procesos, en los cuales se clasifican por producción, distribución, administración y el financiamiento. Se han determinado cuatro costos en los cuales son costos de producción, de administración, de venta y financiero. A continuación, se pasarán a detallar.

El costo de producción está conformado por las variables que afectan directamente cuando se produce un bien. En el cual tiene como objetivo producir un producto final desde la materia prima (Rojas, 2007). Entre los costos que se incurren están la materia prima, la mano de obra directa, materiales directos, costos de mantenimiento y los costos de insumo, los cuales se desarrollarán a continuación.

La materia prima es la materia de origen natural en el cual tiene que ser extraída para que puedan realizar un producto final (Rojas, 2007). De la misma manera Jimenez (2010) indica que todos los productos que participan para obtener el producto se consideran como materia prima. En relación a la mano de obra directa es el trabajo físico o mental que ofrece el colaborador. En el cual es el sujeto que se encarga de la

transformación de la materia prima hasta llegar al producto final. (Rojas, 2007). Los materiales directos son los materiales adicionales que se agregan para que pueda obtener el acabado que se propone, sin estos no estarían concluidos para ofertar en el mercado (Paludi & Nuñez, 2003) En base a los costos de mantenimiento, estos incurren en las maquinarias, en el cual se debe realizar un mantenimiento preventivo como correctivo, así la empresa puede asegurarse que la producción va a ser eficiente y sin ninguna para por falla del equipo. (Paludi & Nuñez, 2003). Finalmente, la última variable del costo de producción, los costos de insumos son los servicios básicos que tiene un establecimiento para operar tales como agua, luz, entre otros. Estos costos son variables porque el valor del precio es de acuerdo al uso que se ha generado.

En relación a los costos de administración son aquellos gastos que incurren en la parte administrativa de la empresa. Entre las actividades que se conocen son la organización, planificación, control, evaluación de la empresa y dirección (Vallejos & Chiliquinga, 2017). A modo de ejemplificación se tiene los gastos materiales que pueda incurrir el área de administración. Asimismo, la remuneración de los trabajadores de este sector (Paludi & Nuñez, 2003)

El costo de venta es el precio de los insumos que se han adquirido para producir. En otras palabras, es el costo de la materia prima más el costo de su transformación en producto terminado (Vallejos & Chiliquinga, 2017). Una vez establecida esta cifra, la empresa tiene como referencia cuanto le ha costado producir cada bien. En base a esta se podrá determinar el precio que va ser ofertado en el mercado. En la mayoría de los casos el precio que se ofrece al consumidor debe ser mayor al costo de venta.

El costo financiero es determinado cuando una organización obtiene un préstamo de una entidad financiera. Una vez ya habiendo pasado todos los filtros que establece el banco o caja realizan un contrato entre el prestatario y el prestamista. En el cual estipulan los intereses que va a generar ese préstamo. Por lo tanto, el costo financiero es el gasto que incurre la empresa en relación a los intereses que va a pagar por la cantidad de meses establecidas en el contrato (Laffarga, 2009).

3.4.2. *Determinación de la inversión*

La inversión se deriva del capital que posee una empresa para la obtención de

nuevos activos, tales como fijos y circulantes (Aguer, 2004). En consecuencia, todas estas herramientas que se logren adquirir se emplean en la producción del bien o servicio. En este sentido para llevar a cabo el proyecto se debe determinar los recursos que van a cubrir el proyecto, ya sea económicamente o en implementos. Para la determinación de inversiones se van clasificar en tres sectores.

El primer sector es activos fijos, la inversión en estos activos no hay depreciación continúa debido a que intervienen en el proceso de creación del producto (Sapag et al, 2014). Sin embargo, existe un activo que es el terreno que posee una depreciación con respecto a los demás insumos. Entre los ejemplos comunes de inversión de activos fijos están los almacenes, herramientas, terreno, entre otros (Attala, 2012).

El segundo sector es activos intangibles, estos activos también son conocidos como una inversión diferida, ya que adquieren servicios o derechos para poner en marcha el proyecto (Sapag et al, 2014) Asimismo, estos tienden a amortizar lo cual genera un gasto al flujo de caja indirectamente. Entre los activos más usados por las empresas están la imagen de marca, participación del mercado alcanzado, patentes, capacitaciones al personal, entre otros.

El tercer sector es capital de trabajo, este es el recurso necesario para dar inicio a la fase de producción hasta el de ventas (Attala, 2012). Asimismo, según Gallagher (2001) el capital de trabajo hace referencia a los activos circulantes. Este término significa la conversión de los activos en efectivo en la prolongación de tiempo menor a un año. Dentro del capital de trabajo se obtiene la materia prima, mano de obra e insumos.

3.4.3. Determinación de los ingresos

En todas las organizaciones el objetivo es generar ingresos, para que así pueda cumplir con el pago de los trabajadores, alquileres, entre otros insumos. (Luna & Chaves, 2001). Por lo tanto, un proyecto no es ajeno a esto, se busca generar la mayor rentabilidad posible. Si bien es cierto para clasificar los ingresos se da de múltiples maneras. Sin embargo, tomaremos como guía la clasificación que realizan los autores Sapag et al (2014); estos son clasificados en los ingresos que generan un recurso disponible y los que no generan éstos. En base a los primeros ingresos son los que se relacionan directamente con las ventas en base a su giro comercial. Por otro lado, los ingresos que no generan los recursos financieros están en la parte del capital de trabajo (Paludi & Nuñez, 2013).

3.4.4. Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado es la comparación que se da entre el conjunto de pagos y cobros que se realizan en un lapso determinado (Gutierrez, 2015). Añadiendo a esto, según Cardona (2017) en el flujo de caja se puede conocer el grado de liquidez que posee el negocio. En este sentido, el flujo de caja tiene como estructura varias columnas que reflejan los momentos en que se incurren los ingresos y gastos en el proyecto (Attala, 2012). Para desarrollar un flujo de caja se debe conocer ciertos elementos, según Sapag et al se dividen en dos, egresos iniciales, el cual es la inversión con la cual se comenzará a realizar el proyecto. No se requiere el desembolso total de la inversión sino un monto parcial en el cual establece la primera fase del proyecto (Sapag et al, 2014), y los ingresos y egresos de operación, estos son todos los flujos verídicos que ingresan y salen en la caja. Asimismo, es recurrente hallar “cálculos de ingresos y egresos basados en los flujos contables en estudio de proyectos, los cuales, por su carácter de causados o devengados, no necesariamente ocurren de manera simultánea con los flujos reales” (Sapag et al, 2014).

3.4.5. Criterios de evaluación

El estudio económico es un punto clave para determinar si es viable el proyecto. Una vez que el usuario ha llegado hasta esta última fase se tiene que medir el retorno del capital invertido en el proyecto (Paludi & Nuñez, 2002). Esto quiere decir que se debe utilizar parámetros de análisis para evaluar la rentabilidad del proyecto. Los análisis se realizan mediante ciertos indicadores que son, el valor actual neto, la tasa interna de retorno y el periodo de recuperación de capital. Estas tres herramientas son muy utilizadas en la medición de factibilidad de los proyectos de investigación, por lo cual es de suma importancia analizar las cifras que les brinda estas mediciones (Dugarte, 2006). Debido a que el inversionista tendrá mayor claridad si desea seguir continuando con el proyecto u optar por otro.

A continuación, se detallan las definiciones de los indicadores que miden la viabilidad del proyecto.

En primer lugar, el valor actual se define como “el valor presente del conjunto de flujos de fondos que derivan de una inversión, descontados a la tasa de retorno requerida

menos la inversión inicial, todo valuado al momento justo de desembolsar la inversión” (Solórzano, 2002). De tal manera para aceptar la viabilidad de un proyecto tiene que cumplir con este análisis básico financiero. En otras palabras, si el valor actual neto es positivo o tiene una tendencia de auge, el negocio va a tener mayor rentabilidad. Sin embargo, cuando sus cifras del VAN son negativas se sugiere no seguir con el proyecto planteado. Para hallar el valor neto presente se debe conocer el valor de la inversión inicial en unidades monetarias, el porcentaje de la tasa de descuento del proyecto y el monto de flujo de caja del proyecto en unidades monetarias (Paludi & Nuñez, 2002). Habiendo obtenido todos estos valores mediante la fórmula establecida se genera el VAN.

En segundo lugar, la tasa interna de retorno (TIR), se define como “la tasa de actualización por medio de la cual el valor actual de ingresos de efectivo, es igual al valor actual de los egresos o salidas de efectivo” (Roberto, 2014). Es la medida más sencilla de medir la rentabilidad de las inversiones en los métodos que emplean flujos descontados (Solórzano, 2002). En otros términos, el TIR nos indica si es viable el proyecto y cuánto de interés será acreedora la empresa que utilice el proyecto. Esta herramienta se encarga de proyectos a largo plazo y también se encuentra la tasa de descuento que se utiliza. Con esta herramienta se puede moderar el grado de incertidumbre que pueda incurrir una empresa al momento de decidir por la inversión que quiere realizar (Arias et al, 2006). Asimismo, nos da el valor del grado de exigencia que se debe dar al proyecto y cubrir con los costos que incurre la empresa. Para hallar esta variable tenemos que tener los montos tales como la inversión inicial, el flujo de caja del proyecto, todas estas cifras deben estar calculadas monetariamente (Paludi & Nuñez, 2002).

Finalmente, el periodo de recuperación de capital o también conocido como *payback* es el “tiempo exacto que requiere una empresa para recuperar su Inversión inicial en un proyecto. Se estima a partir de las entradas de efectivo” (Canales, 2015). En este sentido el buen uso de las herramientas anteriores ha ayudado a escoger al empresario sobre el proyecto que invierte, por lo tanto, el proyecto con mayor viabilidad tendrá un periodo de recuperación más corto que las otras. Para la medición de esta se debe conocer el periodo de recuperación máximo aceptable, es el plazo determinado por la alta gerencia que desea recuperar la inversión. Por lo tanto, si el periodo de recuperación de capital es mayor que el periodo máximo aceptable no se debería de poner en marcha el proyecto

(Canales, 2015). Debido a que no cumple con el plazo que requiere recuperar el dinero invertido.

4. Estrategia

Según Ansoff (1965), la estrategia es la relación entre las actividades realizadas en la organización y el producto-mercado, con la finalidad de plantear la naturaleza del negocio y el futuro. Años posteriores, Schendell y Hatten (1972) la definían como las metas, objetivos planteados, acciones para lograrlos y los recursos necesarios.

Una de las teorías más conocidas sobre la estrategia es la planteada por Michael Porter (2008b), quien considera que, en muchas ocasiones, las organizaciones buscan estar en la misma situación que su competencia y considerar que las acciones realizadas para lograrlo es estrategia. Sin embargo, la estrategia es estar en una posición distinta y relevante en el mercado, por lo que diseñar estrategias es identificar cómo la empresa se diferenciará del resto, dando un valor agregado para los clientes.

Continuando con la definición de estrategia, Contreras (2013) considera que las organizaciones buscan una guía facilitada por los análisis interno y externo para conocer y plantear los objetivos esperados, esto es conocido como planeación estratégica. Asimismo, una buena estrategia no depende del tamaño de la organización para ser considerada de esa forma, los puntos relevantes son: la correcta definición de objetivos, el conocimiento sobre estos y las ganas de tener éxito. Continuando con el planteamiento del tamaño de las organizaciones, la participación de las MYPEs en el mercado ha obtenido mayor protagonismo compitiendo con las grandes empresas por una cantidad de clientes. La diferencia entre ambos, además del tamaño, es que las grandes tienen como estrategia enfocarse en mercados más amplios buscando mantener a los clientes con mayor peso, lo cual permite que las MYPEs apliquen la estrategia de aprovechar el mercado desatendido.

En base a las definiciones previamente desarrolladas, la mayoría de los autores consideran que para plantear la estrategia correcta para cada organización es relevante identificar los objetivos que se busca lograr, posteriormente conocer las actividades necesarias como parte de la estrategia.

La estrategia también es parte del estudio de factibilidad, ya sea en el estudio de

mercado, estudio técnico o en el estudio financiero, debido a que siempre se debe buscar las acciones correctas en base a los análisis realizados, esto se puede identificar en la sección previa donde se explica cada uno de los estudios. Sin embargo, estas estrategias identificadas son para el corto plazo, por lo que se debe plantear también algo más duradero, por lo que al estudio de factibilidad se le debe agregar a su formato tradicional un enfoque estratégico para el largo plazo, el cual permita sostenibilidad (Berry & Shabana, 2020)

5. Sector de alimentos

El sector de alimentos, sector alimentario o también conocido como industria alimentaria hace referencia al conjunto de productores, fabricantes y comercializadores, los cuales tienen en común el estar en contacto con los alimentos. En este sentido, son los encargados de asegurar que las comidas tengan un proceso de calidad, salubridad y que cumplan con las reglas alimentarias (Rosas, 2018). Añadiendo a ello, este sector se enfoca en la transformación, procesamiento y envasado de alimentos para llegar al consumidor final. Se debe tener muy presente que esta industria es muy importante en la sociedad, debido a que garantiza la alimentación de todos (Colmenares & Colmenares, 2018).

En este sector existen múltiples categorías, una de ellas es la categoría de comidas preparadas. Las comidas preparadas son presentadas en bandejas selladas con alimentos cocidos o precocidos. Dentro de esta categoría están las comidas congeladas y las listas para calentar (Randle, 2021), las primeras en su mayoría toman de 20 a 25 minutos de preparación en un horno de cocina y pueden durar por más de un mes en su situación de congeladas, mientras que las comidas listas para calentar solo necesitan máximo 5 minutos en el microondas para ingerirlo, pero tienen menos tiempo de vida, siendo de 1 a 10 días, y necesitan estar en refrigeración, por lo que también se les conoce como “chilled food” (Chilled Food Association, 2021). Son las comidas congeladas las que abordará la presente investigación, por lo que a continuación se desarrollará con más detalle.

Añadiendo a ello, esta categoría se divide en subcategorías, las cuales pueden ser conservas, comidas instantáneas, comidas listas para calentar, entre otras. Para la presente investigación se desarrollará la subcategoría de comidas preparadas listas para calentar.

Para Bermúdez-Aguirre y Welti-Cahnes (2016), los alimentos preparados listos para calentar o “chilled food” “son un grupo importante en la cadena alimentaria que involucra productos vegetales y animales, desde ingredientes muy básicos hasta productos terminados”. Para Chilled Food Association (CFA), este tipo de comidas otorgan muchos beneficios al consumidor, tales como comodidad, ahorra de tiempo y energía buscando, comprando los insumos y cocinando cada alimento; además, permite reducir los desechos de comida cuando se compran insumos en grandes cantidades y no se pueden cocinar por falta de tiempo, debido a que con las comidas preparadas listas para calentar se tiene la porción exacta promedio de consumo (s.f.).

Según Davis, Lockwood, Alcot y Pentelidis (2012), los principales negocios que pertenecen a este sector son los restaurantes, cafeterías, fuentes de soda, bares y pastelerías. Por otro lado, Boullon (2006) considera que si bien los restaurantes y las panaderías venden comida también se ofrece el servicio de atención al cliente, en este sentido, los consumidores no van a comprar alimentos, sino que les sirvan la comida. En este sentido, si los clientes solo desean comprar comida, la mejor opción es comprar en el supermercado, los cuales pueden optar por las comidas listas para el consumo. Asimismo, este mercado ha incrementado de manera agresiva tanto en un escenario extranjero como local, y en los dos ámbitos tanto de la oferta y la demanda. En el nivel de demanda los consumidores están en una búsqueda constante de diversas características que conlleven el producto tales como calidad, variedad, valoración al medio ambiente, entre otros (Vitorino, 2017).

Con respecto a la planificación estratégica que se han desarrollado en este sector se puede optar desde varios enfoques, ya que no existe con certeza solo un pensamiento. Tal como lo indica Robert y Dias (2000) es un proceso que permite al gerente observar en qué situación estará la empresa en los próximos años y así concretar objetivos claros. En este sentido, establecer un planeamiento estratégico ayuda estructurar a la organización mediante la recreación de formulación, implantación, ejecución y control; que conlleven como finalidad obtener las mejores ventajas frente a sus competidores (Cordero, 2011).

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se desarrollará la evolución del estudio de factibilidad con la finalidad de identificar los aspectos cambiantes de este; luego, se dará a conocer qué relevancia tiene este estudio en el mundo y en el Perú, así como su aplicación, finalmente, se da a conocer a la empresa que será el sujeto de estudio.

1. Evolución del estudio de factibilidad

El presente apartado desarrolla la variación que ha tenido el estudio de factibilidad a lo largo del tiempo. Existe literatura de los años 70 en la cual el estudio de factibilidad era empleado para el sector público, en donde se identificaba que el principal problema para el análisis de políticas no radica en el desarrollo de las políticas relativamente sólidas, sino en considerar la viabilidad de implementar estas alternativas (Williams, 1975). En este sentido, el estudio de factibilidad buscaba identificar el presupuesto del programa, es decir, la relación entre costo y beneficio, así como costo y efectividad, todo ello para lograr formular las políticas, y así, gracias al estudio de factibilidad cerrar la brecha entre lo que se desea y lo que es posible (Meltsner, 1972). En la misma línea, Hwang (1978) considera que los formuladores de políticas se enfocan en la ubicación, tecnología, análisis costo-beneficio, tasa de rendimiento, marketing, financiación, entre otros, pero no se presta atención a la viabilidad administrativa o gerencial, el cual permitirá identificar la cantidad de mano de obra deseada, la formación de este personal, entre otros; este estudio trabajará en conjunto con el estudio económico y técnico.

En base a lo expuesto previamente, se puede identificar que este estudio no era aplicado en las investigaciones por la falta de una metodología apropiada para su aplicación (Meltsner, 1972 y Masur & Posner, 2010), debido a que no existe una idea clara de qué se debe emplear en los estudios de factibilidad, porque no cuenta con un estándar legal y no tiene una metodología única, además, depende del proyecto que se busca desarrollar y en base a ello identificar los estudios adecuados; en este sentido Masur y Posner (2010) considera que las agencias gubernamentales no deberían emplear el estudio de factibilidad porque no tiene relación con decisiones regulatorias.

En el año 1988, Goodman propone que un estudio de factibilidad completo debe contener seis áreas de estudio, las cuales son técnico, económico, administrativo o

gerencial, ambiental, social/político y financiero, ver Anexo C para un mayor detalle de estas áreas. Asimismo, se identifica que estos estudios bien preparados pueden dar a conocer el entorno real del proyecto; por otro lado, es importante considerar que en base al proyecto que se desea ejecutar se aplican con mayor profundidad la información necesaria de las áreas detalladas.

Si bien se puede identificar una propuesta completa para un estudio de factibilidad, en la práctica no se suele desarrollar con ese detalle, tal como se identificó en el marco teórico, este estudio junta algunas áreas propuestas por Goodman en uno solo, en este sentido, se divide en las siguientes áreas de estudio: estudio de mercado, estudio técnico y estudio económico-financiero; el cual es considerado como lo tradicional para las empresas cuando buscan elaborar un estudio de factibilidad porque es considerado como lo más relevante para las organizaciones (Shen et al, 2010). En esta misma línea, en el caso de las PYMEs es muy importante el estudio de factibilidad para identificar la viabilidad de los proyectos nuevos o para solicitar préstamos bancarios, para estas empresas se suelen realizar el estudio de mercado, técnico y financiero (Onyiriuba, 2016).

En base a ello se puede identificar que los atributos implicados en lo económico siempre son los puntos principales, a pesar de que las tendencias actuales están relacionadas a que las empresas buscan promover la sostenibilidad y tener responsabilidad social, por ello es relevante realizar un enfoque en el cual el estudio de factibilidad esté alineado a realizar prácticas respetuosas con el medio ambiente, asimismo se sugiere el cambio del enfoque tradicional a un enfoque en el que se adopten principio de desarrollo sostenible (Shen *et al.*, 2010).

En síntesis, el estudio de factibilidad ha tenido grandes cambios; en un inicio era aplicado exclusivamente en el sector público, pero no era considerado adecuado, debido a la ambigüedad de este estudio. Posteriormente se plantearon las seis áreas de estudio para contar con una guía estructurada de lo que se necesita en un estudio de factibilidad para obtener resultados correctos y reales; sin embargo, en la aplicación no se emplean los seis, solo se da mayor importancia a los sectores que afectan directamente a lo económico, debido a que es el foco central de las empresas. Con el cambio de las tendencias, las empresas valoran mucho más el desarrollo sostenible, por lo que se propone incluir el área de estudio ambiental al estudio de factibilidad tradicional.

2. Estudio de factibilidad en el mundo

El estudio de factibilidad ha sido realizado en múltiples países como parte de las entidades públicas y privadas. En el caso de Estados Unidos, en el Código de Regulaciones Federales (CFR), en cual se encuentran las reglas y regulaciones, en el CFR 4279.150, este estudio se requiere cuando se solicita préstamos comerciales para la implementación de nuevos negocios en el rubro agricultura, el cual debe ser realizado por una consultoría independiente y que esté calificado por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos; además, este estudio debe incluir viabilidad técnica, económica, de mercado, financiera y de gestión, así como el resumen en el que se identifique si existe posibilidad de éxito del negocio a implementar. Asimismo, en el CFR 101-5.104-3, se dan a conocer los requisitos de datos para estudios de factibilidad para los contratos públicos y administración de propiedades, si bien los requisitos pueden variar según el programa, es primordial que el foco central sea identificar los costos del proyecto.

En el caso de China, el estudio de factibilidad es importante cuando se desea establecer una empresa en este país siendo extranjero, este es requisito por parte del gobierno en dos casos. El primer caso es cuando se desea constituir un *joint venture*, el primer paso para formalizar es entregar documentación, el cual será empleada para tener la aprobación preliminar; una vez obtenida la aprobación se debe realizar un estudio de factibilidad, este servirá para firmar el estatuto de riesgos de la empresa, siempre y cuando el resultado en el estudio sea positivo. El otro caso es cuando se desea crear una empresa de responsabilidad limitada, en el cual se debe presentar la siguiente documentación: nombre de la empresa, domicilio legal, organigrama, estatutos, monto del capital y el estudio de factibilidad, el cual tiene mayor importancia para las empresas manufactureras (Shi, 2021). Asimismo, el estudio de factibilidad es importante para las autoridades chinas porque demuestra que realmente el proyecto es viable, en el cual se debe sustentar que el capital social puede financiar las operaciones, de caso contrario no se aprueba el registro de la empresa (Hawksford, 2020).

Continuando con China, según Marquis y Yang (2014), el 48% de las empresas extranjeras fracasan en el país y se retiran dentro de los dos años posteriores al inicio de sus operaciones, siendo los casos más representativos a Mattel, la cual es una empresa

global comercializadora de juguetes. Esta organización cuando entra a China con las muñecas Barbies, les cambia los rasgos físicos a estas para convertirlas en “asiáticas”, porque consideraron que era la mejor opción para adaptarse el mercado local; sin embargo, en el estudio de mercado no identificaron que lo que a las niñas chinas les gustaba eran las Barbies tradicionales, añadiendo que los padres buscaban comprar algo que eduque a sus hijos. En este sentido, el primer paso al realizar un nuevo proyecto es el estudio de mercado, el cual permitirá conocer las culturas y qué productos lanzar en ese mercado; sin embargo, este estudio es una tarea difícil y muchas veces subestimado en China (Fuchs, 1997).

Por otro lado, en Tanzania, el estudio de factibilidad es necesario cuando se desea postular a subvenciones otorgadas por el Centro de Inversiones de Tanzania, dentro de los requisitos para la postulación es entregar este estudio, junto a otros documentos, esto con la finalidad de escoger a la mejor alternativa para ofrecer el dinero (Zervos et al., 2021).

En relación a Latinoamérica, específicamente en México, Colombia y Perú, el estudio de factibilidad también es usado para proyectos de construcción en las zonas de estos países, para la implementación de desagüe en las vías, sin embargo, no tiene como principal objetivo el buscar la viabilidad de las empresas, sino de proyectos urbanísticos solicitados por el Estado (Banco Mundial, s.f.).

En síntesis, el modelo realizado por China es uno de los que tienen mayor relevancia, debido a que es necesario un estudio de factibilidad para evitar el fracaso de las empresas. En este sentido, es importante identificar que esta exigencia por parte de las autoridades chinas pueda ser replicada en el Perú con la finalidad de evitar que los proyectos no fracasen en el camino, sino, con una evaluación previa pueda tener éxito.

3. Estudio de factibilidad en el Perú

En el caso peruano, el Sistema Nacional de Inversión Pública (SINP) solicita estudios, en base al monto de inversión, como requisito cuando se pretende invertir en un proyecto en el cual implique gastos para el Estado, ya sea del Gobierno Nacional, Gobierno Regional, Gobiernos Locales incluidos en SINP, las empresas y entidades adscritas. Si el monto es hasta S/. 1,200,000 sólo es necesario un perfil, el cual solo detalla

el problema, las causas, los objetivos y las soluciones, en su mayoría identificada en fuentes secundarias. Si el monto es mayor a S/. 6,000,000 hasta S/. 10,000,000, lo solicitado es el perfil y un estudio de prefactibilidad, en este último se brinda información primaria, tales como localización, tecnología, tamaño y tiempo de inversión, el busca conocer más del proyecto. Cuando el monto de inversión es mayor a S/. 10,000,000, se solicita el perfil, el estudio de prefactibilidad y el estudio de factibilidad, en este tipo de estudio se exponen los aspectos técnicos del proyecto, es decir, localización, tamaño, tecnología, cronograma, organización y gestión, así como el análisis financiero, todo ello con la finalidad de disminuir los riesgos en la inversión (Ministerio de Economía y Finanzas, s.f.).

Por otro lado, específicamente en el sector público se identificaron dos consultoras que realizan estudio de factibilidad en el Perú, SGS y MBS Consulting. Dentro de los principales sectores en los que se desempeña MBS Consulting (s.f.) para este tipo de estudio son, financieras, teniendo como principales clientes al Banco de la Nación, Mibanco y múltiples cajas municipales; electricidad, teniendo a clientes como Electrosur S.A., Electropuno SAC, Empresa de generación eléctrica Machupicchu; mineras, tales como Holschild, Cerro Verde, entre otros; industriales, como Backus y Faber Castell; servicios, siendo sus clientes universidades; atención al público, como SUNAT, ONP, OSCE y Ministerio del Interior; y otros, tales como colegios y ONGs. En el caso de SGS (2020), cuenta con participación en los proyectos de construcción más importantes de Lima como el tren eléctrico, modernización de Refinería Talara, Gasoducto Sur Peruano y el parque eólico más grande Perú, en los cuales ha desarrollado la gestión de viabilidad de los proyectos para lograr la ejecución.

Tanto en el sector público como en el sector privado, los estudios de factibilidad se desarrollan en su mayoría para grandes proyectos que implican grandes inversiones, esto se debe a que esta herramienta permite conocer si lo planteado es viable en diversas áreas de estudio, lo que genera no arriesgarse a una pérdida. Sin embargo, es importante identificar que sin importar el tamaño de la empresa o el sector se puede aplicar este estudio con la finalidad de no fracasar al aplicar el proyecto deseado.

4. Sujeto de investigación

En esta sección se da a conocer la historia de la empresa seleccionada, así como

las actividades más relevantes de esta. Esta organización fue seleccionada porque se identificó que contaba con la idea de lanzar una nueva línea de negocio de comidas listas para calentar, tal como se identificó en el estudio de factibilidad, para poder realizar este estudio es necesario una idea, la cual la empresa ya contaba, los siguientes pasos a desarrollar en el estudio de factibilidad permitirá identificar si la empresa cuenta con la viabilidad de realizar este proyecto; además, es relevante considerar que la escasa y limitada información de esta subcategoría en el Perú brinda un escenario incierto a las organizaciones que pretenden invertir en esta subcategoría, siendo una de estas Don Italo.

Don Italo S.A.C., a partir de ahora, Don Italo, fue creado en octubre de 1991 como una empresa familiar. Empezó con una tienda en San Isidro, donde se ofrecían platos realizados con la receta de la abuela y bisabuela. Tiempo después, decidieron cerrar la tienda y trasladarse a Magdalena del Mar, donde actualmente se encuentra su planta de producción, en el cual identificaron que existía un nicho de mercado desatendido de pastas rellenas, lasagnas, pastas artesanales, por lo que decidieron atender a este mercado con sus productos congelados añadiendo las salsas.

En los años 1993-1994, después de la hiperinflación que atravesó el Perú, los supermercados se encontraban en una recuperación económica, además, no contaban con abastecimiento por parte de los proveedores, lo que generó que Erasmo Wong, primer dueño de la cadena de supermercado Wong, solicite a Don Italo que sus productos sean vendidos en sus supermercados, en el 1996 acontece el mayor crecimiento de la empresa.

En el año 2018 la empresa decide lanzar un producto nuevo que es las comidas listas para calentar llamada Delichef en diversas cadenas de grifos. Si bien es cierto había una notable demanda, pero la vigencia del producto tenía muy poco tiempo de duración en el cual oscilaba entre 2 a 4 días. Asimismo, cada comida debía estar refrigerada. Por lo tanto, existía un grado de merma considerable porque la comida vencida no era ofertada al público por lo cual ésta se desecha. Este producto tuvo una duración de un año en el mercado, optaron por quitarlo dentro de su subcategoría debido a que las ganancias que obtenían se reducían por los productos que no se llegaban a vender.

Al transcurrir los años, la empresa al ver que este producto si existe un nicho que no se ha explotado en el mercado peruano optaron por dar una segunda oportunidad, pero

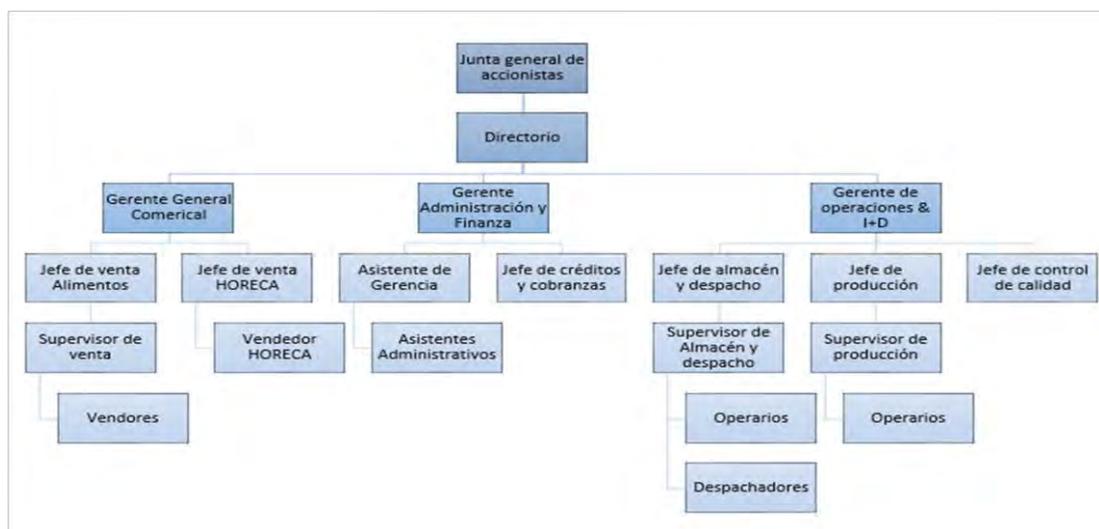
se realizará un estudio de mercado antes de volver a insertarlo. A principios del 2021 la empresa Don Italo decidió contratar a un mercadólogo para ver la posibilidad de relanzar Delichef o entrar al mercado de comidas saludables. La empresa actualmente tiene mayor posicionamiento en el mercado y capacidad de inversión por lo cual tienen como objetivo a finales de este año lanzar el producto más viable. Por lo cual esta investigación será de gran ayuda hacia la empresa para tener una claridad con respecto al producto que se elige.

Con relación a los datos generales, la misión de la empresa es ofrecer los mejores productos alimenticios en todas las subcategorías en las que participamos, liderando en los diferentes mercados en base a productos de la mejor calidad, con un compromiso social, medioambiental y con nuestros stakeholders.

En relación a la visión es ser un motor de desarrollo para nuestra comunidad, aportando al bienestar general de nuestros clientes, proveedores y colaboradores y de nuestro país.

A continuación, se detalla el organigrama, si bien la empresa tiene un organigrama vertical, las comunicaciones son horizontales, pero las tomas de decisiones siempre se realizan en la Junta General de Accionistas.

Figura 4: Organigrama de la empresa Don Italo



Fuente: Don Italo

Con relación al estudio de factibilidad, Don Italo no considera dentro de su planeación la ejecución de diversas investigaciones, debido a que la base es la experiencia. En este sentido, se relacionarán algunos elementos identificados que van

acorde a la investigación. Con relación al estudio de mercado, la demanda de los productos está enfocado en el público objetivo segmentado por el nivel socioeconómico A,B y C+, además, cuenta con clientes B2B, los cuales son restaurantes y hoteles, para estos los productos son distintos en dos aspectos, primero, en el empaquetado, debido a que las cantidades son mayores, no necesitan invertir en un diseño innovador, ya que estos alimentos se servirán como platos a la carta de estos restaurantes u hoteles; segundo, los productos son distintos a los convencionales, debido a que se solicitan por pedidos; añadiendo a estos clientes, el supermercado Tottus ha decidido reestructurar sus estrategias de ventas, teniendo como foco principal que el 80% de los productos que vendan sean bajo su marca, en base a ello, en el año 2020, Don Italo ha maquilado las salsas para Tottus, en este sentido, todas las salsas que produce la empresa son ofertadas en Tottus con la marca de esta última.

En lo que respecta a la comercialización se plantean las 4Ps, los productos que se ofertan son lasaña, pizzas, ravioles y salsas todos congelados, pastas secas, así como empanadas, pasteles y pedidos especiales, lo que tienen en común los productos de Don Italo en todos sus canales de venta es que son 100% naturales, es decir no emplean aditivos, ni saborizantes; además, cuenta con un alto valor nutricional, bajo en sal por lo que permite el consumo a todas las personas. Una característica muy particular es el certificado HACCP otorgado por La Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), el cual es brindado a los productos que cuenta con calidad en los insumos y los procesos.

En relación a la plaza se encuentran los supermercados o el canal de venta directa. Debido a la situación actual de la pandemia, Don Italo ha sufrido diversos cambios, esto se debe a que el consumo aumentó considerablemente en los primeros meses del inicio de la pandemia, la empresa no se encontraba lista para la elevada demanda, por lo que se generó un problema de abastecimiento.

Las ventas según los canales tuvieron el siguiente cambio en los primeros meses de la pandemia; en el canal de venta directa, pasaron de cinco ventas a la semana a 50 pedidos, siendo realizadas por su página web y por WhatsApp, siendo este último el medio más usado para recibir los pedidos, el cual tuvo un incremento por las recomendaciones de los clientes a sus conocidos; la acción que realizó Don Italo fue mejorar el catálogo de productos en este medio digital para que sea más amigable con los clientes. En el caso de las ventas a los supermercados, canal principal para Don Italo, las

ventas también aumentaron en comparación a las ventas 2019.

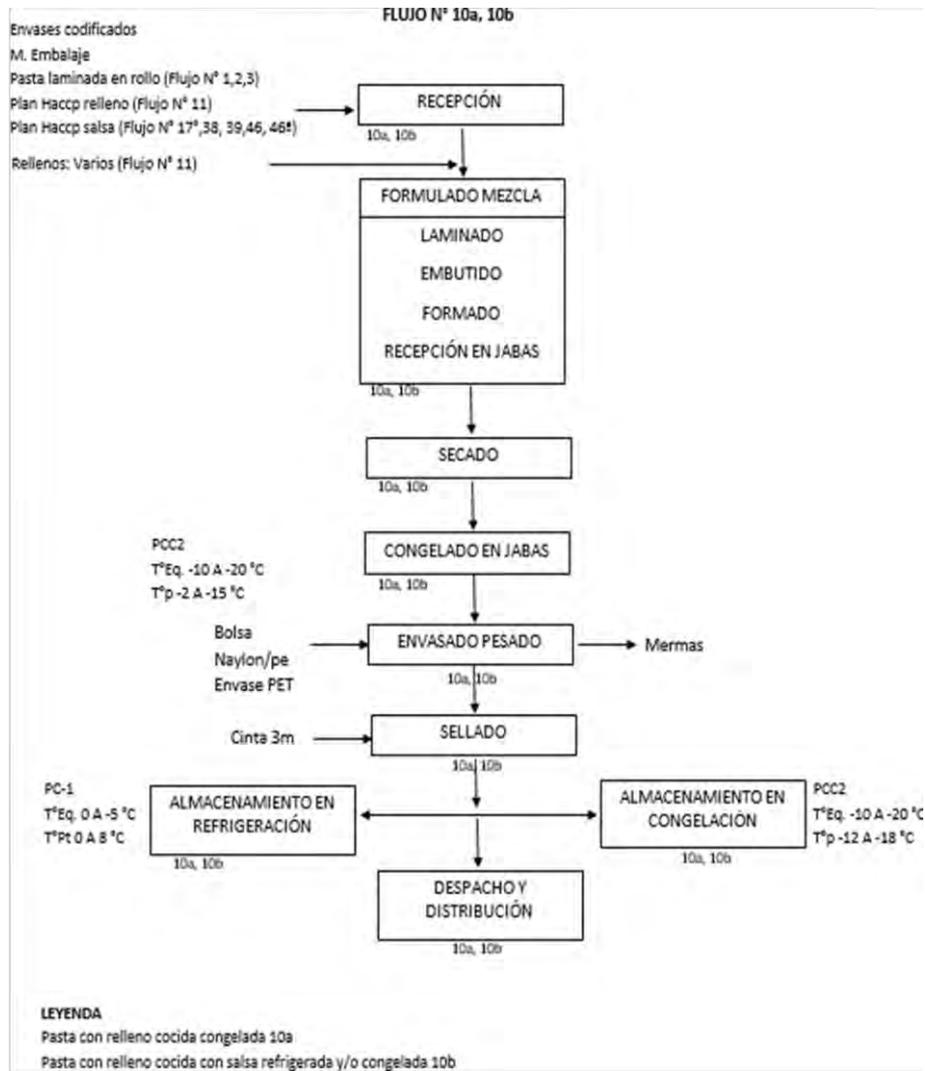
Pasando al estudio técnico, Don Italo cuenta con 26 personas en planta de los cuales 20 son operarios, 3 de calidad, 2 de mantenimiento y 1 de limpieza. Los operarios logran producir 20 toneladas al mes. Con relación al personal, Don Italo realizó diversos cambios por el contexto de pandemia, si bien el área comercial y administrativo empezaron a realizar trabajo desde casa o *homeoffice*, no fue posible para el área de operaciones, debido a que sus funciones obligan a estar presencialmente, por lo que se realizaron gastos para estar en línea con las medidas sanitarias. En base a la localización, la empresa cuenta con una planta con área de 120 m² ubicado en Tomas Ramsey 110-Magdalena del Mar que tiene 3 pisos, los cuales se pueden ver detallados en el Anexo T.

Con relación a los procesos, uno de los principales realizados por Don Italo es el de producción, uno de este es la elaboración de pastas rellenas con tratamiento térmico y pasta con tratamiento térmico y salsa. El proceso inicia con la recepción de los insumos ya preparado previamente en el proceso de realización de las pastas, el cual proviene también del área de producción. Posterior a ello, se empieza a formar la pasta rellena, la cual puede ser ravioles, panzotti, lasagna, entre otros; una vez armado se ubica en las jabas para secar las pastas frescas rellenas. Una vez obtenido el secado ideal, es pertinente congelar en jabas las pastas rellenas; y continuar con el pesaje, en este punto del proceso, se identifican las mermas, ya sean porque no cumplen con el pesaje o no se incluyó el relleno correspondiente; el envasado se realiza en envases de plástico. Después de este punto, se decide qué destino tendrá el producto, si es para almacenamiento se va directamente a la congeladora, si es para entrega en venta directa se almacena en la refrigeración, de ser para la distribución se despacha la cantidad de producto requerido y acaba el proceso. Este proceso aplica para la comida con tratamiento térmico, en el cual ya tiene incluida la salsa.

Con la finalidad de continuar con el crecimiento de la empresa, el gerente general comercial de la empresa Don Italo consideró que tenían una oportunidad de negocio en productos congelados bajo la marca Delichef, la cual ya había sido utilizada con comidas listas para calentar, pero solo tenía una duración de máximo 10 días, por lo que no era rentable para la empresa por la cantidad de mermas generadas. Es por ello que identifica que la manera más viable de continuar con la marca Delichef enfocada en comidas preparadas, es realizando una línea de congelados, los cuales pueden estar en el punto de

venta por más tiempo sin perder sus características organolépticas. Por ello, se plantea, realizar el estudio de factibilidad para conocer la viabilidad de la idea de negocio.

Figura 5: Diagrama de flujo: Elaboración de pastas rellenas con tratamiento térmico y pasta con tratamiento térmico y salsa



Fuente: Don Italo

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo, detalla el estudio metodológico que posee esta investigación para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Como lo indican los investigadores Ponce y Pasco, la metodología constituye la estructura central en el cual planifica y determina la manera en la cual se va a recaudar la información que servirá como base para esta investigación (2015). De tal manera esta herramienta es esencial para la elaboración del presente trabajo, ya que se podrá obtener información de primera mano. Luego, se comenzará a determinar si esta implementación de una nueva línea de comida preparada lista para calentar es viable para el caso Don Italo.

A continuación, se presenta el alcance del presente trabajo, luego se detalla el enfoque de investigación que se plantea. Asimismo, el diseño de la investigación y las herramientas que se utilizarán para la recaudación de información tales como fuentes primarias y secundarias.

1. Alcance del estudio

En base a las preguntas que la investigación busca responder, se utiliza el alcance descriptivo. Según Hernandez, Fernández y Baptista (2014); nos indica que el alcance descriptivo consiste en contextualizar situaciones; esto es, de qué manera se manifiestan y cómo se detallan, en el cual no posee como objetivo la relación de las variables sino brindar las características que posea el fenómeno. Asimismo, en este análisis descriptivo se examinarán diversas variables para cada situación determinada. En este sentido, se señalan las características principales de esta investigación. En el cual se realizará mediciones y recopilación de información para la determinación de las variables. De tal manera, se hallará las variables dependientes e independientes (Ponce y Pasco; 2015). Es fundamental realizar una investigación de tipo descriptiva en este caso que se estudiará si cuenta con viabilidad el proyecto propuesto. Además, porque no hay variedad de investigaciones sobre el sector de alimentos específicamente en comidas preparadas listas para calentar.

En los anteriores capítulos, se presentó la contextualización de esta línea de producto, asimismo las definiciones de los temas que se abordarán en los capítulos posteriores. En los siguientes capítulos se denotará el alcance descriptivo, en el cual se centrará en analizar la factibilidad técnica, económica y de mercado; para la adhesión de

una nueva línea de producto a la empresa Don Italo. Este tipo de investigaciones analiza el conocimiento de la comida preparada lista para calentar en el sector peruano, porque explicará qué tanta viabilidad existe en este mercado y si en caso habría posibles riesgos u oportunidades.

2. Enfoque de la investigación

Debido a la rigurosidad que se abordará en este proyecto se utilizará una dualidad de enfoque investigación, en el cual se obtendrá información cuantitativa como cualitativa. Desde la mirada de estas dos perspectivas se podrá hallar una mayor riqueza de datos y se complementan de una manera eficiente. Tal como lo indica Mendoza (2006), cuando se aborda el lado cuantitativo los datos que brindan son más sólidos y repetibles, por lo que se orienta más al resultado que se quiere lograr. Sin embargo, cuando se aborda por el lado cualitativo el usuario brinda los datos más profundos y exployados, siendo orientado más al proceso.

En este sentido, la presente investigación mediante el enfoque cuantitativo, busca entender y contestar a la problemática a través de las preguntas y objetivos de investigación planteadas líneas anteriores. Esto se hará posible mediante encuestas a los consumidores. Según Yin (1989) el uso de estas dos herramientas es importante, pero se debe de dar mayor hincapié a la investigación cualitativa antes que a la cuantitativa, debido a que generan mayor amplitud de desenvolvimiento y se obtiene mayor información directa.

3. Variables

Una variable es un atributo o característica que se genera hacia un sujeto o un fenómeno que se está estudiando. Asimismo, este sufre de modificaciones ya sea con el tiempo y debe de poseer indicadores de medición. Los valores que puede adoptar una variable se denominan categorías. Las variables optan por clasificar por su relación de dependencia, en el cual se encuentran las variables independientes y dependientes (Ponce & Pasco, 2015). En este sentido, las variables dependientes es la que percibe el influjo de las variaciones de las variables independientes. Por lo tanto, hay un cambio de acuerdo a las manipulaciones que realiza el investigador y se tiende a medir los valores. Sin embargo, las variables independientes el investigador controla su valor modificando intencionalmente (Amiel, 2007).

En la presente investigación, las variables fueron seleccionadas y adaptadas en base a investigaciones previas (Pajuelo, 2017), por lo que se puede inferir que han sido validadas.

3.1. Variable Independiente

- Viabilidad de mercado
- Viabilidad técnica
- Viabilidad económica-financiera



Tabla 3: Matriz de operacionalización de las variables independientes

Variable independiente	Conceptualización de variable	Indicador	Índice	Herramienta
<p>Viabilidad de mercado</p> <p><i>A</i></p>	<p>Es la determinación de la conveniencia de oferta, demanda y comercialización para establecer estrategias comerciales</p>	<p>Viabilidad de comercialización producto</p>	Demanda	<p>Encuesta</p>
			Oferta	
			Producto	
			Precio	
			Plaza	
Promoción				
<p>Viabilidad técnica</p> <p><i>B</i></p>	<p>Verificar la posibilidad de fabricación del producto, analizar y determinar la mano de obra requerida, la localización y los equipos.</p>	<p>Capacidad de producción interna</p>	Mano de obra	<p>Evaluación de demanda y 4ps</p>
			Maquinaria	
			Localización	

Tabla 3: Matriz de operacionalización de las variables independientes (continuación)

Variable independiente	Conceptualización de variable	Indicador	Índice	Herramienta
Viabilidad económica/ financiera <i>C, D</i>	Punto clave para identificar viabilidad del proyecto mediante la medición del retorno del capital, valor actual de retorno y el periodo de recuperación	Rentabilidad económica	VAN	Flujo de caja
			TIR	Flujo de caja
			Capital de Trabajo	Flujo de caja
			Periodo de recuperación	Flujo de caja
Adaptado de: <i>A</i> Santos (2008) <i>B</i> Baca (2010) <i>C</i> Paludi y Nuñez (2002) <i>D</i> Dugarte (2006)				

Tabla 4: Variable de viabilidad de mercado

Indicador	Índice	Definición	Fórmula
Análisis de comercialización producto	Demanda <i>A</i>	Cantidad de bienes o servicios que se consumen en un mercado	<i>Demanda de Proy. Anual = Mercado Obj. x Consumo Prom. Anual x Participación de mercado</i>
	Oferta <i>A</i>	Cantidad de bienes o servicios que se ofrecen en un mercado influenciado por los competidores	Oferta = Total de competidores en el mercado
	Producto <i>B</i>	Todo lo que puede ser ofertado en un mercado a causa de un intercambio	Producto = Platillos con mayor preferencia para ser ofertados

Tabla 4: Variable de viabilidad de mercado (continuación)

Indicador	Índice	Definición	Fórmula
Análisis de comercialización producto	Precio B	Es lo que se da a cambio de recibir un bien o servicio y lo que el vendedor recibe por dar un producto	$\text{Precio venta al público} = \text{Precio venta a B2B} \times (1 + \text{porcentaje de ganancia para B2B}) \times (1 + \text{IGV})$
	Plaza A	Es cómo llegará el producto hacia el consumidor, este puede ser a través de personas o empresas.	Plaza = Lugares de compra del producto con mayor preferencia
	Promoción C	Forma en la que se transmite el mensaje del producto a los clientes	Promoción 1= Medio de comunicación con mayor preferencia Promoción 2= Tipo de promoción preferido
<p>Fuente:</p> <p>A USIL (2007)</p> <p>B Lamb, Hair y McDaniel (2017)</p> <p>C Kerin, Hartley y Rudelius (2014)</p>			

Tabla 5: Variable de viabilidad técnica

Indicador	Índice	Definición	Fórmula
Capacidad de producción interna	Mano de obra <i>A</i>	Es el trabajo físico o mental que ofrece el colaborador. En este sentido, es el sujeto que se encarga de la transformación de la materia prima hasta llegar al producto final	Mano de obra = Total de personal requerido para satisfacer la demanda
	Maquinaria y equipos <i>B</i>	Es el insumo tecnológico que es usado para la fabricación de diversos productos.	Maquinaria y equipos = Total de maquinaria y equipos requeridos para satisfacer la demanda
	Localización <i>C</i>	Es la identificación de la mejor ubicación para el proyecto, lo cual permitirá cubrir los requerimientos del proyecto, minimizar los costos y mejores beneficios	Localización = Priorización de opción que brindan mayores beneficios
<p>Fuente:</p> <p><i>A</i> Rojas (2007)</p> <p><i>B</i> Paludí y Nuñez (2003)</p> <p><i>C</i> Solórzano (s.f.) y Santos (2008).</p>			

Tabla 6: Variable de viabilidad económica-financiera

Indicador	Índice	Definición	Fórmula
Rentabilidad económica	VAN A	Esta herramienta permite traer a valor presente el flujo de caja total para conocer cuáles serán las cifras de pérdidas o ganancias.	$VAN = -D_0 + \frac{FC_1}{(1+k)^1} + \frac{FC_2}{(1+k)^2} + \frac{FC_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{FC_n}{(1+k)^n}$ <p> <i>FC_n</i> = Flujo de caja del periodo “n” <i>D₀</i> = Desembolso inicial <i>k</i> = Tasa referencial <i>n</i> = Duración de la inversión </p>
	TIR B	Es la tasa de actualización por medio de la cual el valor actual de ingresos de efectivo, es igual al valor actual de los egresos o salidas de efectivo	$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+k)^n}$ <p> <i>F_n</i> = Flujo de caja en el periodo n n = Número de periodos <i>k</i> = Tasa referencial </p>
	Capital de trabajo C	Recurso necesario para dar inicio a la fase de producción hasta el de ventas	CT = Total de recursos monetarios iniciales para la adquisición de la inversión

Tabla 6: Variable de viabilidad económica-financiera (continuación)

Indicador	Índice	Definición	Fórmula
Rentabilidad económica	Periodo de recuperación <i>D</i>	Indica el tiempo en el que el valor de inversión serán obtenidos de regreso a través de los ingresos generados por la organización	PR = Gasto acumulado año 0/ Flujo descontado año 1
<p>Fuente:</p> <p><i>A</i> ESAN (2018)</p> <p><i>B</i> Roberto (2014)</p> <p><i>C</i> Attala (2012)</p> <p><i>D</i> Amalric (s.f.)</p>			

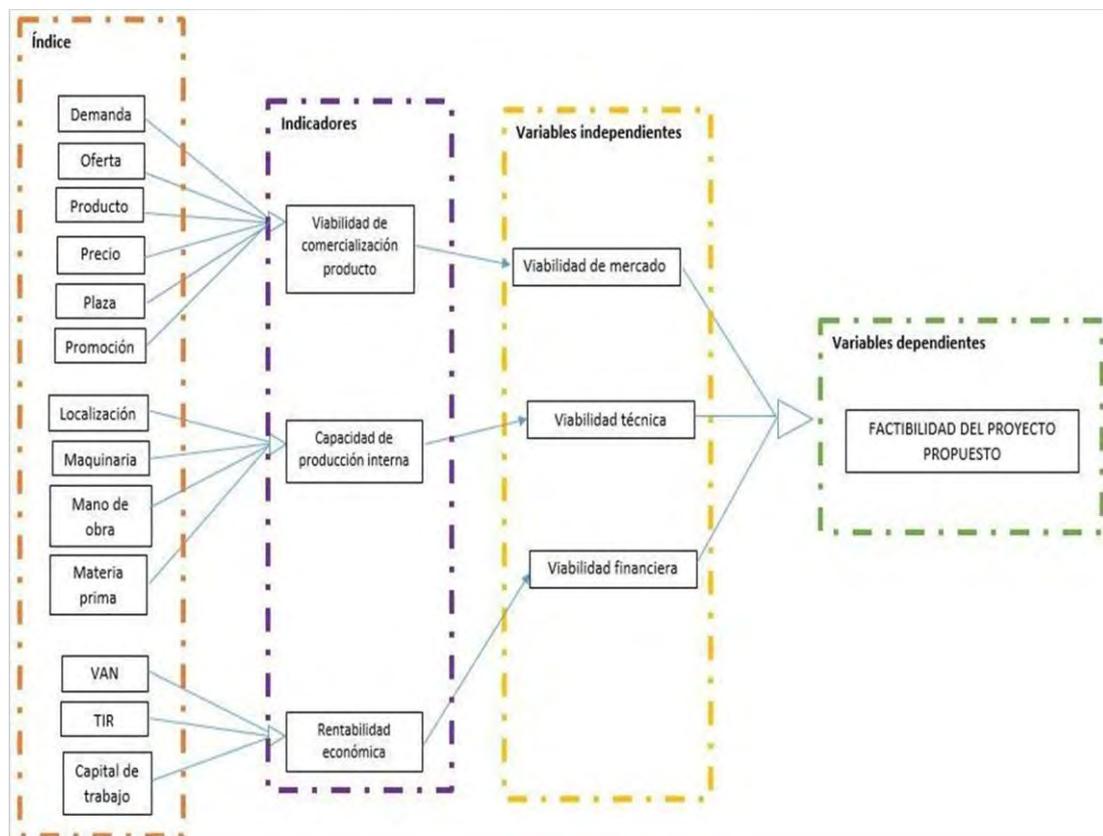
3.2. Variable Dependiente

- Factibilidad del proyecto propuesto

Tabla 7: Matriz de operacionalización de las variables dependientes

Variable	Conceptualización de variable	Indicador	Índice	Herramienta
Factibilidad del proyecto propuesto	Es la determinación de la conveniencia del proyecto	Viabilidad de implementación del proyecto	Viabilidad de mercado	Encuestas
			Viabilidad técnica	Capacidad de producción interna
			Viabilidad económica financiera	Presupuestos Estado de resultado Flujo de caja

Figura 6: Modelo de relación de variables



Adaptado de Pajuelo (2017).

4. Elección de metodología estudio de caso

Respecto al diseño de la presente investigación será un estudio de caso, según Ponce y Pasco (2015), se orienta a entender un fenómeno dentro de su propio entorno y así poder analizar con mayor amplitud su segmento. Asimismo, tal como lo indica Yin (1989) esta herramienta de investigación es muy útil porque no sólo muestra el ámbito general del fenómeno sino también la conducta de las personas involucradas, en el cual son medidos por los métodos de investigación. La mayoría de estos proyectos son complejos, de tal manera demandan de una extensa duración de tiempo que se puede prolongar por varios meses de estudio exhaustivo. Esto se debe a que se utilizan dos enfoques tanto el cuantitativo y el cualitativo; así se obtendrá mayor recojo de información de los actores (Ponce & Pasco; 2015). Por lo tanto, en un estudio de caso se puede influenciar de múltiples variables y no solo de una. (Chetty 1996, citado en Martínez 2006). En este sentido; el estudio de caso se dará en un análisis de manera

general, en el cual se tiene como objetivo ampliar y generalizar las teorías apropiadas para un estudio de factibilidad (Yin, 1989).

Figura 7: Etapas de la metodología de estudio de caso



Adaptado de Yin (2003)

4.1. Diseño del estudio de caso

Según Yin, en el diseño de investigación se vinculan los datos que se compilaron a las cuestiones iniciales del estudio. Asimismo, el estudio de caso cuenta con cinco componentes importantes de un diseño de investigación, los cuales son:

4.1.1. Pregunta de investigación

El contenido de las preguntas varía según cada investigación, la estructura de la forma debe ser propuesto en términos de “qué”, “quién”, “dónde”, “cómo” y “por qué” (Yin, 2003). En la presente investigación, las preguntas de esta se encuentran detalladas en el Capítulo 1.

Figura 8: Los cinco componentes del diseño de investigación



Adaptado de Yin (2003)

4.1.2. Hipótesis

Según Yin (2003), la hipótesis o también llamado proposiciones de estudio guían la atención a lo que se examinará en el alcance del estudio. Este componente es importante porque ayuda a identificar la información relevante sobre la investigación y no intentar abordar todas las aristas. En la presente investigación, la hipótesis central planteada es:

“El estudio de factibilidad aplicado para el caso: Don Italo da como resultado que el nuevo proyecto es viable”

4.1.3. Unidad de análisis

Este componente busca definir cuál es el caso, el cual puede ser un individuo en específico; además, la unidad de análisis es elegida cuando se especifiquen las principales preguntas de investigación (Yin, 2003). El presente estudio tiene como unidad de análisis a las personas de 18 años a 65 años que residan en Lima Metropolitana con nivel

socioeconómico A, B y C que estudien y/o trabajan. Estos representan los “quienes serán estudiados” en la presente investigación.

4.1.4. Lógica vinculante entre los datos y la hipótesis

Este componente permite pronosticar los pasos para analizar los datos del estudio de caso, por lo que un diseño de investigación debe servir como una base para realizar el análisis (Yin, 2003). Con la finalidad de identificar la lógica vinculante entre los datos y la hipótesis se desarrolló una matriz de consistencia (Ver Anexo B)

4.1.5. Criterio para interpretar los hallazgos

Según lo propuesto por Yin (2003), esta interpretación puede ser realizada de múltiples formas, debido a que no se ha definido algo estandarizado. En el presente estudio el criterio es el estudio de factibilidad, junto a la realización de las tres áreas de estudio: estudio de mercado, estudio técnico y estudio económico-financiero; los resultados obtenidos en estos tres estudios permitirán identificar si el proyecto es viable o no.

4.2. Preparación para la recolección de datos

Para la preparación para realizar un estudio de casos es necesario que el investigador cuente con habilidades, formación y preparación para el estudio del caso, desarrollo de protocolo, seleccionar a candidatos para el estudio y realizar un estudio de caso piloto. Asimismo, se plantea una lista de habilidades que debe tener el investigador, las cuales son: realizar buenas preguntas y saber interpretarlas, saber escuchar y no dejarse guiar por pensamiento propios, se debe adaptar y ser flexible, tener una comprensión de los temas que se están estudiando, y debe ser imparcial (Yin, 2003).

4.3. Recolección de la evidencia

Según lo propuesto por Yin (2003), las evidencias en los estudios de caso pueden proceder de seis fuentes, las cuales son: entrevistas, observación directa, observación participante, documentos y artefactos físicos; en este sentido, es responsabilidad del investigador identificar cuál o cuáles de estas fuentes son las indicadas para el estudio.

La recolección de datos comienza con la revisión de las fuentes secundarias,

continuando con el trabajo de campo virtual para obtener información de fuentes primarias empleando las herramientas correspondientes según el enfoque de la investigación, tal como se mencionó previamente, el enfoque es mixto, para lo cualitativo se realizarán entrevistas al gerente del área comercial; en el caso de lo cuantitativo se realizarán encuestas, debido a que tal como mencionan Hernández et al (2014), esta herramienta es la más utilizada en este enfoque.

Continuando con la idea anterior, las entrevistas serán de tipo semiestructuradas, tal como mencionan Hernández et al. (2014), en este tipo de entrevista se realiza una guía de preguntas; además, es permitido agregar preguntas durante la realización de esta, con la finalidad de contar con mayor información. Por otro lado, las encuestas son un grupo de preguntas para medir una o más variables (Chasteauneuf 2009, citado en Hernández et al. 2014), el fin de esta herramienta es obtener información precisa sobre un tema (Ponce & Pasco, 2015).

Asimismo, se emplearán fuentes secundarias, estas se basan en la literatura relacionada y necesaria para la investigación, para ello se revisó y recopiló la información relevante, la cual fue usada en el problema de investigación, marco teórico y marco contextual. Para el problema de investigación, las literaturas consultadas fueron libros e informes; en el caso del marco conceptual, en su mayoría se emplearon libros, lo que permitió identificar los conceptos necesarios para comprender los términos aplicados en la investigación. En el marco contextual se emplearon reportes para conocer los datos de la industria desarrollada; para la empresa, la página web aportó información.

Por otro lado, a continuación, se detallan las fuentes primarias a desarrollar en el presente trabajo de investigación, así como los actores que están involucrados en cada una de estas.

Tabla 8: Mapa de actores claves

Tipo de actor	Descripción	Fuente primaria	Objetivo
Gerente General del Área Comercial de la empresa	Giancarlo Carabelli encargado del área comercial y cuenta con el 1% de acciones de la empresa. Junto a todas las áreas de la organización toma las decisiones de operaciones, en el caso de las decisiones financieras son tomadas junto a Gerencia General	Entrevista semiestructurada	Obtener información sobre la empresa para identificar el sujeto de estudio, así como información para el estudio técnico
Público objetivo	Personas de 18 años a más de NSE A, B y C + que estudian y/o trabajan con residencia en Lima. Con relación a la edad, consideramos que es la edad en la que un joven puede trabajar y estudiar. El NSE escogido es el público de la empresa, además, estos productos son comprados más por personas con mayor capacidad de adquisición. Además, son consumidos por personas que no tienen tiempo por estar trabajando y/o estudiando, por lo que esta característica está incluida en el público objetivo. Además Lima, porque la mayoría de productos ofertados por Don Italo son en supermercados limeños.	Encuesta	Obtener información para el estudio de mercado con la finalidad de conocer la demanda de la línea nueva

4.4. Análisis del caso de estudio

El análisis de datos se enfoca en “examinar, categorizar, tabular, probar o recombinar evidencia tanto cuantitativa como cualitativa para abordar las propuestas iniciales del estudio” (Yin, 2003). Tal como se detalló en el enfoque de la investigación, se realizará un análisis cualitativo, en el cual se obtendrá información mediante entrevistas semi estructuradas. Con relación al análisis cualitativo, se empleará encuestas con la finalidad de conocer la demanda de la nueva línea de negocio.

4.5. Resultados del caso de estudio

Según Yin (2003), informar sobre un estudio de caso está relacionado a llevar los resultados y hallazgos como cierre. Sin embargo, previo a ello, se debe identificar la

composición del estudio de caso, los cuales son: identificar a quién está dirigido el informe o la audiencia del informe; desarrollar la estructura compositiva, las cuales son seis: lineal- analítico, comparativas, cronológica, construcción de teoría, suspenso y estructuras no secuenciales; y seguir procedimientos para que el informe sea revisado por personas informadas que conocen el tema del estudio del caso.

Con relación a la primera composición, el estudio está dirigido a una audiencia académica, debido a que permite conocer sobre el estudio de factibilidad, así como su aplicación en una PYME, sin embargo, también está dirigido a pequeñas y medianas empresas que desean iniciar un proyecto, debido a que les brindará las herramientas necesarias para que puedan identificar si existe viabilidad en dicha propuesta. Por otro lado, en base a la estructura compositiva, el presente estudio es lineal-analítico, esto se debe a que tal como comenta Yin (2003), esta estructura tiene la siguiente estructura: los subtemas inician con el tema o problema de investigación, luego se realiza una revisión de la literatura relevante, posterior a ello se identifica la metodología empleada, y gracias a la aplicación de esta se obtienen resultado de los datos obtenidos y se analizan. Finalmente, se obtienen las conclusiones y las implicaciones de los hallazgos; por lo que se puede identificar que la estructura del presente trabajo ha sido realizada bajo una estructura lineal-analítico.

CAPÍTULO 5: ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo tiene como finalidad identificar el mercado objetivo, asimismo se menciona de qué manera se segmentan, posteriormente identificar la demanda y oferta, finalmente implementar las 4Ps del marketing para la comercialización.

1. Público objetivo

La presente investigación tiene como público objetivo a las personas de 18 años a 65 años que residan en Lima Metropolitana con nivel socioeconómico A, B y C que estudien y/o trabajen. Con relación a este público, se explicará el porqué de las elecciones.

Según Food News Latam (2015), en un informe sobre Canadá, los jóvenes de 18 a 24 años son más propensos a recurrir a las comidas preparadas listas para consumir, siguiendo los de 25 a 34 años, así hasta la edad de 65 años, debido a que los adultos mayores a esta edad prefieren consumir alimentos con una dieta enfocada en la salud. Con relación al nivel socioeconómico (NSE), los hogares que suelen consumir estos alimentos están enfocados en los NSE alto y medio (El Economista, 2016). En base a ello, la clase alta es considerada el NSE A/B, siendo la clase media, el NSE C (Gutiérrez, 2004). Asimismo, se busca que las personas estudien y/o trabajen, porque una característica de estos consumidores es que no disponen de tiempo para cocinar, por lo que consideran estos alimentos congelados listos para consumir una salida de manera eficiente para la alimentación (Semana, 2021), añadiendo a ello, “la principal ventaja que tienen los alimentos congelados sobre los frescos es la rapidez con la que se preparan. Bastan apenas unos minutos para sacar la caja del frigorífico, meterla en el horno o el microondas y llevar la cena a la mesa” (Segura, 2020). Finalmente, se escogió Lima Metropolitana debido a que los productos de la empresa Don Italo cuentan con mayor alcance en los supermercados ubicados en esta localidad.

En base al público objetivo definido se identifica al mercado potencial, según la Encuesta Nacional de Hogares 2020 realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, en Lima Metropolitana habitan 10,070,206 personas de todas las edades. Con la finalidad de segmentar esta población y obtener el público objetivo de la investigación se empleó el software STATA (Ver Anexo H). Se halló que el 61.29% de los pobladores tienen de 18 a 65 años.

$$Edad = Población Lima Metropolitana Total \times 61.29\%$$

$$Edad = 10,070,206 \times 61.29\%$$

$$Edad = 6,172,047$$

Después de obtener la información de personas que viven en Lima Metropolitana con edades comprendidas entre 18 y 65 años, se segmenta según el NSE A, B y C, los cuales representan el 30.80%.

$$NSE = Edad \times 30.80\% \quad NSE = 6,172,047 \times 30.80\%$$

$$NSE = 1,901,048$$

Finalmente, se identificó que de esta segmentación, el 58.24% estudia y/o trabaja

$$ET = NSE \times 58.24\% \quad ET = 1,901,048 \times 58.24\%$$

$$ET = 1,107,238$$

Edad: Personas de 18 a 65 años NSE: Personas con NSE A, B y C

ET: Personas que estudian y/o trabajan

En este sentido, las personas de 18 años a 65 años que residan en Lima Metropolitana con nivel socioeconómico A, B y C que estudien y/o trabajan son 1,107,238, siendo este el mercado potencial.

2. Tamaño de la muestra

Para hallar el tamaño de una muestra se dividen en dos tipos. Por un lado, se obtiene una población finita es aquella que se puede enumerar a los componentes que componen a una población propuesta. Por otro lado, existe una población infinita cuando los elementos que la integran son ilimitados (Fuentelsaz, 2004).

En este sentido, se va a desarrollar un tamaño de la muestra de población finita, donde la fórmula es:

$$n = \frac{N * (Z)^2 * p * q}{(d)^2 * (N - 1) + (Z)^2 * p * q}$$

La probabilidad de aceptación de producto de comidas preparadas listas para calentar por parte de los usuarios se tomará como base un grado de aceptación al 50% y

un grado de rechazo al 50%. Es imprescindible esta variable, ya que nos ayuda a calcular para realizar la fórmula del tamaño de la muestra en una población finita.

Asimismo, el margen de confiabilidad se ha tomado como base lo que comúnmente se muestra en estos tipos de proyectos para el cálculo de la muestra probabilística. Por lo tanto, el índice es del 95% en el que por fórmula se obtiene que su desviación estándar es de

1.96. Asimismo, como consecuencia se obtiene que su grado de error es del 5%. Según la previa evaluación que se realizó en el programa de Stata, nos dio un valor de 1,107,238 como total de la población.

- N = Total de la población, en este caso será de 1,107,238
- $Z\alpha = 1.96$ al cuadrado
- p = proporción esperada
- q = 1 – p
- d = precisión será de 0.05

$$N = \frac{1,107,238 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.5)^2 * (1,107,238 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = 384$$

Utilizando la fórmula de población finita se obtuvieron 384 personas a ser encuestadas.

3. Análisis de la demanda

En el marco teórico se resaltó que en la demanda se identifica la cantidad de consumo, siendo este uno de las principales variables en un estudio de factibilidad, debido a que se identifica cuánto estaría dispuesto a adquirir el consumidor.

En la presente sección se identifica la demanda histórica, así como la demanda proyectada teniendo como referencia al público objetivo y la disposición de compra de los encuestados.

3.1. Público potencial histórico

En el Perú, el consumo de comidas congeladas listas para servir no cuenta con estudios previos, lo que genera una nula información histórica sobre la población objetiva; por ello, se utilizan los recursos en línea del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública

(CPI) y Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) del año 2016 al 2020, con la finalidad de realizar un análisis de la demanda de esta nueva línea de negocio.

Los datos fueron recopilados teniendo como base al público objetivo definido, en este sentido, se realizó de la siguiente manera, para la población en Lima Metropolitana de los años 2016 y 2017 se emplearon los reportes realizados por CPI, para los años siguientes se empleó la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) del INEI. Con relación a la edad y NSE, del año 2016 al 2018 se empleó los reportes de Niveles Socioeconómicos realizados por APEIM, para los últimos años se empleó la información brindada por CPI. Asimismo, se observa en la siguiente tabla que en el año 2020 hay un descenso progresivo en el NSE comparándolo con los años anteriores. Este bajo índice podría ser como consecuencia del comienzo de la pandemia COVID- 19 en el Perú que generó la pérdida de empleo, según un estudio del Instituto Peruano de Economía (2021), en Lima se perdieron más de 1 millón de empleos durante el 2020.

Tabla 9: Público potencial histórico

AÑO	Población Lima Metropolitana	%Edad	Edad	%NSE	Total por NSE	Estudia y/o trabaja	Público Objetivo	Variación Anual
2016	10,055,200	73.7%	7,410,682	43.8%	3,245,879	1,882,610	1,882,610	
2017	8,574,974	74.0%	6,345,481	44.13%	2,800,261	1,624,151	1,624,151	-13.73%
2018	9,320,000	70.6%	6,579,920	44.5%	2,928,064	1,698,277	1,698,277	4.56%
2019	9,395,149	72.9%	6,849,064	45.3%	3,102,626	1,799,523	1,799,523	5.96%
2020	10,070,206	61.3%	6,172,029	30.8%	1,900,985	1,102,571	1,102,571	-38.73%

Fuente: “Niveles Socioeconómicos 2016-2018”, por Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2018. “Población 2016, 2017, 2019, 2020”, por Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública. “ENAHO 2018-2020”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática. “Información Territorial de la Provincia de Lima”, por Viceministro de Gobernanza Territorial, 2017

En base a la demanda histórica representada previamente, se puede observar que del 2018 al 2019 iba en crecimiento el público potencial, con una media de crecimiento del 5.26%; sin embargo, la llegada de la pandemia generó una caída en la variación, asimismo, este se considera un año atípico porque la mayoría de los negocios y fuentes de ingreso cerraron. En este sentido se empleará la variación anual para los años siguiente del 2.63%, debido a que, si bien se está reactivando la economía, aún no se puede

comparar con la variación de los años 2018 y 2019. En base a eso se identifica que el crecimiento es lineal para los próximos años.

Tabla 10: Mercado Potencial Proyectado

Año	Mercado Potencial Proyectado
2021	1,131,569
2022	1,161,329
2023	1,191,872
2024	1,223,218
2025	1,255,389
2026	1,288,406

Fuente: Encuesta realizada

3.2. Mercado efectivo

En la presente sección se identifica el mercado efectivo del 2022 a 2026 del producto planteado en la investigación, estos años son los elegidos porque se plantea empezar las actividades en el año 2022 y realizar una proyección hasta el 2026. La fórmula a implementar es:

$$\text{Público Potencial Proyectado} \times \text{Decisión de compra} \% = \text{Mercado Efectivo}$$

3.2.1. Decisión de compra

Con respecto a esta variable, los resultados son abordados desde la encuesta que ha sido elaborada para esta investigación. Si bien es cierto en la encuesta hubo tres respuestas tales como “Definitivamente, probablemente y nunca lo compraría”. Por lo cual se ha filtrado solo a las respuestas positivas del público objetivo con respecto a la pregunta si estarían dispuestas a adquirir el producto de comidas listas para preparar, se obtuvo que es el 41.04% de personas, en el cual para hallar este resultado se ha dividido la cantidad de personas que consumieron sobre el total.

Tabla 11: Mercado Efectivo Proyectado

Año	Mercado Potencial Proyectado	Disposición de compra	Mercado efectivo
2022	1,161,329	41.04%	476,610
2023	1,191,872	41.04%	489,144
2024	1,223,218	41.04%	502,009
2025	1,255,389	41.04%	515,212
2026	1,288,406	41.04%	528,762

Fuente: Encuesta realizada

3.3. Mercado objetivo

Una vez identificado el mercado efectivo, se procede a conocer el mercado objetivo o meta, según USIL (2007), se debe aplicar un porcentaje al mercado efectivo teniendo presente un criterio conservador, esté en la mayoría de casos debe ser menor o igual a 5%. En base a ello, se aplicará el porcentaje mayor de 5%.

Tabla 12: Mercado Objetivo Proyectado

Año	Mercado efectivo	Criterio conservador	Mercado Objetivo
2022	476,610	5.00%	23,830
2023	489,144	5.00%	24,457
2024	502,009	5.00%	25,100
2025	515,212	5.00%	25,761
2026	528,762	5.00%	26,438

Fuente: Encuesta realizada

3.4. Demanda Proyectada

En relación a lo planteado previamente, se puede identificar la siguiente fórmula para hallar la demanda proyectada.

$$\text{Mercado Objetivo Proyectado} \times \text{Consumo promedio anual} = \text{Demanda Proyectada}$$

3.4.1. Consumo promedio anual

Con respecto a esta variable, se ha considerado la data obtenida de la encuesta anteriormente mencionada. Para hallar esta variable hubo diversas opciones tales como “1 vez al mes”, “1 vez cada 3 meses”, “1 vez por semana”, “2 a 3 veces al mes”, “De 2 a 3 veces por semana”, “Todos los días” y “Una o dos veces por año”. Según la encuesta realizada se puede observar que existe una mayor afluencia en el consumo de este producto siendo de 2 a 3 veces por semana, siendo un indicador muy favorable para esta investigación. El resultado del promedio ha sido 85.62 platos al año por persona. Sin embargo, se considera solo 85 quitando los decimales para el respectivo redondeo.

Tabla 13: Consumo promedio anual

Frecuencia de consumo	Cantidad de personas	Cantidad de consumo del producto al año
1 vez al mes	12	144
1 vez por semana	45	2160
2 a 3 veces al mes	29	870
De 2 a 3 veces por semana	65	7800
Todo los días	7	2555

Fuente: Encuesta realizada

En base a los proyectado anteriormente se ha obtenido como demanda proyectada del mercado efectivo obteniendo un crecimiento gradual en cada año, asimismo se ha implementado la participación de mercado, el cual está basado en los criterios planteados por Fundación E, Macro Plan (s.f.), citado en Emprendor.com (2021); en base a las características del producto se identifica que los competidores son pequeños y algunos, además, sus productos; son diferentes, los alimentos ofertados identificados en la investigación, por lo que el porcentaje que amerita la participación de mercado es del 30%. Esta clasificación se determina respecto a los competidores que tiene el sector, en el cual se realizó una aproximación en base a datos planteados (Ver Anexo U). Todo este resultado se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 14: Demanda Proyectada Anual

Año	Mercado Objetivo	Consumo Promedio Anual	Participación de mercado	Demanda Proyectada
2022	23,830	85	30%	607,677
2023	24,457	85	30%	623,659
2024	25,100	85	30%	640,061
2025	25,761	85	30%	656,895
2026	26,438	85	30%	674,171

Fuente: Encuesta realizada

4. Análisis de la oferta

En este sector se determina la oferta para el producto a partir de la información de los competidores nacionales, asimismo se dará a conocer los precios ofertados y las proyecciones futuras de la competencia.

4.1. Competencia Local

En el Perú existen pocas empresas que realizan comidas preparadas listas para

calentar, con relación a comidas preparadas congeladas lista para calentar, Il Pastificio sería una competencia directa, además, Don Italo tendría múltiples sustitutos y entraría a un mercado nicho, sin embargo, estos productos sustitutos juegan un rol como competencia directa, debido a que ofrecen alimentos de rápida compra. Como se mencionó capítulos previos, las comidas preparadas no congeladas solo tienen hasta 10 días para ser consumidas desde su preparación, debido a que son preparados convencionalmente, sin embargo, la empresa R.A.M. Industries cuenta con un producto llamado NADÚ, en el cual se aplica una tecnología para que el producto pueda durar como las comidas congeladas, sin necesidad de ser refrigeradas; no obstante, según el Gerente General del Área Comercial de la empresa Don Italo, esta tecnología daña mucho a los alimentos y en muchos casos lo descompone, generando que pierdan su sabor original.

Una competencia directa es la empresa Il pastificio ha lanzado un nuevo producto denominado como comida Lista. Este proyecto se ha ejecutado a finales del mes de noviembre del 2021, en el cual ha implementado dos platos que son los raviolos y la lasagna de carne. Estas comidas tienen un precio en el cual oscilan entre S/ 17.00 a S/ 21.00 hacia el público general ya sea en tiendas físicas o de manera virtual. Asimismo, esta empresa desea expandirse en este mercado implementando más platillos en el transcurso de los años posteriores.

Asimismo, una tienda por conveniencia que es Tambo ha puesto en ejecución su nueva línea de productos en base a comidas preparadas. Sus platos están orientados a la sazón criolla, en el cual hasta la fecha posee cuatro platillos. Esta línea se ha implementado a finales del 2019 y ha crecido en ventas en el transcurso de los años. Según el gerente de la Línea Food, indica que gran cantidad de ventas de estos productos se realiza en fines de semana y han podido obtener un gran apogeo en las ventas.

Otras marcas identificadas tanto en las encuestas como en el mercado son las marcas blancas, las cuales son comidas realizadas por los supermercados o tiendas por conveniencia, las cuales son Wong, Vivanda, Tottus y Tambo, y son ofertados a temperatura ambiente, no congeladas, estos ofrecen una gran variedad de platos, en la misma línea de comidas frescas está Home Chef. Con relación a congelados listos para calentar, está la empresa Gourmet Express, la cual tiene la marca Delifreeze, la diferencia con la propuesta en la presente investigación, es que solo ofertan bocaditos congelados,

en su mayoría chinos.

En base a lo expuesto previamente, se puede concluir que no existe en gran medida una competencia directa para el producto planteado en la presente investigación, sin embargo, existen múltiples productos sustitutos, los cuales han sido identificados por los encuestados, debido a que cubren la misma necesidad.

4.2. Precio de la competencia

En base a los productos sustitutos que son las comidas frescas listas para calentar cuenta con una variedad de tamaños y junto a ello una variedad de precios (Ver Anexo I).

En base a los precios, los productos más económicos son algunos platos criollos ofertados por Tottus, llegan a costar de S/. 1.22 a S/. 1.98 por cada 100 gramos, mientras que los más costosos son los ofertados por R.A.M Industries, junto a platos especiales de Tottus, teniendo un costo de S/. 2.87 a S/. 3.85 por cada 100 gramos.

En este sentido, existen una amplia variedad de platos, teniendo en cuenta que los precios varían según el tipo de comida.

4.3. Proyección futura de competencia

El mercado de comidas preparadas congeladas listas para calentar tienen gran presencia en el mundo, en especial es los mercados desarrollados como Japón y los países de Europa, siendo la comodidad, la salud y la preferencia por los productos premium, los principales factores que generan que estos países desarrollados estén más presentes las comidas listas refrigeradas. Añadiendo a ello, está la facilidad de consumo, que estos productos no pierden nutrientes y la vida útil del producto (Mordor Intelligence, 2020a).

Tal como se puede ver en la Figura 9, las regiones que tienen mayor mercado están ubicadas de la siguiente forma, siendo los primeros América del Norte y Europa, siguiendo Asia y el Pacífico, luego América del Sur, siendo el último África y Medio Oriente (Mordor Intelligence, 2020a). Estados Unidos es el país en América del Norte con la mayor participación de mercado; sin embargo, la región de Asia y el Pacífico es la que tiene el crecimiento de mercado más rápido, siendo India y China, los países con

mayor participación en esta región (Mordor Intelligence, 2020b).

Ahora bien, Reino Unido es uno de los países en los que esta industria está más desarrollada y con mayor crecimiento en Europa, en la actualidad esta industria genera empleo a más de 70000 personas y tiene más de 15000 productos ofertados en los mercados (CFA, s/f); además, en el 2020, tras la aparición de la pandemia, esta subcategoría tiene un valor de más de 19 millones de dólares con un crecimiento del 4.1% en relación al 2019, siendo las comidas preparadas vegetarianas, las cuales tuvieron un mayor crecimiento en las ventas del 26% respecto al 2019 (CFA, 2021).

Figura 9: Mercado de alimentos procesados congelados-Tamaño del Mercado, por región, Global, 2018



Fuente: Mordor Intelligence, 2020b

Continuando con Europa, en España, esta subcategoría genera 9000 empleos y está compuesta por más de 400 empresas, de las cuales cinco de estos grupos empresariales tienen el 40% de ventas. Además, según estimaciones entre el año 2016 y 2017, hubo un crecimiento del 4% en platos precocidos que representa 2700 millones de euros, de este monto cerca del 80% proviene de los platos congelados y de los refrigerados, siendo los últimos con un mejor comportamiento de ventas (DBK 2015, citado en Herrero 2016). Según el Observatorio DBK de INFROMA, para el 2018, las ventas llegaron a los 2850 millones de euros teniendo un crecimiento del 6.7% respecto al año anterior. Respecto a las comidas congeladas tuvo el mejor desempeño alcanzando el 44% del mercado con 1255 millones de euros, el crecimiento para el 2018 fue de 9.1%. En relación al 2019, las comidas preparadas superan los 3000 millones de euros en facturación, siendo el segmento de refrigerados los que por un año más consecutivo con

mayor dinamismo (2019).

En lo que respecta a China, uno de los países con mayor crecimiento acelerado, tiene un tamaño de mercado valorizado en 22 mil millones de dólares, estando compuesto por 5100 empresas, las principales en esta industria, porque tienen mayor participación de mercado son Zhengzhou Sanquan Foods Co., Syneer Group, General Mills, Haipawang Group y Henan Furun Group (IBISWorld, 2020). Añadiendo a ello, se estima que para el 2027, en China, el mercado alcance a US \$36,9 mil millones (ReportLinker, 2020).

En conclusión, la industria de comidas listas congeladas tiene mayor presencia y desarrollo en los países desarrollados ubicados en América del Norte y Europa, siendo Asia, la región que tiene un crecimiento más acelerado. En este sentido, América Latina aún no tiene un mercado de comidas listas refrigeradas con mucha presencia, por lo que en las siguientes líneas se explicará cómo se encuentra esta subcategoría.

Como se evidenció líneas previas, la comida lista para preparar en América del Sur no es un mercado muy desarrollado comparado a los países potencias, sin embargo, esta subcategoría se ha visto drásticamente influenciada por la llegada de la pandemia, lo que ha generado un cambio en la vida diaria de las personas que viven en Sudamérica, en especial por los tiempos tan reducidos que ha generado el trabajo remoto. Un claro ejemplo fue Chile, durante el 2020, la industria experimentó un crecimiento de dos dígitos (Chehtman, 2020), esto se debe porque en este país apareció un nuevo estilo de vida, el cual es caracterizado por el poco tiempo para las actividades del hogar (La Tercera, 2019). Una situación parecida se puede identificar en Ecuador, sin embargo, esta subcategoría aún se encuentra en un nicho, es decir, aún es un mercado pequeño, siendo vendidos, en su mayoría, en los supermercados por la capacidad de mantener las comidas refrigeradas.

En el caso de Brasil, la subcategoría tiene una gran presencia, esto ha generado impacto en otras industrias; un ejemplo es el cabotaje de carga o transporte marítimo de carga, la carga refrigerada representa el 5% de la industria, el cual tiene potencial de crecer la participación, debido al crecimiento del mercado de alimentos refrigerados (Portogente, 2017). Otra industria que se ha visto afectada es la de supermercados, la cual ha tenido que adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado, un caso concreto es el de Hirota Food y Carrefour, ambas competencias, en el 2019 se juntaron con la finalidad

de ofertar 20 distintas comidas listas para comer preparadas por Hirota (SA Varejo, 2019). Meses después de esta alianza, Hirota Food decidió invertir en gabinetes refrigerados ubicados en grandes empresas para agilizar la venta de comidas preparadas, un gran ejemplo de estas empresas es el Banco Itaú, debido a la alta cantidad de empleados decidieron incluir estos gabinetes para ofertar sus productos, todo ello con la finalidad de agilizar la compra de comidas preparadas (De Chiara, 2020). Con relación a las cifras, los platos listos y semi listos refrigerados crecieron 5.3% en el 2018; además, con relación a los ingresos, esta subcategoría creció en 6.8% (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2020).

En lo que respecta a Colombia, según Zapata, la industria de platos preparados representa el 5% de las ventas totales de alimentos, este porcentaje se ve reflejado en el estilo de vida de los colombianos, debido a que tienen tiempo disponible para prepararse sus propios alimentos, sin embargo, existe una tendencia creciente de colombianos que no cuentan con más de 30 minutos al día para dedicarse a la cocina, los cuales están caracterizados por ahorrar tiempo, dinero y preferencia por el contenido nutricional (2019).

En el sector peruano, en los últimos años en la industria de comidas preparadas más empresas están añadiendo a su portafolio este producto. Como se aprecia en la empresa Il Pastificio, desde noviembre del año 2021 ha lanzado la línea denominada comida Lista. Entre los productos que ha añadido a la línea comida Lista están la lasaña, ravioles con carne y ravioles con espinaca. Según el Gerente general de esta empresa indica que ampliarán los tipos de platos para el año 2022, asimismo se espera que las ventas aumenten.

Si bien, este producto no ha sido muy estudiado para el caso peruano, se puede evidenciar un crecimiento en diversos continentes incluyendo a América del Sur; además, la llegada de la pandemia ha generado que muchas familias no tengan tiempo para dedicarse a las actividades diarias de casa, lo que ha llevado a consumir estos platos listos. Finalmente, evidenciaría que en el futuro existe una cantidad mayor de competidores ofertando las comidas congeladas listas para calentar en el país.

5. Comercialización

En esta sección se denotará el uso de la técnica de las 4Ps, en el cual tiene como

elementos fundamentales: Producto, precio, plaza y promoción. Estos son pilares para determinar la necesidad que se va a satisfacer, entender la situación que se atravesará y de qué manera se va a llegar a cumplir con el objetivo propuesto.

5.1. Producto

El producto en esta investigación es un bien que es adquirido por todo tipo de personas ya que se puede consumir de manera diaria, según lo detallado en el marco teórico, este producto sería de consumo y de conveniencia. Con respecto a su elaboración se debe de seguir una secuencia de mecanismos y la determinación de los encargados en cada proceso para la obtención de ésta. En el cual se tiene como equipo al personal de preparación del insumo en el que tienen que realizar el laminado, el embutido, el formado y la recepción de jabas. Luego se debe de realizar el secado del bien para que así sea congelado en jabas. Una vez que ya ha pasado por estos procesos se debe de envasar, en el cual existe un grado de merma que es retirado de la producción. De ahí pasa al sellado del empaque para que finalmente sea despachado y distribuido a los diversos puntos de venta. Una vez que el producto esté concluido debe ser almacenado en refrigeradoras.

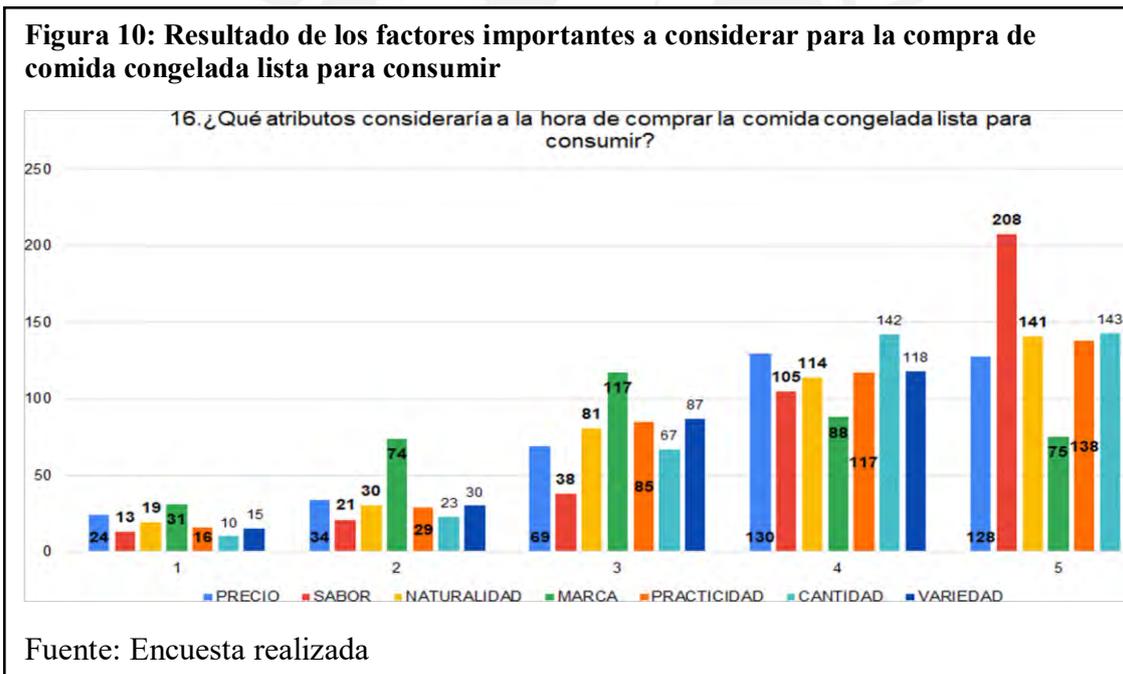
Los recursos que son empleados para la producción de comidas preparadas listas para calentar son los vehículos para el traslado de los alimentos elaborados, la infraestructura donde se desarrolla, el personal altamente capacitado en cada proceso y lo elemental que es la materia prima para la creación ya sea carnes verduras, pasta, arroz, entre otros.

El producto a ofertar es comida congelada lista para consumir de 350 gramos bajo el nombre de Delichef, la cual necesitará ser calentada con microondas por solo 5 minutos. Además, es 100% natural, debido a que no incluye colorantes artificiales ni preservantes, en la actualidad todos los productos de Don Italo tienen las mismas características de naturalidad.

Con relación a los atributos valorados de los productos, se puntúan del 1 al 5, siendo 1 nada relevante. 2 poco relevante, 3 ni relevante ni irrelevante, 4 muy relevante y 5 totalmente relevante. Con relación al atributo de precio, la mayor cantidad de personas consideran que es muy relevante, por lo que es de suma importancia considerar la elección de los precios por la mayoría de los encuestados; con relación al sabor, la mayoría

considera que es un atributo totalmente importante, el cual tiene relación porque es comida, siendo este uno de los factores decisores de compra. Siguiendo con la naturalidad, es decir sin añadidos artificiales, este atributo es considerado totalmente relevante, por lo que en el empaque se debe dar a conocer que el producto es sin preservantes y sin añadidos. En relación a la marca, este atributo no es ni relevante ni irrelevante, ya que hay factores que pueden generar que se decida comprar independientemente de la marca.

Otro atributo considerado como totalmente relevante es la practicidad, el cual hace referencia a que tan sencillo es prepararlo, lo cual tiene relación con la característica de este producto, el cual es la practicidad. Asimismo, el atributo cantidad de la presentación del producto es muy relevante y totalmente relevante. Finalmente, para la mayoría de los encuestados es totalmente relevante que exista una gran variedad de comidas, en este sentido se decidió ofertar los cuatro platos preferidos por los encuestados.



En base a la encuesta realizada, se escogieron los cuatro productos preferidos por los encuestados que sí comprarían el producto, los cuales serán ofertados como parte de esta nueva línea de negocio. Estos platos son: Lasagna de Carne, Arroz Chaufa, Ravioles con salsa de Carne y Quinoa Achaufada.

Tabla 15: Cuatro primeras Comidas preferidas según encuesta

Comida	% de encuestados que la prefieren
Lasagna de Carne	32.30%
Arroz Chaufa	26.15%
Ravioles con salsa de carne	24.20%
Quinoa Achaufada	17.35%

Fuente: Encuesta realizada

Con relación a la presentación del producto, según la encuesta, la opción 4 (Figura 11) fue la elegida por la mayoría con un 28.8% de preferencia. En esta opción, en el empaque se dará a conocer los atributos principales de la comida, así como el tiempo necesario para calentar. La información adicional sobre el valor nutricional, ingredientes, fecha de vencimiento, código de barras e información de la empresa serán ubicados en la parte posterior del empaque. Además, el envase será apto para uso en microondas, lo que permitirá la facilidad de consumo de manera instantánea.

Con respecto a la variable producto es el pilar fundamental para definir el bien o servicio que otorgará la empresa. En este caso se oferta un bien para satisfacer una necesidad. Si bien es cierto se tenía el producto que es comidas listas para calentar, pero se debía conocer las preferencias de platos hacia el consumidor. Por lo cual en esta investigación se realizó una encuesta donde brindaba opción múltiple, asimismo, podían añadir otros platillos de acuerdo al gusto del usuario.

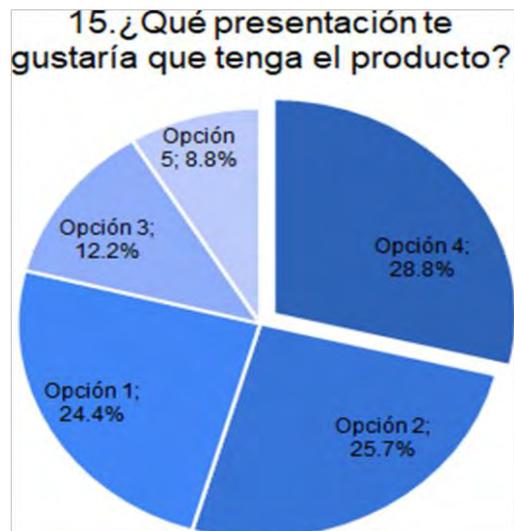
Figura 11: Opción 4



Figura 12: Parte posterior de etiqueta



Figura 13: Preferencia de presentación de empaque



Fuente: Encuesta realizada

5.2. Plaza

En esta sección se identifica el lugar donde se va a ofertar el producto, tal como se evidencia en el marco teórico, es la forma cómo se llegará al consumidor; según las preferencias identificadas en la encuesta se obtienen los siguientes resultados.

En primer lugar, según la encuesta realizada existe un grado de preferencia del 76.10% que desean que el punto de venta sea en Supermercados. Por lo tanto, en el Perú se puede denominar supermercados a las tiendas de canal moderno como Plaza Vea, Metro, Wong y Tottus. Actualmente, la empresa Don Italo tiene productos en venta hace más de diez años con estas empresas por lo cual sería más accesible vender un nuevo producto. Asimismo, posee actualmente maquila en otro producto con la empresa Tottus, en el que se podría considerar esta oferta para que así el producto tenga mayor afluencia y genere mayor tendencia hacia los clientes.

En segundo lugar, según la encuesta realizada, el 65.70% prefiere las tiendas por conveniencia. En el Perú, en estos últimos 10 años ha habido una gran tendencia de realizar compras en estos establecimientos. Esto tiene como beneficio que son más aledañas, tienden a trabajar las 24 horas, mayor ahorro de tiempo, facilidades de pago, entre otros (PerúRetail, 2019). El modelo de este negocio en Lima tiene una participación de diez cadenas de tiendas como Tambo, Listo, Oxxo, entre otros. Si bien es cierto, este sector no está tan expandido en el Perú a comparación de otros países, pero está teniendo un grado de crecimiento gradual y mayor penetración en el consumo del cliente.

La empresa Don Italo no posee ninguna alianza con una tienda por conveniencia, por lo cual la entrada a esta plaza podría ser más dificultoso. Asimismo, la tienda de Tambo está creando su propia línea de productos referente a este sector llamado TUGOU. Por lo tanto, sería más competitivo la preferencia de los consumidores, pero no se podría descartar el hecho de trabajar con otra tienda de conveniencia.

En tercer lugar, existen las ventas virtuales ya sea por página web o WhatsApp en el que según la encuesta realizada ha tenido una preferencia de 11,90% y 31,2% correspondientemente. La empresa Don Italo ya posee su página virtual y otras plataformas virtuales tales como Facebook e Instagram. Por lo tanto, estos son los canales más directos hacia el consumidor y se podría dar mayor fuerza a estos medios.

Tabla 16: Preferencia de Punto de Venta según encuesta

Punto de Venta	% de encuestados que la prefieren
Mercado	33.50%
Tienda por Conveniencia	65.70%
Página Web de Don Italo	11.90%
WhatsApp	31.20%
Supermercados	76.10%

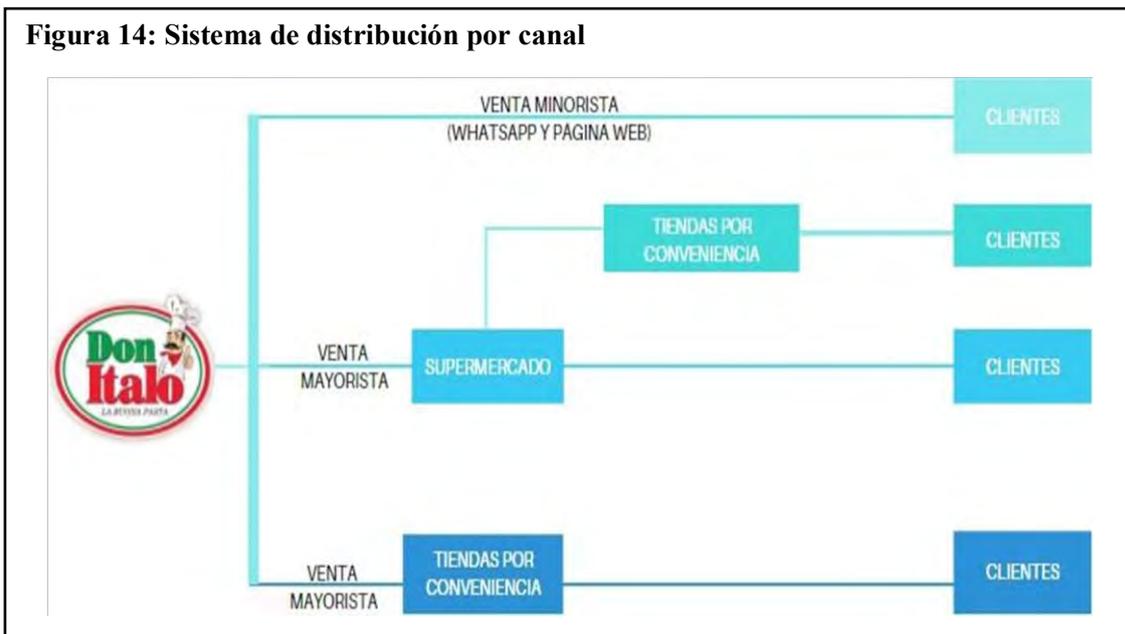
Fuente: Encuesta realizada

Ante lo expuesto anteriormente, el canal de comidas preparadas listas para calentar se distribuirá por tres canales. Se tendrá dos canales mayoristas y uno de venta minorista; tal como se refleja en la Figura 14. El primer sistema será B2C, es decir la venta se realizará ofreciendo directamente a los clientes por los canales virtuales. Esta opción tendrá menores costos debido a que el producto se queda en almacén, por lo que se reducen costos de transporte o al no ser tercerizados se adquiere un ahorro.

Por otro lado, en los dos canales mayoristas se conocen como canales modernos, en el cual ingresan a supermercados y tiendas por conveniencia. Si bien es cierto existen mayores costos por estos canales, sin embargo, el grado de afluencia y compra de los clientes es mayor. En este sentido hay una compensación favorable de ofertar los productos en estos establecimientos.

Con respecto a la variable de plaza es la que determina la afluencia de clientes. En este sentido, es el punto de venta en el cual se realizará la venta ya sea virtual o física. Para la determinación de esta variable se ha realizado una encuesta donde se preguntó en qué establecimientos han realizado la adquisición de comidas listas para calentar. En el cual se brindó opciones tales como mercado, supermercados, tiendas de conveniencia, entre otros. Una vez que nuestro público objetivo marcó las opciones de su preferencia se obtuvieron los respectivos porcentajes y así se halló la variable plaza.

Figura 14: Sistema de distribución por canal



5.3. Promoción

En la presente sección se identificarán las estrategias de promoción, así como el medio de comunicación. En base a los resultados obtenidos de la encuesta realizada, el 88.17% de los encuestados consideran que el medio de comunicación preferido para dar a conocer el producto es mediante redes sociales, Don Italo cuenta con redes sociales tanto en Facebook como en Instagram, por lo que se continuará empleando ello, además, se realizarán publicaciones en estas redes con la finalidad de dar a conocer el producto y sus respectivas promociones (Ver Figura 13).

Tabla 17: Preferencia de Medio de Comunicación según encuesta

Medio de comunicación	Cantidad de personas	Representación
E-mail	36	10.14%
Punto de venta (Afiches)	142	40.00%
Youtube	94	26.48%
Radio	17	4.79%
Redes Sociales	313	88.17%
Televisión	108	30.42%

Fuente: Encuesta realizada

Figura 15: Publicación para lanzamiento de producto



Añadiendo a ello, el 40% de los encuestados le gustaría que la promoción sea en el punto de venta (afiches), para este punto se emplea la estrategia de *shopper marketing*, el cual es los estímulos de marketing desarrollados para atraer al comprador durante la compra y generar que este compre el producto (Deloitte, 2017). Es importante reconocer que el *shopper marketing* se diferencia del marketing tradicional, debido a que el último se enfoca en los consumidores y sus patrones de consumo, además, no considera que durante la compra los consumidores son distintos que los compradores, mientras que el primero se enfoca en el comprador cuando ya está realizando la compra (Shankar, Inman, Mantrala, Kelley & Risley, 2011).

En este sentido, el aplicar estrategias de *shopper marketing* en el punto de venta

implica que estas acciones generen impacto en los compradores y decidan adquirir comida congelada lista para consumir Don Italo, para ello se plantearon algunas estrategias (Ver Figura 16 y 17).

Figura 16: Congelador publicitario



Adaptado de Alibaba

Figura 17: Congelador vertical publicitario



Asimismo, con relación al tipo de promoción que prefieren, el 62.03% de los encuestados prefieren packs promocionales, el cual puede ser un plato de Delichef más una gaseosa o algún refresco que permita un acompañamiento ideal. Además, el 56.33% de los encuestados considera que le gustaría que el producto cuente con descuentos por temporadas, en la actualidad, Don Italo realiza este tipo de descuentos con los productos que oferta actualmente, en su mayoría estos son en sus canales directos, tales como WhatsApp o Página Web.

Con respecto a la variable promoción es la que elaborará los mecanismos para dar

a conocer el producto que se ofrecen En este sentido, se debe de considerar las características del producto y al sector que está dirigiéndose para poder conocer qué estrategias se llevarán a cabo. Por lo tanto, se realizó una encuesta previa para determinar cuáles son los medios con los que el usuario tiene mayor afinidad. Asimismo, también se encuestó sobre qué promociones les gustaría que se apliquen para la venta de estos productos.

Tabla 18: Preferencia de Tipo de Promoción según encuesta

Tipos de promociones	Cantidad de personas	Representación
Descuentos por temporadas	89	56.33%
Packs Promocionales	98	62.03%
Regalo por compra	55	34.81%
Sorteos	57	36.08%

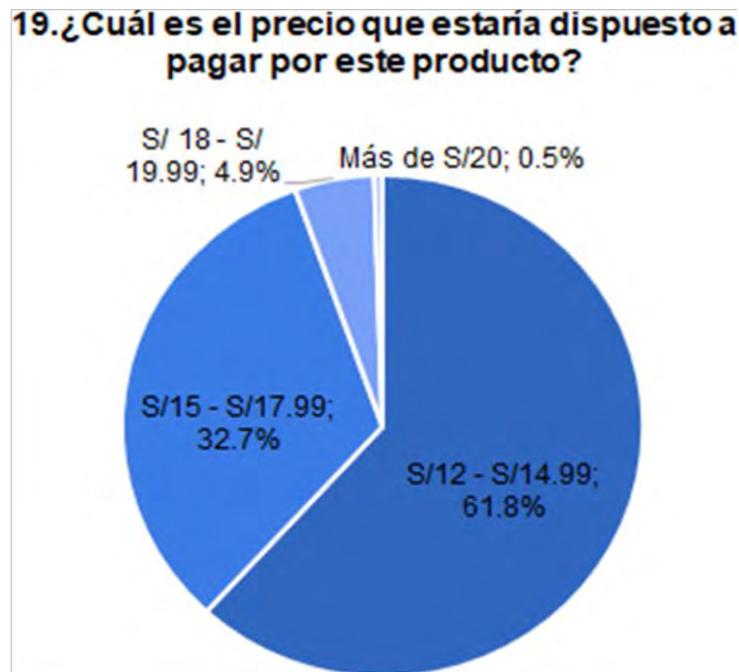
Fuente: Encuesta realizada

5.4. Precio

El precio de un producto, tal como se detalla en el marco teórico, en muchas ocasiones es uno de los factores determinantes para la demanda del consumidor. En este sentido, si la empresa busca la supervivencia de su producto debe ser un precio competitivo entre las demás ofertas. Por lo tanto, se ha realizado una tabla con los precios actuales de los competidores en el que se puede observar en el Anexo I. En la tabla se han puesto los competidores principales, y se dividen de acuerdo al tamaño del producto, el precio unitario, las comidas que ofertan y el precio por cada 100 gramos.

El supermercado que ofrece mayor variedad de productos es Tottus, asimismo, sus precios oscilan desde S/.7,90 hasta los S/. 28.90. Esta variación es de acuerdo al platillo y la cantidad que contiene. Por otro lado, se tiene la empresa denominada Vivanda en el cual oferta productos con mayor precio haciendo el comparativo con las otras empresas, en el cual su plato base es de S/. 20,90. Sin embargo, cuando se realizó la encuesta para la investigación el 61,8% de personas prefieren un precio del producto que oscila entre S/12- S/14.99, el cual es el precio promedio de la competencia; por lo tanto, se puede considerar que se encuentra en una posición favorable.

Figura 18: Preferencia de precio del producto



Fuente: Encuesta realizada

En las secciones posteriores se identificará si existe factibilidad en base a los insumos requeridos para la producción de este producto en comparación con el precio del producto, así como la maquinaria pertinente, el tamaño del proyecto y localización.

Con respecto a la variable de precio es el valor monetario que adquirirá el producto para la venta al público. En este sentido, para la determinación del valor de un bien se debe de considerar diversas características tales como insumos, mano de obra, entre otros. Sin embargo, también se debe considerar cuál es el precio que un usuario está dispuesto a pagar para adquirirlo. Por lo tanto, como un indicador para esta variable se creó una encuesta previa en el cual consistía conocer cuál es su promedio de gasto para almorzar. De ahí también se preguntó cuánto estaría dispuesto a pagar para adquirir el producto. En el cual nos brinda datos claves para sacar los promedios de venta hacia el público.

CAPÍTULO 6: ESTUDIO TÉCNICO

En este capítulo se determinan los elementos que se toman en cuenta para llevar a cabo el bien o servicio que se ofrece. En este caso se evidencia la viabilidad técnica para la comercialización y fabricación de comidas listas para calentar en la empresa Don Italo. En este sentido, la información recopilada en el presente apartado es la base para realizar las inversiones necesarias e identificar los costos operativos. Por lo tanto, se determinará el tamaño del proyecto, la localización y la ingeniería del proyecto

1. Localización

La localización de una planta es determinada por diversos factores; tales como la materia prima, cercanía a los materiales, mano de obra, entre otros. Por lo tanto, no solo es de suma importancia el análisis de los factores tangibles sino también los factores intangibles. Asimismo, continuando con el planteamiento presentado en el marco teórico, este punto cuenta con dos etapas, la de macro localización y micro localización.

En primer lugar, se analizará diversas comparaciones entre los distritos más céntricos y con mayor afluencia de público como de proveedores. Asimismo, se dará a conocer una base del precio promedio de los distritos seleccionados. En segundo lugar, se desarrollará la micro localización en el que se escogerá el lugar propicio para el desarrollo de producción y comercialización del producto. Por último, actualmente la empresa ya dispone de un establecimiento de producción de sus otras líneas de producto; que se sitúa en el distrito de Magdalena del Mar.

1.1. Macro localización

La ciudad de Lima está dividida por cinco zonas en el que se encuentra la zona norte, zona este, zona callao, zona centro y zona sur. Cada división posee un conjunto de distritos muy distintos entre sí, ya que poseen diversos puntos estratégicos de rutas logísticas, expectativas distintas de crecimientos, diversas clases sociales, entre otros rasgos. Según el Mercado Industrial Inmobiliario (2020) la elaboración de productos comestibles está clasificada en una industria liviana. En el panorama económico del año 2020 estos tipos de industrias abarcan las necesidades principales como alimentos y bebidas, pese a la gran desaceleración económica que surgió por la pandemia del COVID-

19 no hubo un descenso de ventas. Por el contrario, se alcanzó un mayor apogeo de compras por parte de los ciudadanos. En este sentido, siendo el sector alimentos clasificado como una industria liviana tiende a contar con mayores opciones de inserción. Debido a que no es una industria compleja a gran escala, por lo cual no se requiere con un área de gran dimensión o que exista la necesidad de estar en zonas más alejadas. Por lo tanto, se elaboró una tabla de acuerdo a las zonas, el distrito y principales avenidas en los lugares que sería más conveniente estar situados.

Tabla 19: Zona de actividad industrial liviana

Clasificación de zonas	Distritos	Principales avenidas
Zona Norte	Z1: Puente Piedra, Los Olivos, Independencia y Comas.	Naranjal, Carlos Izaguirre, Túpac Amaru y panamericana Norte
Zona Callao	Z2: Callao, Bellavista, Ventanilla	Oscar Benavides, Elmer Faucett
Zona Este	Z3: Ate, Chaclacayo, El Agustino y Lurigancho	Separadora Industrial, Evitamiento, Lurigancho y Nicolas de Ayllon
Zona Centro	Z4: Magdalena del Mar, San Isidro, Miraflores y Cercado de Lima	Brasil, Arequipa, República de Panamá y Argentina
Zona Sur	Z5: SJM, VMT, Villa el Salvador y Chorrillos	Carretera Panamericana Sur, Industrial, Pachacutec

De acuerdo a la tabla anterior se puede percibir que existen diversos lugares que se pueden desarrollar esta actividad. Por lo cual se desarrollará una lista de atributos que debe contener para decidir el establecimiento adecuado. En este sentido una vez determinado los principales criterios que se requieren, para analizar y priorizar cada criterio se emplea la herramienta AHP.

- A. Vías más accesibles: Diversos medios de transporte/vías para desplazar el producto final hacia los clientes. Asimismo, que exista una eficiente señal y cableado en el sector.
- B. Tiempo promedio hacia las rutas logísticas: Agilidad al movilizar los insumos y los tiempos promedios hacia los puntos estratégicos de rutas logísticas.
- C. Abastecimiento de servicios públicos: Se busca un terreno que además de los servicios de agua y electricidad posea el gas natural o que se pueda instalar.
- D. Disponibilidad de terrenos: Un local que posea una dimensión mayor a 90m², debido a que las maquinarias que se incluyen se necesita este mínimo de espacio. Asimismo, se espera que existan diversas opciones para escoger la mejor opción.
- E. Costo de adquisición del predio: Se escogerá un predio que ofrezca un precio promedio y asequible por distrito

Tabla 20: Factores de clasificación

NOMENCLATURA	CLASIFICACIÓN
F1	Vías más accesibles
F2	Tiempo promedio hacia las rutas logísticas
F3	Abastecimiento de servicios públicos (gas natural, agua y electricidad)
F4	Disponibilidad de terrenos
F5	Costo de adquisición del predio (USD/ m ²)

Tabla 21: Características de cada zona con base a los criterios de Macro localización

ZONA	Distritos	F1	F2	F3	F4	F5
Zona Norte	Puente Piedra, Los Olivos, Independencia y Comas.	Av. Enrique Meiggs, Panamericana Norte, Av. Túpac Amaru, Av. Carlos Izaguirre y Av. Naranjal	Aeropuerto 50 min aprox APM Terminals 1h 10 min Panamericana Sur Peaje Villa 2h min Carretera Central Peaje Prialé 1h 5min	si	10 terrenos (Urbania, Adondevivir, OLX)	885 USD
Zona Este	Ate, Chaclacayo, El Agustino y Lurigancho	Av. Ramiro Prialé, Av. Nicolas Ayllón, Vía de Evitamiento, Av. Separadora Industrial y Av. Lurigancho	Aeropuerto 1h 30min aprox APM Terminals 1h 15 min Panamericana Sur Peaje Villa 1h Carretera Central Ate 25 min	si	8 terrenos (OLX, Urbania)	1100 USD
Zona Sur	SJM, VMT, Villa el Salvador y Chorrillos	Av. Defensores del Morro Carretera Panamericana Sur Av. El Sol, Av. Pachacútec y Av. Industrial	Aeropuerto 1h 55 min (vía expresa línea amarilla) APM Terminals 1h 50 min Panamericana Sur Peaje Villa 40 min Peaje Evitamiento 55 min	si	7 terrenos (Infocasas, Urbania, OLX)	1200 USD
Zona Callao	Callao, Bellavista, Ventanilla	Av. Argentina Av. Óscar Benavides Av. Elmer Faucett Carretera Néstor Gambetta	Aeropuerto 30 min aprox APM Terminals 45 min Panamericana Sur Peaje Villa 1h 50 min Carretera Central Peaje Prialé 55 min	si	5 terrenos (Trovit, Adondevivir)	1150 USD
Zona Centro	Magdalena del Mar, San Isidro, Miraflores y Cercado de Lima	Av. Minerales, Av. Argentina, Av. Brasil, Av. Javier Prado y Av. Materiales	Aeropuerto: 25 min aprox APM Terminals: 35 min Panamericana Sur Peaje Villa 1h Carretera Central Vía Línea amarilla a Peaje Prialé 30min	si	4 terrenos , entre ellos uno está aledaño al establecimiento (Adondevivir, Urbania)	1450 USD

En el Anexo J, se identifica que el criterio con mayor peso es el de Abastecimiento de servicios públicos, esto se puede constatar con la implementación actual de gas natural, al ser el core del negocio venta de alimentos, es preferible que se busque la opción más económica para la preparación. Una vez que se han priorizado los criterios, se procede a emplear la misma herramienta para cada una de las zonas previamente mencionadas (ver Anexo K).

Tabla 22: Matriz de priorización de criterio sobre alternativa de macrolocalización

Criterio/Alternativa	F1	F2	F3	F4	F5	PRIORIZACIÓN
Z1	0.06	0.09	0.53	0.21	0.78	0.40
Z2	0.16	0.93	0.08	0.41	0.30	0.30
Z3	0.14	0.15	0.15	0.14	0.59	0.24
Z4	0.23	0.41	0.37	0.32	0.26	0.32
Z5	0.42	0.73	0.58	0.26	0.06	0.41
	0.17	0.13	0.33	0.15	0.21	

Según la tabla 22, nos indica que el mayor nivel de satisfacción según los requisitos previamente establecidos lo cumplen la Zona Centro que están conformados por los distritos de Magdalena del Mar, San Isidro, Miraflores y Cercado de Lima. Por lo tanto, el establecimiento que actualmente está operando la empresa se encuentra en Magdalena del Mar, por lo cual se sugiere que se pueda obtener un terreno en el mismo distrito. Debido a que se podrían obtener más beneficios como el reconocimiento y fácil acceso de los proveedores tal como se puede apreciar en el siguiente plano.

1.2. Micro localización

El terreno se ubicará en el distrito de Magdalena del Mar, según el resultado obtenido anteriormente. En este distrito se tiene el terreno donde ya realiza sus operaciones la empresa Don Italo. Adicionalmente, a este terreno se han encontrado tres terrenos potenciales de adquisición mediante las páginas web de Urbania y A donde vivir. A continuación, en la siguiente tabla se detalla las direcciones y superficies de áreas de las superficies.

Tabla 23: Ubicación de terrenos potenciales de Magdalena del Mar

DISTRITO	LOCAL	DIRECCIÓN	ÁREA	PRECIO \$ X m2
MAGDALENA DEL MAR	T1: Construcción cuarto piso	Tomas Ramsey 114	120 m2	\$ 105
	T2: Terreno 1	Jr. Puente y Cortez 661	155 m2	\$ 1700
	T3: Terreno 2	Av Bolognesi (cerca a la av. brasil)	170 m2	\$ 2000
	T4: Terreno 3	Av Bolognesi 700	137 m2	\$ 1500

Una vez obtenidas las posibles elecciones de terreno, se debe de desarrollar una lista de factores para que se escoja el más óptimo. Por lo tanto, los factores que se consideran son los siguientes:

- A. Tamaño de la planta: Se necesita adquirir una planta mayor a 90 m2. Debido a que se insertarán maquinarias y al ser un centro de producción de comidas alimenticias cuenta con diversas áreas.
- B. Acceso a las vías: Este factor es de suma importancia, ya que debe tener un sencillo acceso hacia la planta de producción y estar aledaño a vías principales para una orientación efectiva con sus proveedores y clientes.
- C. Costo de adquisición por m2(USD): Se escogerá un establecimiento que otorgue un precio accesible de compra.
- D. Seguridad: En estos tiempos este factor es necesario para el resguardo de la materia prima, maquinarias, los productos finales y el personal. Debido a que cualquier pérdida afectará a la empresa.

Tabla 24: Factores de clasificación

NOMENCLATURA	CLASIFICACIÓN
C1	Área del terreno (m2)
C2	Libre acceso hacia vías principales/alternas
C3	Costo de adquisición por m2(USD)
C4	Seguridad

En líneas anteriores se han clasificado los criterios que se tomarán en cuenta para la adquisición de un terreno. Además, cada criterio se evaluó para priorizar el más importante para la presente investigación implementando la herramienta AHP. Esto se puede percibir en el Anexo L, en el cual se identifica que el criterio con mayor importancia es la inversión del bien por m2, no obstante, con toda esta información recopilada se ha creado la siguiente matriz de priorización para identificar la opción de inversión adecuada.

Tabla 25: Características de cada zona con base a los criterios de Micro localización

ZONA	Dirección	C1	C2	C3	C4
T1: CONSTRUIR CUARTO PISO	Tomas Ramsey 114	120	Av. Brasil, Av. La Marina y Jiron Larco Herrera	\$105	ALTA
T2: TERRENO 1	Jr. Puente y Cortez 661	155	Av. Antonio José de Sucre y Nicolás Alcazar	\$1,700	MEDIA
T3: TERRENO 2	Av Bolognesi (cerca a la Av. Brasil)	170	Av. Bolognesi y Av Brasil	\$2,000	ALTA
T4: TERRENO 3	Av. Bolognesi 700	137	Av. Francisco Bolognesi y Av. Santa Ana	\$1,500	BAJA

Tabla 26: Matriz de priorización de criterio sobre alternativa de microlocalización

Criterio/Alternativa	C1	C2	C3	C4	PRIORIZACIÓN
T1	0.10	0.53	0.70	0.38	0.57
T2	0.19	0.09	0.10	0.17	0.12
T3	0.46	0.24	0.05	0.38	0.17
T4	0.25	0.14	0.15	0.07	0.14
	0.06	0.12	0.61	0.22	

El terreno en el que se puede obtener más beneficios es la planta actual, donde vienen operando más de 20 años con sus otras líneas de negocio. Si bien es cierto esta planta ya posee una edificación de tres pisos. Sin embargo, se podría optar por realizar una remodelación en el que se realizaría el cuarto piso de esta vivienda. Según la municipalidad de Magdalena del Mar se necesita el formulario único de edificaciones, el certificado de parámetros urbanísticos, los planos de ubicación y localización, planos de arquitectura, entre otros.

De esta manera, se debe de contar con todos los requisitos que puntúa la Municipalidad de Magdalena para así no incurrir en despilfarros económicos. Debido a que cada infracción que se comete durante la ejecución de la obra u antes de esta, se imponen multas en el que son mayores al 5% de una UIT. Según las normas legales ejecutadas en el diario El Peruano, la valoración de una UIT impuesta para el año 2021 es de 4400 nuevos soles. Por lo tanto, se debe de ejecutar cada uno de los requisitos que se impone para la reestructuración del terreno y la contratación de un ingeniero de obra. Además, para la construcción del cuarto piso se necesitan diversos requisitos.

2. Tamaño del proyecto

En este capítulo, se determinará la producción de la nueva línea de acuerdo a la demanda que se ha proyectado y la distribución del terreno que se ha escogido para que así pueda abastecer la producción. Asimismo, el área que contendrá cada uno de los espacios y el plano que se ejecutará en el terreno.

2.1. Capacidad instalada

Para la inserción del volumen de producción de las comidas congeladas, es primordial tomar en cuenta la demanda proyectada hasta el final del proyecto. Para la producción de los alimentos se ha tomado en consideración desde el año 2022 hasta el año 2026. En el cual los cuatro productos más requeridos son la lasagna de carne, arroz chaufa, raviolos con salsa de carne y quinua achaufada; cada uno de estos tiene su línea de producción y la demanda proyectada. En este sentido, la demanda para la producción diaria necesaria para la lasagna de carne en el 2026 es 732 platos y se obtiene una demanda mensual de 16105 personas. En el caso del plato arroz chaufa la demanda para

la producción necesaria en el 2026 es 593 platos por día y se obtiene una demanda proyectada mensual de 13039 personas. Asimismo, en el caso de los platos raviolos de carne y la quinua achafada se tiene una demanda de producción para el 2026 de 448 y 393 platos diarios; y la demanda proyectada es 12066 y 8651 personas correspondientemente. Debido a la capacidad de producción determinada en cada año se determinará la cantidad de maquinarias que se requiere para el debido abastecimiento.

Tabla 27: Producción diaria necesaria para lasagna de carne

Año	Demanda Proyectada Anual Total	% de encuestados que prefieren lasagna	Demanda Proyectada Anual Lasagna	Demanda Mensual	Días laborables al mes	Producción Diario
2022	607677	32.30%	196280	16357	22	743
2023	623659	32.30%	201442	16787	22	763
2024	640061	32.30%	206740	17228	22	783
2025	656895	32.30%	212177	17681	22	804
2026	674171	32.30%	217757	18146	22	825

Tabla 28: Producción diaria necesaria para arroz chaufa

Año	Demanda Proyectada Anual Total	% de encuestados que prefieren Arroz chaufa	Demanda Proyectada Anual Arroz chaufa	Demanda Mensual	Días laborables al mes	Producción Diario
2022	607677	26.15%	158908	13242	22	602
2023	623659	26.15%	163087	13591	22	618
2024	640061	26.15%	167376	13948	22	634
2025	656895	26.15%	171778	14315	22	651
2026	674171	26.15%	176296	14691	22	668

Tabla 29: Producción diaria necesaria para raviolos con salsa de carne

Año	Demanda Proyectada Anual Total	% de encuestados que prefieren Raviolos	Demanda Proyectada Anual Raviolos	Demanda Mensual	Días laborables al mes	Producción Diario
2022	607677	24.20%	147058	12255	22	557
2023	623659	24.20%	150925	12577	22	572
2024	640061	24.20%	154895	12908	22	587
2025	656895	24.20%	158969	13247	22	602
2026	674171	24.20%	163149	13596	22	618

Tabla 30: Producción diaria necesaria para quinua achaufada

Año	Demanda Proyectada Anual Total	% de encuestados que prefieren Quinua	Demanda Proyectada Anual Quinua	Demanda Mensual	Días laborables al mes	Producción Diario
2022	607677	17.35%	105432	8786	22	399
2023	623659	17.35%	108205	9017	22	410
2024	640061	17.35%	111051	9254	22	421
2025	656895	17.35%	113971	9498	22	432
2026	674171	17.35%	116969	9747	22	443

2.2. Infraestructura

Para la inserción de una nueva línea de producción de la empresa Don Italo S.A.C es esencial contar con una infraestructura adecuada tanto para el colaborador como para las maquinarias que se implementaran. De esta manera, se podrá llegar al producto final esperado sin complicación alguna. Por lo tanto, en el siguiente recuadro se detalla las áreas que existirán y la utilidad de cada una de estas.

Tabla 31: Áreas de la planta de Don Italo

ÁREA	DESCRIPCIÓN
Depósito	Este almacén puede ser usado para la distribución de la materia prima, para que así sea menor el desabastecimiento de los insumos. Asimismo, se pueden guardar los implementos extras de cocina para que así si un material se llega a dañar se pueda tener un repuesto.
Área de laminado	En este sector se realizará la pasta laminada en rollo, para que así pueda seguir con los demás procesos.
Área de embutido	En esta área se realiza una mezcla de diversos insumos en el cual se convierte en un producto semi elaborado, tales como embutido de carne.
Área de formación y recepción en jabas	En esta área se recepcionaran los insumos mediante jabas y se formarán de acuerdo a la similitud del producto.
Área de envasado y pesado	Los productos elaborados se empaquetan en diferentes presentaciones de acuerdo a las especificaciones. Asimismo, se hace el respectivo pesado.
Área de sellado y congelado	Una vez que el producto esté culminado se pondrá en un contenedor para que así no se malogre y llegue en perfecta condiciones al consumidor final.
Área de despacho	Es el área de apoyo en el cual también se entregarán los pedidos hacia los clientes finales u otras empresas.
Área de distribución	Es el área principal para la entrega de los productos hacia el servicio de transporte para que sea abastecido a diferentes supermercados o tiendas por conveniencia.

2.3. Determinación del tamaño teórico de las áreas

Para realizar las determinaciones específicas de cada área es necesario tener en cuenta las medidas aproximadas de las maquinarias que se utilizarán. Por lo tanto, tomando como referencia las dimensiones de los instrumentos que se harán uso; se ha

generado la distribución de estas áreas. Es preciso tomar en cuenta la estética y una eficiente distribución para que así se aproveche cada espacio en el terreno. A continuación, se proponen las dimensiones de cada espacio.

Tabla 32: Espacio indispensable para las áreas

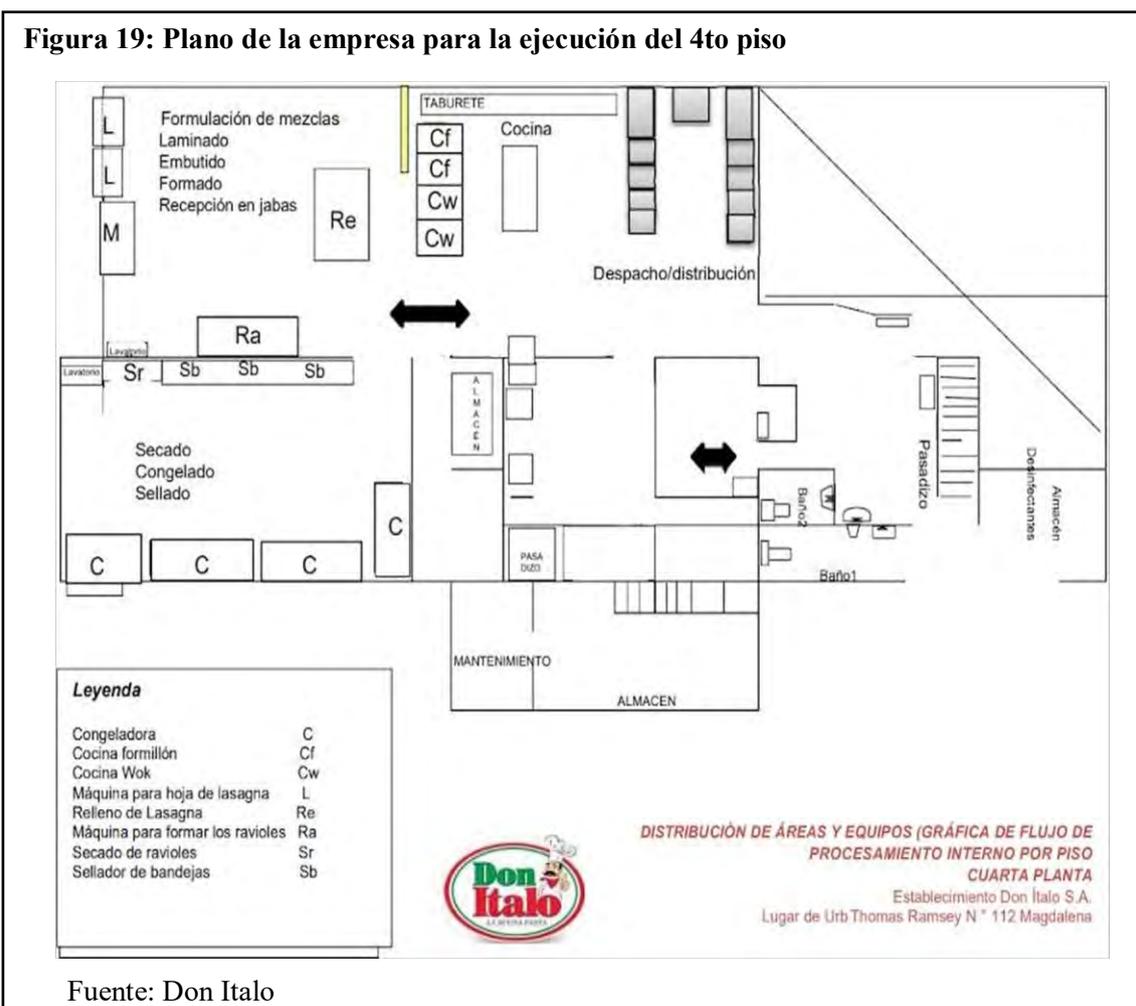
N	ÁREA	MEDIDAS (m2)
1	Depósito	20
2	Área de laminado	15
3	Área de embutido	15
4	Área de formación y recepción en jabas	15
5	Área de envasado y pesado	15
6	Área de sellado y congelado	10
7	Área de despacho	10
8	Área de distribución	20
TOTAL		120

2.4. Plano de planta

En el sector de micro localización se determinó que el terreno será el mismo en el cual está realizando sus funciones. Sin embargo, este establecimiento ya cuenta con otras maquinarias y personal que está realizando otros productos. Por lo que insertar a la producción una línea nueva con los equipos que ya disponen si se podría ejecutar, pero la producción sería más ajustada y solo sería de manera limitada. La producción sería de 200 platos aproximadamente en su máximo apogeo. Por lo tanto, se desea construir un piso más al terreno para tener un aumento de producción y más espacio para las maquinarias.

En la siguiente figura se observa un plano del cuarto piso donde se ejecutará la producción de comidas listas para calentar con el número de maquinarias requerido. En

este sentido, el plano del cuarto piso se divide en cinco áreas. En la primera área se formulan las mezclas, en el cual se realiza la preparación de los productos. En la segunda área es de cocina, en el que existen cuatro cocinas para realizar una producción más eficaz, En la tercera área es el de secado, sellado y congelado. En esta sección es cuando el producto ya está por culminar su proceso. En la cuarta área tiene como función el despacho y la distribución del producto final. Asimismo, en esta planta se tiene almacenes y depósitos para los insumos.



Fuente: Don Italo

3. Ingeniería del proyecto

En la presente sección se desarrolla el proceso de producción requerido para la nueva línea de negocio; asimismo, se identifica el equipo y maquinaria necesaria; así como la materia prima o insumos que son necesarios para la producción de los cuatro platos seleccionados, finalmente se desarrolla el personal requerido para satisfacer la

demanda hallada en el capítulo previo.

3.1. Descripción del proceso de producción

El proceso de producción en Don Italo varía según el producto a elaborar, por lo que algunas actividades dentro de este proceso no se aplican para los cuatro platos preferidos identificados en el estudio de mercado. La mayor diferencia en los procesos está entre la preparación de ravioles y lasagnas.

A continuación, se describen las actividades del proceso de producción para ravioles con salsa de carne:

- a. **Formulado:** En esta actividad se necesita la pasta laminada, así como el relleno, realizado con la mezcladora de relleno; asimismo, ambos son obtenidos en la actividad de recepción. A la pasta se le da forma de ravioles y se forma con el relleno utilizando la máquina raviolera; una vez realizado esto se recepcionan en jabas el producto armado.
- b. **Secado:** En la actividad de formado para pegar las láminas en forma de ravioles suele terminar la masa mojada, por lo que es necesario que esta no tenga esta consistencia, por ello se ubican todos estos productos a la secadora industrial para realizar la actividad de secado.
- c. **Cocción:** Esta actividad es una de las más relevantes en el proceso de producción de los ravioles, así como del arroz chaufa y de la quinua achaufada; en esta se cocina el producto; en el caso de los dos últimos productos mencionados anteriormente, se realiza la preparación total del producto.
- d. **Adición de salsa:** La salsa de carne preparada que se entrega en recepción se añade a los ravioles para tener la combinación final, ambos productos deben estar fríos para su mezcla.

Con relación a la producción de lasagna de carne, las actividades son las siguientes:

- a. **Tratamiento a calor:** A diferencia de los ravioles en salsa de carne, quinua achaufada y arroz chaufa que se cocinan en la actividad de cocción; la lasagna de carne se cocina en base a tratamiento a calor para que la masa en láminas se cocine, en este proceso se sumerge las láminas en agua a una temperatura de hasta 100°C.

b. Montaje: En esta actividad se une la carne con las láminas de lasagna, ambos enfriados, para formar el producto final. Asimismo, se pone los productos en el horno para su preparación

Asimismo, las actividades que se aplican para los cuatro platos a considerar son:

a. Recepción: Esta es la primera actividad en los cuatro procesos, en esta se entregan todas las materias primas cumpliendo con los estándares de calidad para evitar su contaminación; asimismo, es importante considerar que Don Italo tiene el certificado de HACCP, el cual certifica que todos sus procesos y materias primas cumplen con la calidad requerida para su preparación. Los productos que se reciben son la pasta laminada en rollo, el relleno, las salsas, los envases codificados y el embalaje.

b. Envasado y pesado: En la actualidad, Don Italo utiliza en la mayoría de sus líneas envases de polipropileno, es decir, de plástico. Sin embargo, lo que se busca es que el consumidor no necesite un envase adicional apto para microondas para calentar el producto, en este sentido, se empleará envases biodegradables resistentes a temperaturas frías y calientes. En esta actividad se envasará en estas fuentes y posterior a ello se realizará el pesaje, en este se identifican las mermas de producción.

c. Sellado: En esta actividad se realizará el cerrado del envase bajo la técnica sellado al vacío con la finalidad de tener los productos libres de microorganismos que puedan afectar la salubridad del alimento.

d. Enfriado: Después de la cocción o tratamiento a calor, es necesario que el producto se encuentre en temperatura ambiente, el cual es aproximadamente 20°C, este proceso debe ser natural, no se implementa ninguna maquinaria para disminuir la temperatura.

e. Congelado y almacenamiento: Posterior al enfriado, se debe llevar el producto a la congeladora lo más pronto y rápido posible, con la finalidad de que no tenga cambios físicos, químicos y microbiológicos, la temperatura debe llegar hasta los -20°C (García y Vicuña, 2010). Es en la congeladora donde se almacenará la producción final.

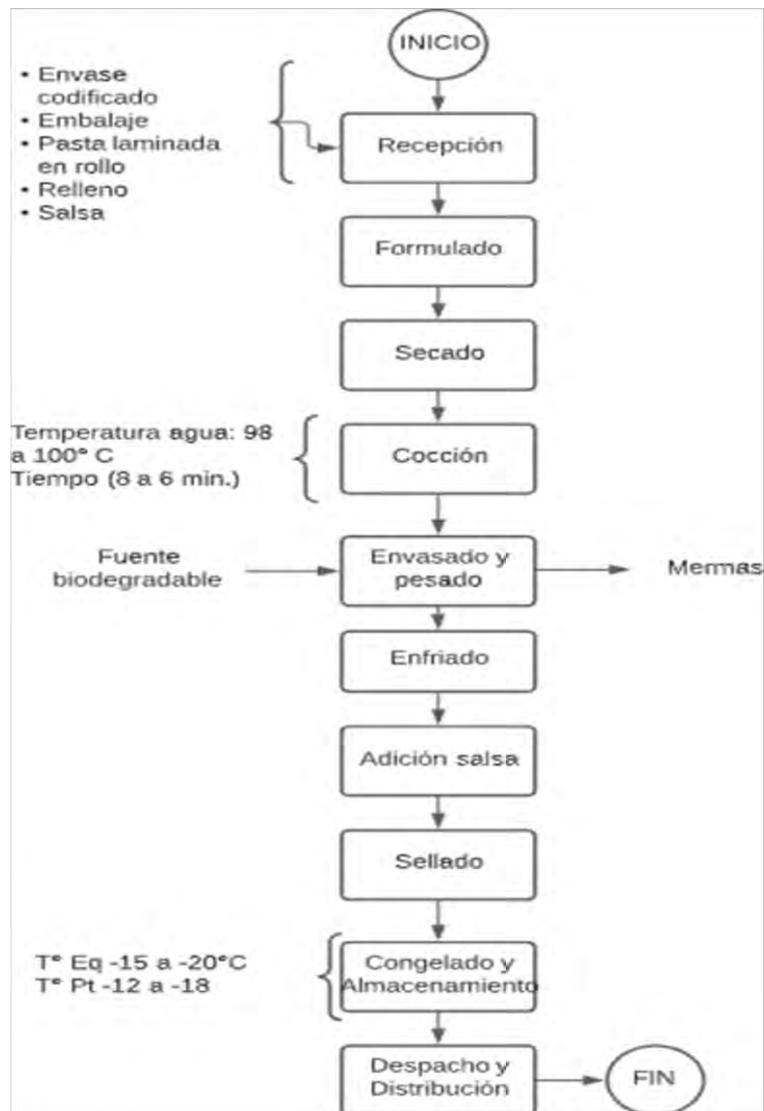
f. Despacho y distribución: Esta es la última actividad realizada en el proceso, en el cual se entrega el producto a los clientes, ya sea B2B o B2C, estos se diferencian por la cantidad de pedidos realizados. En el capítulo se explica la distribución de productos.

3.2. Diagrama de flujo de los procesos

A continuación, se elaboró el diagrama de flujo para los procesos de preparación de las comidas, estas se dividen en tres procesos: 1) en ravioles en salsa de carne, 2) lasagna de carne y 3) arroz chaufa o quinua achaufada, la única diferencia entre estos dos platos es el insumo principal, ya sea arroz o quinua.

- Ravioles en salsa de carne

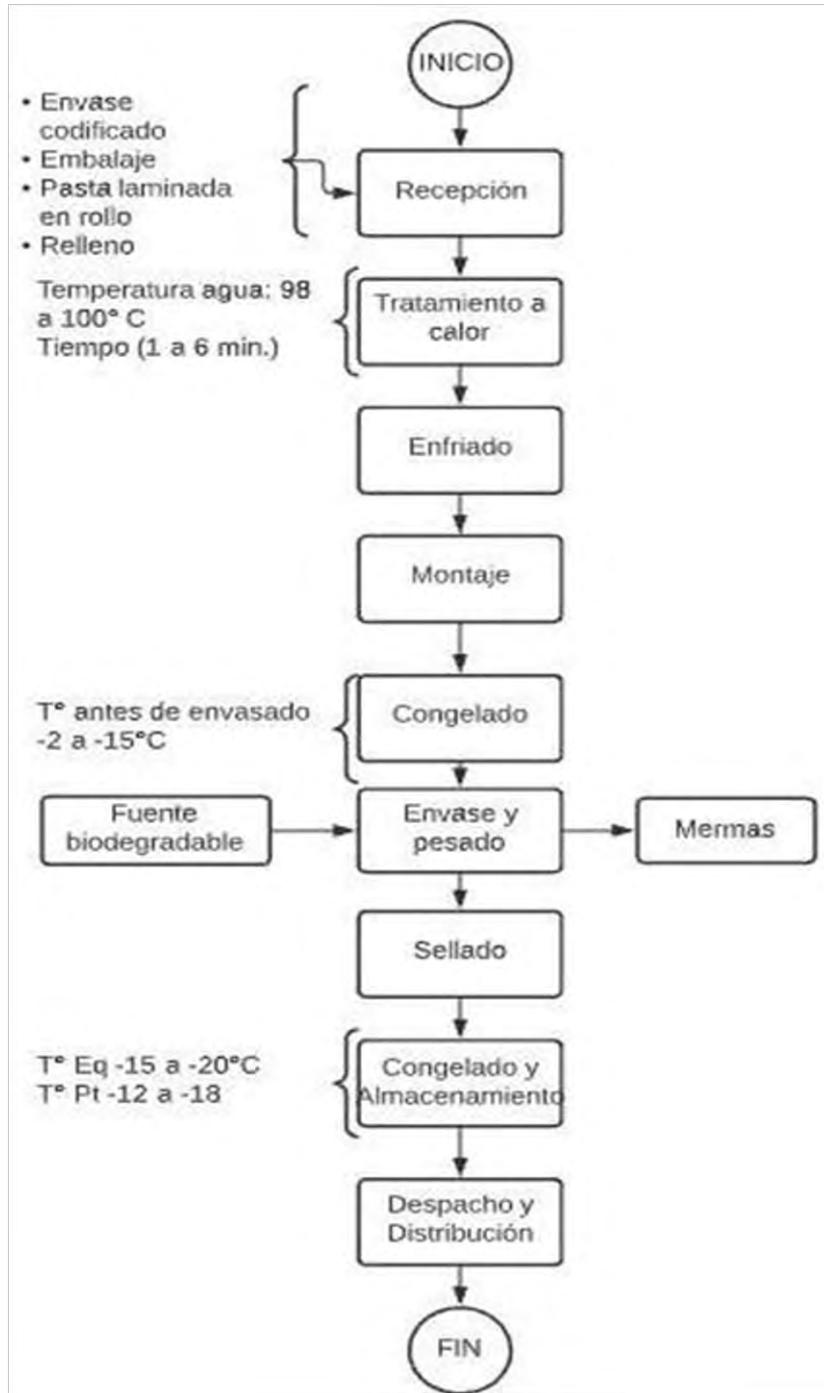
Figura 20: Diagrama de flujo de proceso de producción de ravioles en salsa de carne



Adaptado de Don Italo

- Lasagna de carne

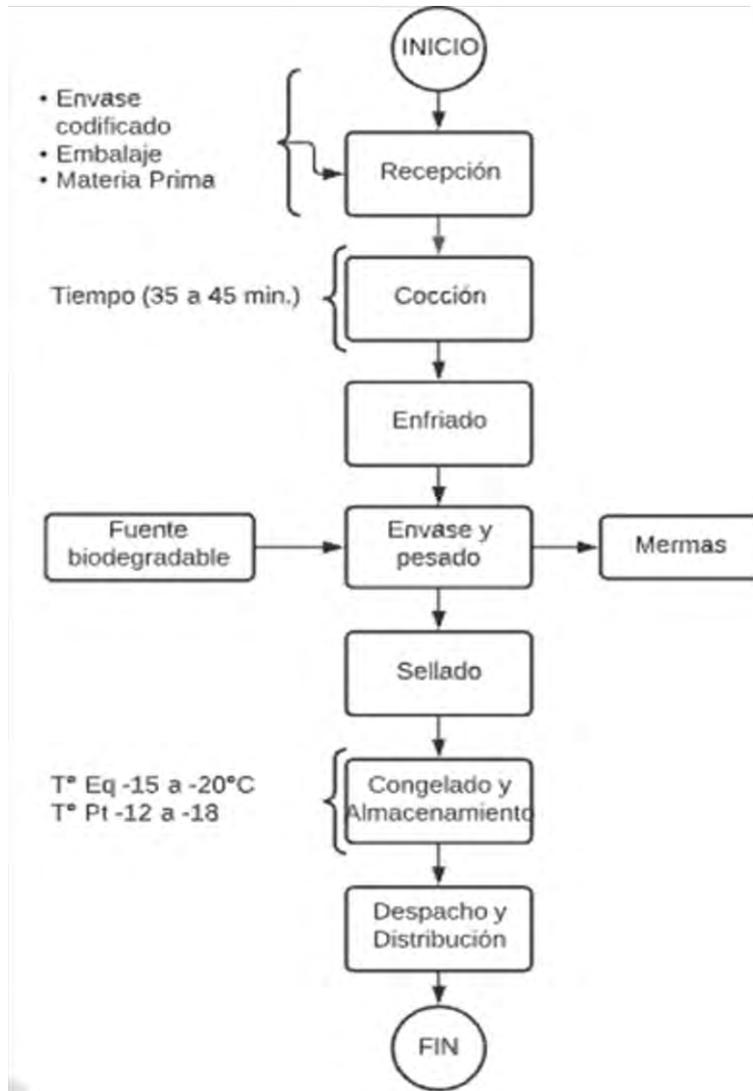
Figura 21: Diagrama de flujo de proceso de producción de lasagna de carne



Adaptado de Don Italo

- Arroz chaufa o quinua achaufada

Figura 22: Diagrama de flujo de proceso de producción de arroz chaufa/quinua achaufada



Adaptado de Don Italo

El detalle de las actividades involucradas en cada proceso está detallado en el punto 3.2.

Los elementos especificados antes de recepción son los insumos que son entregados. En el caso de envase y pesado se entregan las fuentes biodegradables y salen las mermas. Por otro lado, en algunas acciones se especifican el tiempo y/o la temperatura deseada.

3.3. Materia prima

La materia prima hace referencia a los insumos necesarios para la producción en el cual se deben identificar el consumo anual y los costos. En la presente investigación se basa en una nueva línea de negocio de alimentos congelados listos para calentar bajo la marca Delichef de Don Italo, por lo que los insumos requeridos serán todos los alimentos necesarios para producir los cuatro preferidos obtenidos de la encuesta realizada.

Tal como ocurre en la sección previa, en el caso de los insumos también serán distintos según el plato a desarrollar, a continuación, se presentan los insumos, así como las cantidades y costos para el 2022.

Tabla 33: Insumos requeridos para preparación de lasagna de carne

INSUMO	PROVEEDOR	CANTIDAD POR PLATO (Ml y Gr)	COSTO POR PLATO	CANTIDAD ANUAL (Litro y Kg)	COSTO ANUAL
Aceite	Corporación Líder Perú - Cocinero	2.18	S/.0.02	873	S/.9,341.10
Ajo en Polvo deshidratado	MASALA	0.93	S/.0.05	371	S/.18,550.00
Azucar rubia	Mundo Abarrotos - Cartavio	3.02	S/.0.01	1,212	S/.3,199.68
Carne molida	CARYDER	80	S/.1.78	15,461	S/.344,314.22
Cebolla	Mercado Mayorista de Lima	30.23	S/.0.04	12,119	S/.14,542.80
Harina Fidelera	Benoti	58.54	S/.0.19	23,464	S/.75,084.80
Hongos Secos	MASALA	0.15	S/.0.01	58	S/.3,944.00
Huevo liquido Pasteurizado	Ovosur	6.96	S/.0.25	2,789	S/.99,288.40
Laurel Secos	MASALA	0.07	S/.0.004	29	S/.1,682.00
Leche en polvo descremada	Grupo BMN - Dairy America	8.14	S/.0.20	3,264	S/.81,600.00
Leche entera en polvo regular	Doña Elsa	7.57	S/.0.15	3,035	S/.60,700.00
Maizena / almidon maiz	Corporación Líder Perú	0.45	S/.0.002	182	S/.982.80

Tabla 33: Insumos requeridos para preparación de lasagna de carne (continuación)

INSUMO	PROVEEDOR	CANTIDAD POR PLATO (Ml y Gr)	COSTO POR PLATO	CANTIDAD ANUAL (Litro y Kg)	COSTO ANUAL
Margarina	Primavera	6.99	S/.0.08	2,804	S/.30,844.00
Mozzarella rallada Piamonte	Piamonte	15	S/.0.60	6,013	S/.240,520.00
Nuez Moscada	MASALA	0.05	S/.0.005	20	S/.1,800.00
Paprika	MASALA	0.73	S/.0.02	291	S/.7,275.00
Pimienta Negra Molida	MASALA	0.24	S/.0.01	95	S/.2,660.00
Queso Parmesano Molde	Piamonte	6.7	S/.0.27	2,684	S/.107,360.00
Sal Yodada	Melkorp - Emsal	1.75	S/.0.003	701	S/.1,121.60
Semolina	Corporación Líder Perú - Nicolini	3.2	S/.0.02	1,284	S/.6,805.20
Tomate	AGRO PACAYALES S.A.C.	55	S/.0.14	10,629	S/.26,573.42
Vinagre Blanco Venturo	Venturo	2.22	S/.0.01	889	S/.4,889.50
Zanahoria	Mercado Mayorista de Lima	2.79	S/.0.004	1,118	S/.1,677.00

Tabla 34: Insumos requeridos para preparación de arroz chaufa

INSUMO	PROVEEDOR	CANTIDAD POR PLATO (Ml y Gr)	COSTO POR PLATO	CANTIDAD ANUAL (Litro y Kg)	COSTO ANUAL
Arroz	Mundo Abarrotes - Faraón	200	S/.0.71	31293	S/.111,089.31
Sillao	Marjori - Ajinosillao	15	S/.0.08	2347	S/.12,814.39
Brócoli	ORELLANA YARIHUAMAN ELVIS FROY	20	S/.0.05	3129	S/.6,258.55
Cebolla china	Mercado Mayorista de Lima	4	S/.0.03	626	S/.5,194.60
Aceite de ajonjolí	Olivos del Sur	1.5	S/.0.05	235	S/.8,331.70
Pollo	CARYDER	130	S/.1.89	20340	S/.294,934.30
Aceite	Corporación Líder Perú - Cocinero	2.5	S/.0.03	391	S/.4,185.41
Sal Yodada	Melkorp - Emsal	2	S/.0.003	313	S/.500.68

Tabla 35: Insumos requeridos para preparación de ravioles con salsa de carne

INSUMO	PROVEEDOR - MARCA	CANTIDAD POR PLATO (Mg y Gr)	COSTO POR PLATO	CANTIDAD ANUAL (Litro y Kg)	COSTO ANUAL
Aceite	Corporación Líder Perú - Cocinero	8.85	S/.0.09	1,710	S/.18,291.71
Acido Sórbico	IDS SA	0.03	S/.0.003	6	S/.640.17
Ajinomoto	Corporación Líder Perú - Ajinomoto	0.17	S/.0.002	34	S/.424.54
Ajo en Polvo deshidratado	MASALA	0.48	S/.0.02	92	S/.4,131.85
Apio fresco	DELISALAD	3.02	S/.0.02	584	S/.2,921.78
Azucar rubia	Mundo Abarrotes - Cartavio	0.23	S/.0.001	45	S/.118.60
Carne molida	CARYDER	80.00	S/.1.78	15,461	S/.344,314.22

Tabla 35: Insumos requeridos para preparación de ravioles con salsa de carne (continuación)

INSUMO	PROVEEDOR - MARCA	CANTIDAD POR PLATO (Mg y Gr)	COSTO POR PLATO	CANTIDAD ANUAL (Litro y Kg)	COSTO ANUAL
Cebolla	Mercado Mayorista de Lima	46.15	S/.0.06	8,918	S/.10,701.79
Harina Fideleria	Benoti	89.32	S/.0.29	17,262	S/.55,237.64
Hongos Secos	MASALA	0.03	S/.0.002	5	S/.366.94
Huevo liquido Pasteurizado	Ovosur	15.16	S/.0.54	2,930	S/.104,306.30
Laurel Secos	MASALA	0.01	S/.0.001	3	S/.146.64
Leche entera en polvo regular	Doña Elsa	0.94	S/.0.02	181	S/.3,617.06
Maizena / almidon maiz	Corporación Líder Perú	0.02	S/.0.0001	4	S/.24.26
Margarina	Primavera	3.49	S/.0.04	674	S/.7,412.54
Oregano Molido Deshidratado	MASALA	0.22	S/.0.01	42	S/.1,048.42
Pan Molido	MASALA	17.13	S/.0.17	3,310	S/.33,097.27
Paprika	MASALA	0.22	S/.0.01	43	S/.1,079.24
Perejil	DELISALAD	0.68	S/.0.01	132	S/.1,052.56
Pimienta negra molida	MASALA	0.17	S/.0.005	32	S/.893.30
Sal Yodada	Melkorp - Emsal	2.53	S/.0.004	488	S/.781.50
Tomate	AGRO PACAYALES S.A.C.	74.22	S/.0.19	14,343	S/.35,857.46
Zanahoria	Mercado Mayorista de Lima	24.26	S/.0.04	4,689	S/.7,033.53

Tabla 36: Insumos requeridos para preparación de quinua achaufada

INSUMO	PROVEEDOR	CANTIDAD POR PLATO (MI y Gr)	COSTO POR PLATO	CANTIDAD ANUAL (Litro y Kg)	COSTO ANUAL
Quinua	GOMEZ HINOSTROZA JHONY RENE	200	S/.1.30	20762	S/.134,953.78
Sillao	Marjori - Ajinosillao	15	S/.0.08	1557	S/.8,502.09
Brócoli	ORELLANA YARIHUAMAN ELVIS FROY	10	S/.0.03	1038	S/.2,595.27
Frejol Chino	Mercado Central	10	S/.0.02	1038	S/.2,076.21
Holantao	Mercado Central	5	S/.0.05	519	S/.5,190.53
Cebolla china	Mercado Mayorista de Lima	4	S/.0.03	415	S/.3,446.51
Aceite de ajonjolí	Olivos del Sur	1.5	S/.0.05	156	S/.5,527.91
Pollo	CARYDER	130	S/.1.89	13495	S/.195,682.98
Aceite	Corporación Líder Perú - Cocinero	2.5	S/.0.03	260	S/.2,776.93
Sal Yodada	Melkorp - Emsal	2	S/.0.003	208	S/.332.19

Asimismo, en lo que respecta a los materiales requeridos para el envase son bandeja biodegradable resistente al frío y calor; así como lámina de sellado.

Tabla 37: Materiales requeridos para envasado y sellado

MATERIAL	UNIDADES POR PLATO	COSTO POR PLATO	CONSUMO ANUAL	COSTO ANUAL
ENVASE BIODEGRADABLE	1	S/.0.88	S/. 598332	S/.526,532.16
ROLLO LÁMINA DE SELLADO	22 cm	S/.0.24	S/. 598332	S/.145,454.51

3.4. Maquinaria y equipos

La maquinaria y equipos se debe decidir según la capacidad de la planta y de la

tecnología que hay alrededor. Tal como ocurre en los procesos de producción, la maquinaria y equipos también dependen del producto a realizar. A pesar de que Don Italo oferta ravioles y lasagna de carne, pero no como comida congelada lista para consumir, la capacidad de producción no es suficiente para abastecer a la demanda identificada para cada producto. Por ello, se considera ideal comprar todas las maquinarias y equipos requeridos para cada una de las comidas.

En las siguientes líneas se identificarán las maquinarias necesarias para el proyecto, en las cuales se ha identificado la producción requerida para abastecer la demanda.



Tabla 38: Maquinaria requerida para el proyecto

ACTIVIDAD	MAQUINARIA	PRECIO POR UNIDAD	MEDIDAS (L x A x H)	PRODUCCIÓN	PROVEEDOR	IMAGEN
Preparación de hojas de lasagna	Máquina automática para hoja de lasagna	S/ 113000	65x195x165 cm	700 piezas/h	PAMA ROMA	
Relleno de lasagna	Línea de producción rotatoria para relleno de lasagnas	S/ 115000	220x94x120 cm	300 bandejas/h	GS Italia	
Masa en forma de ravioles	Máquina para formar ravioles	S/ 68500	64x73x193 cm	90kg/h	PAMA ROMA	

TABLA 38: Maquinaria requerida para el proyecto (continuación)

ACTIVIDAD	MAQUINARIA	PRECIO POR UNIDAD	MEDIDAS (L x A x H)	PRODUCCIÓN	PROVEEDOR	IMAGEN
Cocinar ravioles	2 Cocina Formillón	S/ 460	50x50 cm	Según capacidad de olla	Novotec	
Cocinar lasagna	2 horno industrial	S/3200	50x50 cm		Novotec	

TABLA 38: Maquinaria requerida para el proyecto (continuación)

ACTIVIDAD	MAQUINARIA	PRECIO POR UNIDAD	MEDIDAS (L x A x H)	PRODUCCIÓN	PROVEEDOR	IMAGEN
Cocinar arroz chaufa	2 Cocina Wok	S/ 1500	140x60x80 cm	Según capacidad de olla	Novotec	
Cocinar quinua achafada						
Cocinar arroz	4 Ollas arroceras a gas de 30L	S/ 1400	-	100kg/h por cada arrocera	Frionox	
Cocinar quinua						

Tabla 38: Maquinaria requerida para el proyecto (continuación)

ACTIVIDAD	MAQUINARIA	PRECIO POR UNIDAD	MEDIDAS (L x A x H)	PRODUCCIÓN	PROVEEDOR	IMAGEN
Secado raviolos	Secador con bandeja	S/ 34400	230x120x200 cm	120kg/ciclo	Haijiang Drying	
Sellado de bandejas	3 Sellador de bandejas	S/ 52200	125x125x153 cm	500 bandejas/h por sellador	GUANGYUAN PACKAGING MACHINERY	
Congelado y almacenamiento	3 Congeladoras	S/ 56200	190x94x220 cm	-	Foshan Senling Cold Chain Technology Co.	

Con lo que respecta a los equipos necesarios, se identifican los siguientes

Tabla 39: Equipos requeridos para el proyecto

ACTIVIDAD	EQUIPO	PRECIO POR UNIDAD	CANTIDAD	PROVEEDOR	IMAGEN
Pesado de envase	Balanza 30kg máximo	S/ 95	4	Suminco	
Cocción arroz chaufa	Sartén Wok #40	S/ 120	6	Mi Regalote	
Cocción quinua achaufa					
Cocción arroz chaufa	Cucharón chifero #10	S/ 30	6	Mercado libre	
Cocción quinua achaufa					

Tabla 39: Equipos requeridos para el proyecto (continuación)

ACTIVIDAD	EQUIPO	PRECIO POR UNIDAD	CANTIDAD	PROVEEDOR	IMAGEN
Cocción Ravioles	Olla industrial #50	S/ 175	2	La cocina y el perol	
Enfriar ravioles	Carro para pasta	S/ 1200	4	Lineapasta	
Enfriar arroz y quinua	Envases	S/ 35	10	Casalinda	

3.5. Personal

Con relación al personal que es parte del proceso de producción, este está compuesto por operarios, supervisores de calidad, personal de mantenimiento y de limpieza. Don Italo cuenta con una política de trabajo de un solo turno en el horario de 7am a 4pm; asimismo, en la actualidad cuenta con 20 operarios, 3 de calidad, 2 de mantenimiento y un personal de limpieza.

Para la nueva línea de producción planteada en la presente investigación, se ha implementado maquinaria automática que permite no contar con una gran cantidad de personal; debido a ello, se plantea la siguiente información respecto al personal de producción (Tabla 40). Añadiendo a ello, lo ideal es que la estructura de horario laboral debe ser la aplicada en la actualidad.

Tabla 40: Personal de operaciones requerido para el proyecto

AÑO	CANTIDAD REQUERIDA	SALARIO TOTAL
2022	12	S/.12,000.00
2023	14	S/.14,000.00
2024	17	S/.17,000.00
2025	18	S/.21,600.00
2026	20	S/.24,000.00

Con relación al perfil que debe cumplir el operario y las funciones que deben desempeñar son:

Requisitos:

- Secundaria completa
- Experiencia mínima de 6 meses en el puesto con conocimientos de maquinarias alimenticias
- Contar con carnet de Manipulación de alimentos vigente
- Conocimiento en cocina italiana y/u oriental

Funciones:

- Realizar las actividades de los procesos de producción de alimentos cumpliendo con las normas de calidad establecidas.
- Cumplir con el orden y lugar de trabajo
- Cumplir con los procedimientos e instrucciones de trabajo establecidos
- Avisar oportunamente al personal de mantenimiento ante complicaciones que afectan la calidad de los productos

En lo que respecta a personal de calidad se busca un auxiliar para este puesto, la cantidad de personal para este puesto es uno para el periodo 2022-2024, posterior a ello, se requerirá dos personales.

Tabla 41: Personal de calidad requerido para el proyecto

AÑO	CANTIDAD REQUERIDO	SALARIO TOTAL
2022	1	S/.2,500.00
2023	1	S/.2,500.00
2024	1	S/.2,700.00
2025	2	S/.2,700.00
2026	2	S/.2,800.00

Para este puesto los requisitos y funciones son las siguientes:

Requisitos:

- Egresado en ingeniería de alimentos o afines
- Experiencia mínima de 3 meses en el puesto
- Manejo de Office a nivel usuario
- Conocimiento en certificaciones alimentarias (HACCP)

Funciones:

- Verificar las condiciones de entrada de la materia prima teniendo en cuenta
- Apoyar en la verificación del cumplimiento de las normas de calidad de productos
- Apoyar en el despacho del producto hasta la aprobación del cliente

- Realizar pruebas para controlar y verificar las condiciones de los productos comprados
- Verificar que el producto final contenga el pesaje adecuado, correcto etiquetado, buen sellado

Para el cargo de personal de limpieza, la cantidad de personal requerido es uno para el periodo 2022-2024, luego de este se contará con dos colaboradores.

Tabla 42: Personal de limpieza requerido para el proyecto

AÑO	CANTIDAD REQUERIDA	SALARIO TOTAL
2022	1	S/.930.00
2023	1	S/.1000.00
2024	1	S/.1000.00
2025	2	S/.2400.00
2026	2	S/.2400.00

Para este puesto los requisitos y funciones son las siguientes:

Requisitos:

- Estudios secundarios culminados
- Experiencia mínima de un año en puesto de limpieza

Funciones:

- Realizar la limpieza y desinfección del área de trabajo
- Garantizar el orden de los bienes a limpiar
- Mantener con stock los insumos de limpieza

Finalmente, para el personal de mantenimiento, se contratará un técnico en el área para desempeñar dicho cargo.

Tabla 43: Personal de mantenimiento requerido para el proyecto

AÑO	CANTIDAD REQUERIDA	SALARIO TOTAL
2022	1	S/.1500.00
2023	1	S/.1500.00
2024	1	S/.1700.00
2025	1	S/.1700.00
2026	1	S/.1700.00

Para este puesto los requisitos y funciones son las siguientes:

Requisitos:

- Profesional técnico en mecánica de mantenimiento, control de máquinas, o afines
- Conocimientos sólidos en mantenimiento industrial
- Conocimiento en maquinaria alimentaria
- Experiencia mínima de 1 año en puestos similares

Funciones:

- Diagnosticar problemas en los equipos y maquinarias
- Reparar equipos y maquinarias
- Instalar máquinas en cada área
- Realizar mantenimiento correctivo y preventivo

Finalmente, se requiere de un líder que esté dirigiendo y asegurando el cumplimiento de los procesos en la nueva línea de producción. Por ello, se contratará un jefe de planta.

Tabla 44: Personal de planta requerido para el proyecto

AÑO	CANTIDAD REQUERIDA	SALARIO TOTAL
2022	1	S/.4000.00
2023	1	S/.4000.00
2024	1	S/.4200.00
2025	1	S/.4200.00
2026	1	S/.4500.00

Para este puesto los requisitos y funciones son las siguientes:

Requisitos:

- Profesional de las carreras de Ingeniería Industrial o de Alimentos
- Experiencia mínima de 3 años como encargado/supervisor de planta rubro alimentos
- Conocimiento en certificaciones de calidad, procesos de calidad e inocuidad

Funciones:

- Dirigir al personal para el cumplimiento de los objetivos de producción
- Asegurar el cumplimiento de las normas de calidad e inocuidad
- Proponer mejorar en los procesos para cumplir con métricas
- Revisar cumplimiento de los estándares de cada producto
- Asegurar el cumplimiento de las normas por parte de los operarios

En lo que respecta al personal, estos serán requeridos desde el primer día de inicios de la producción, por lo que es importante que tres meses se empiece con el proceso de contratación, empezando con la publicación de los puestos requeridos en las bolsas de trabajo, posterior a ello, empezar con las entrevistas y finalmente, escoger al ideal para cubrir los puestos.

CAPÍTULO 7: ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO

En este capítulo se realiza el análisis económico-financiero, en cual, primero, se identifican las inversiones iniciales del proyecto; posteriormente se plantean los gastos, tales como servicios básicos, sueldos y depreciación de los bienes. Asimismo, se realizará la proyección de ventas y los costos implicados, con la finalidad de obtener el Estado de Resultados y Flujo de caja. Finalmente, se aplicarán los indicadores financieros, tales como Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y el periodo de recuperación de la inversión.

1. Inversión Inicial

En la sección de la inversión inicial se consideran los bienes tangibles e intangibles, los cuales son primordiales para dar inicio el proyecto de la nueva línea de negocio, además, garantizan el correcto funcionamiento de las operaciones. En la tabla 45, se identifican, con una visión general, todos los puntos necesarios, los cuales son maquinaria y equipo, local, publicidad, permisos y el capital de trabajo para los primeros 5 meses destinados a la compra de insumos o materia prima para dar inicio a la producción, asimismo, se detallan los costos involucrados en cada uno de ellos.

Tabla 45: Inversión inicial total

Descripción	Inversión Inicial Total
Maquinaria, equipo y logística	S/.580,800.00
Construcción y adecuación de local	S/.50,402.00
Campaña publicitaria	S/.8,590.00
Permiso y certificado	S/.6,750.00
Capital de trabajo 5 meses (compra insumos)	S/.1,125,619.55
TOTAL	S/.1,752,161.55

A continuación, se desglosan los puntos previamente expuestos; en primer lugar, se identifica la maquinaria y equipo, en el cual se detallan los costos de cada una de la maquinaria y equipos (Anexo Ñ) planteados en el capítulo previo. En esta tabla se identifican los precios unitarios de estos bienes, así como los precios totales.

En la Tabla 45, se plantea una inversión de construcción y adecuación del local, tal como se decidió en el estudio técnico, la mejor opción es la construcción del cuarto piso, para lograr ello es necesario reforzar las columnas de los pisos inferiores. Asimismo, este cuarto piso debe contener diversas inversiones para que pueda ser un espacio adecuado para la producción, así como para los trabajadores; por ello se plantea la siguiente tabla.

En la tabla previamente desarrollada se hace mención a la construcción de local nueva línea, esta se detalla, específicamente, en las siguientes tablas, debido a que ese monto hace referencia a la inversión en obras provisionales y complementarias; instalaciones eléctricas; suministro e instalación de agua; y, los costos de ampliación.

Adicionalmente a la inversión en el local, maquinaria y equipo, y el capital de trabajo inicial para la compra de los insumos requeridos para los primeros cinco meses, se necesitan permisos de construcción solicitados por la Municipalidad de Magdalena del Mar, en el cual también se solicita el plano para solicitar permiso de construcción. Añadiendo a estos permisos, Don Italo cuenta con certificación de calidad para sus productos, el cual es HACCP, este es aplicado para cada producto y tiene una vida útil de un año. Asimismo, este iniciará su proceso de calidad antes de iniciar con la producción para el lanzamiento de la nueva línea, es decir, un año antes cuando se instale la planta y la maquinaria.

Tabla 46: Costos de permisos y certificaciones

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio total
1	Trámites de construcción (certificado y licencia para construir)	S/.250.00	S/.250.00
1	Plano para solicitar permiso de construcción	S/.2,500.00	S/.2,500.00
1	Certificado de calidad	S/.4,000.00	S/.4,000.00
	TOTAL	S/.6,750.00	S/.6,750.00

En lo que respecta a la campaña publicitaria por lanzamiento, se plantean los siguientes costos en base a las preferencias del público objetivo para comunicar el producto.

Tabla 47: Costos de campaña publicitaria por lanzamiento

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio total
4	Mini congelador con publicidad	S/.800.00	S/.3,200.00
4	Congelador vertical	S/.600.00	S/.2,400.00
1000	Afiches publicitarios	S/.0.49	S/.490.00
3	Contratación de influencers	S/.800.00	S/.2,400.00
1	Anuncios en redes sociales	S/.100.00	S/.100.00
	TOTAL	S/.2,300.49	S/.8,590.00

2. Gastos del proyecto

En la presente sección, se detallan los gastos determinados para el proyecto, teniendo como base los capítulos previos. En este sentido, se identifican los gastos de producción, en el cual se detallan los servicios básicos, tales como agua, luz y gas natural; además, útiles de aseo, reparación y mantenimiento, y un gasto de movilidad necesarios para producir, de ser el caso que se necesite recoger los productos. Añadiendo a ello, se identifican los gastos de ventas, tales como la contratación de influencers, vestimenta para el personal, publicidad en redes sociales, en el cual se enfoca en pago de publicidad o realización de activaciones con los seguidores, tales como sorteos, regalos, entre otros; y, los gastos de lanzamiento descrito en la sección anterior.

Tabla 48: Gastos de producción

Gastos de producción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Luz	S/.1,800.00	S/.1,890.00	S/.1,984.50	S/.2,083.73	S/.2,187.91
Agua	S/.1,800.00	S/.1,980.00	S/.2,178.00	S/.2,395.80	S/.2,635.38
Gas Natural	S/.720.00	S/.756.00	S/.793.80	S/.833.49	S/.875.16
Útiles de aseo y limpieza	S/.1,440.00	S/.1,440.00	S/.1,560.00	S/.1,560.00	S/.1,800.00
Reparación y mantenimiento	S/.2,400.00	S/.2,400.00	S/.2,500.00	S/.2,500.00	S/.2,800.00
Movilidad	S/.3,000.00	S/.3,000.00	S/.3,000.00	S/.3,000.00	S/.3,000.00
	S/.11,160.00	S/.11,466.00	S/.12,016.30	S/.12,373.02	S/.13,298.46

Tabla 49: Gastos de ventas

Gasto de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Influencer	S/.25,000.00	S/.16,000.00	S/.12,000.00	S/.12,000.00	S/.12,000.00
Vestimenta de personal	S/.600.00	S/.100.00	S/.165.00	S/.990.00	S/.120.00
Publicidad redes sociales	S/.300.00	S/.500.00	S/.500.00	S/.500.00	S/.500.00
Gastos lanzamiento	S/.8,590.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
TOTAL	S/.34,490.00	S/.16,600.00	S/.12,665.00	S/.13,490.00	S/.12,620.00

Adicional a los gastos administrativos y de ventas, se identifican los gastos de personal. En este se plantean los gastos por remuneraciones y los gastos patronales de todos los cargos identificados previamente. Los gastos patronales hacen referencia a los beneficios que por ley le corresponden recibir a los trabajadores, estos son CTS, gratificaciones, seguro y vacaciones. Asimismo, en la tabla 50 se observa la manera que se calcula estos gastos patronales descritos anteriormente en el cual tiene como base los días laborados del colaborador y el sueldo base que dispongan. Por otro lado, en la Tabla 51 brinda los resultados totales del gasto anual del personal habiendo analizado previamente el sueldo de cada colaborador y los beneficios por ley que se brinda

Tabla 50: Gastos patronales

	Cálculo	Mes de pago
CTS	1/2 del sueldo básico	MAYO - NOVIEMBRE
GRATIFICACIONES	Remuneración mensual x 0.675 %	JULIO - DICIEMBRE
VACACIONES	sueldo base	Una vez al año

Tabla 51: Gastos de personal

CARGO	Cantidad 2022	Año 1	Cantidad 2023	Año 2	Cantidad 2024	Año 3	Cantidad 2025	Año 4	Cantidad 2026	Año 5
Operarios	10	S/.110,000.00	12	S/.132,000.00	14	S/.154,000.00	16	S/.211,200.00	16	S/.211,200.00
Técnico en calidad	1	S/.27,500.00	1	S/.27,500.00	1	S/.29,700.00	2	S/.59,400.00	2	S/.61,600.00
Personal de Limpieza	1	S/.10,230.00	1	S/.11,000.00	1	S/.11,000.00	2	S/.26,400.00	2	S/.26,400.00
Técnico en Mantenimiento	1	S/.16,500.00	1	S/.16,500.00	1	S/.18,700.00	1	S/.18,700.00	1	S/.18,700.00
Jefe de planta	1	S/.44,000.00	1	S/.44,000.00	1	S/.46,200.00	1	S/.46,200.00	1	S/.49,500.00
Total remuneración	14	S/.208,230.00	16	S/.231,000.00	18	S/.259,600.00	22	S/.361,900.00	22	S/.367,400.00
Total gastos patronales		S/.76,997.78		S/.85,417.50		S/.95,993.00		S/.133,820.75		S/.135,854.50
Total gasto personal		S/.285,227.78		S/.316,417.50		S/.355,593.00		S/.495,720.75		S/.503,254.50

Continuando con los gastos que se consideran en la nueva línea de negocio son los gastos de depreciación y de amortización, los cuales permiten determinar la vida útil de estos activos. El primero se enfoca específicamente en los activos tangibles, en el cual se identificará la depreciación anualmente, respecto a los años de vida determinados para las maquinarias y equipos, muebles, congeladoras de publicidad y el cuarto piso construido. Mientras que el segundo se aplica para el activo intangible, en este proyecto es el certificado de calidad; tal como se desarrolló previamente, el certificado HACCP tiene una vida útil de un año, por lo que anualmente se debe actualizar para continuar teniendo el valor agregado de los productos ofertados por la empresa.

Tabla 52: Gastos de Depreciación Acumulada

ACTIVOS TANGIBLES	Valor original	Años de vida útil	Depreciación Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual
Maquinarias y equipos	S/.580,800.00	8	S/.72,600.00	S/.72,600.00	S/.145,200.00	S/.217,800.00	S/.290,400.00	S/.363,000.00	S/.217,800.00
Muebles (pack de baño, lavadero industrial y llave de lavatorio)	S/.10,890.00	5	S/.2,178.00	S/.2,178.00	S/.4,356.00	S/.6,534.00	S/.8,712.00	S/.10,890.00	S/.0.00
Congeladoras publicitarias	S/.5,600.00	6	S/.933.33	S/.933.33	S/.1,866.67	S/.2,800.00	S/.3,733.33	S/.4,666.67	S/.933.33
Cuarto piso del local	S/.35,512.00	25	S/.1,420.48	S/.1,420.48	S/.2,840.96	S/.4,261.44	S/.5,681.92	S/.7,102.40	S/.28,409.60
TOTAL	S/.632,802.00		S/.77,131.81	S/.77,131.81	S/.154,263.63	S/.231,395.44	S/.308,527.25	S/.385,659.07	S/.247,142.93

Tabla 53: Gastos de Amortización

ACTIVOS INTANGIBLES	Valor original	Años de vida útil	Amortización Anual
Certificado de calidad	S/.4,000.00	1	S/.4,000.00
TOTAL	S/.4,000.00		S/.4,000.00

3. Proyección de las ventas anuales

En esta sección se analiza las ventas que se tendrá en cada año por cada producto. En este caso se está tomando como precio base en el canal B2B de s/8.50 soles y la demanda anteriormente identificada en cada año. Este precio base no incluye IGV, por lo tanto, una vez considerado este impuesto aumentaría hacia los s/10,03. En este sentido, las empresas podrían vender a un precio que oscila entre los s/12.50 y s/14.50 generando un margen de ganancia entre el 18% al 37%. Los precios indicados anteriormente son para la venta mayorista en el cual

según nuestra distribución de canal son los supermercados y las tiendas por conveniencia. Esto se puede identificar en la tabla 54.

Tabla 54: Precio por canales

	DISTRIBUIDORES	PRECIO BASE	PRECIO BASE CON IGV	MARGEN DE GANANCIA	TIENDAS POR CONV. DE SUPER	VENTA AL PÚBLICO	
Venta Mayorista	A SUPERMERCADOS	S/ 8.5	S/ 10.03	30%		S/ 13.04	
	A SUPERMERCADOS	S/ 8.5	S/ 10.03	14%	S/ 11.4342	14%	S/ 13.03
	A TIENDAS POR CONVENIENCIA	S/ 8.5	S/ 10.03	30%		S/ 13.04	
Venta minorista	CANAL DIRECTO	S/ 8.5	S/ 10.03			S/ 10.03	

Asimismo, se está considerando un aumento del 5% en cada año que transcurre. En la siguiente tabla se detalla la proyección de las ventas anuales por insumo.

Tabla 55: Ventas Anuales por insumo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Lasagna de carne	S/.1,968,685.47	S/.2,121,182.83	S/.2,321,687.79	S/.2,488,836.70	S/.2,706,723.21
Arroz chaufa	S/.1,593,842.88	S/.1,717,304.37	S/.1,879,632.68	S/.2,014,956.03	S/.2,191,356.41
Ravioles en salsa de carne	S/.1,474,990.35	S/.1,589,245.34	S/.1,739,468.87	S/.1,864,701.18	S/.2,027,947.42
Quinoa Achaufada	S/.1,057,482.75	S/.1,139,396.97	S/.1,247,098.55	S/.1,336,882.87	S/.1,453,920.98
TOTAL	S/.6,095,001.46	S/.6,567,129.51	S/.7,187,887.89	S/.7,705,376.78	S/.8,379,948.03

4. Proyección de los costos anuales

En esta sección se analiza los costos que se tendrá en cada año por cada producto. Para hallar la proyección de los costos anuales se

toma en cuenta las tablas anteriores del costo de la materia prima de cada insumo y la demanda proyectada en cada año. En el siguiente recuadro se muestran las respectivas proyecciones de los costos anuales según el tipo de plato.

Tabla 56: Costos Anuales por insumo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Lasagna de carne	S/.975,510.15	S/.1,101,887.00	S/.1,234,236.52	S/.1,372,785.46	S/.1,517,768.37
Arroz chaufa	S/.629,273.96	S/.727,367.28	S/.830,185.05	S/.937,907.92	S/.1,050,722.78
Ravioles en salsa de carne	S/.647,054.59	S/.739,534.87	S/.836,432.05	S/.968,118.52	S/.1,075,154.75
Quinoa Achaufada	S/.483,932.79	S/.550,762.64	S/.620,773.01	S/.694,084.97	S/.748,599.70
TOTAL	S/.2,735,771.48	S/.3,119,551.79	S/.3,521,626.63	S/.3,972,896.86	S/.4,392,245.60

5. Proyección del estado de resultado

Se presenta la proyección del estado de resultado en un plazo de 5 años, con cada ítem debidamente establecido. A continuación, se muestra los detalles en la siguiente tabla:

Tabla 57: Proyección del estado de resultado

CUENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas	S/.6,095,001.46	S/.6,567,129.51	S/.7,187,887.89	S/.7,705,376.78	S/.8,379,948.03
Costo de ventas	S/.2,735,771.48	S/.3,119,551.79	S/.3,521,626.63	S/.3,972,896.86	S/.4,392,245.60
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	S/.3,359,229.97	S/.3,447,577.72	S/.3,666,261.27	S/.3,732,479.91	S/.3,987,702.43
GASTOS OPERACIONALES					
Gastos de ventas	S/.43,080.00	S/.16,600.00	S/.12,665.00	S/.13,490.00	S/.12,620.00
Gastos de Producción	S/.13,910.00	S/.11,466.00	S/.12,016.30	S/.12,373.02	S/.13,298.46
Gasto personal	S/.285,227.78	S/.316,417.50	S/.355,593.00	S/.495,720.75	S/.503,254.50
UTILIDAD OPERACIONAL	S/.3,017,012.20	S/.3,103,094.22	S/.3,285,986.97	S/.3,210,896.15	S/.3,458,529.47
Gastos Financieros	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Depreciaciones	S/.77,131.81	S/.154,263.63	S/.231,395.44	S/.308,527.25	S/.385,659.07
Amortización Diferidos	S/.4,000.00	S/.4,000.00	S/.4,000.00	S/.4,000.00	S/.4,000.00
UTILIDAD ANTES DE LA PARTI.	S/.2,935,880.39	S/.2,944,830.60	S/.3,050,591.53	S/.2,898,368.89	S/.3,068,870.41
Participación de los trabajadores (8%)	S/.234,870.43	S/.235,586.45	S/.244,047.32	S/.231,869.51	S/.245,509.63
UTILIDAD ANTES DEL IMP DE LA RENTA	S/.2,701,009.95	S/.2,709,244.15	S/.2,806,544.20	S/.2,666,499.38	S/.2,823,360.77
Impuesto de la Renta (30%)	S/.810,302.99	S/.812,773.24	S/.841,963.26	S/.799,949.81	S/.847,008.23
UTILIDAD NETA	S/.1,890,706.97	S/.1,896,470.90	S/.1,964,580.94	S/.1,866,549.57	S/.1,976,352.54
Variación anual de Utilidad Neta		0.30%	3.59%	-4.99%	5.88%
UTILIDAD/VENTAS%	31.02%	28.88%	27.33%	24.22%	23.58%
Var. anual de UTILIDAD/VENTAS%		-2.14%	-1.55%	-3.11%	-0.64%

Se puede observar que cada año se genera una utilidad positiva. En este sentido, en el primer año bordea los casi 2 millones de soles y en los años consecutivos existe un aumento de manera progresiva.

6. Flujo de caja proyectada

En esta sección se determina el flujo de caja proyectada de una manera sencilla y efectiva para determinar las necesidades futuras de efectivo. Asimismo, se brinda mayor detalle de los ingresos y egresos operacionales que se incurrirán en el proyecto. Si bien es cierto existe un grado de equivocación del 5%. Sin embargo, se trata de llegar a las cifras reales para tener una proyección verídica. Por lo tanto, se ha recreado desde antes del inicio de operaciones o denominado año 0 hasta el año 5. Asimismo, en el año 1 se observa un saldo de caja positivo en el cual las cifras son muy favorables y genera un alto índice de rentabilidad.

Tabla 58: Flujo de caja proyectada

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS OPERACIONALES						
Total ingresos		S/.6,095,001.46	S/.6,567,129.51	S/.7,187,887.89	S/.7,705,376.78	S/.8,379,948.03
EGRESOS OPERACIONALES						
Materia prima	S/.0.00	-S/.2,735,771.48	-S/.3,119,551.79	-S/.3,521,626.63	-S/.3,972,896.86	-S/.4,392,245.60
Mano de obra directa	S/.0.00	-S/.285,227.78	-S/.316,417.50	-S/355,593.000	-S/.495,720.75	-S/.503,254.60
Gastos de ventas	-S/.8,590.00	-S/.47,080.00	-S/.20,600.00	-S/.16,665.00	-S/.17,490.00	-S/.16,620.00
Gastos de administración	S/.0.00	-S/.91,041.81	-S/.165,729.63	-S/.243,411.74	-S/.320,900.27	-S/.398,957.52
FLUJO OPERACIONAL (A-B)	-S/.8,590.00	S/.2,935.880.39	S/.2,944,830.60	S/.3,,050,591.53	S/.2,898,368.89	S/.3,068,870.41
Inversiones en Maquinaria, Equipos y logística	-S/.574,050.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Inversión de fabricación	-S/.50,402.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Inversión en capital de trabajo	-S/.1,125,619.55	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
SALDO DE CAJA	-S/.1,765,411.55	S/.2,935.880.39	S/.2,944,830.60	S/.3,,050,591.53	S/.2,898,368.89	S/.3,068,870.41

El capital de trabajo para este proyecto es de 1,765,411.55 soles, el cual es el dinero necesario para dar inicio al proyecto.

A continuación, se presentan los indicadores financieros.

7. Evaluación financiera del proyecto

En esta sección se detallan los indicadores para la evaluación económica del proyecto. En el cual cada uno de estos indicadores da un gran aporte hacia la investigación, por lo cual debe ser medido minuciosamente con los resultados obtenidos previamente. En este sentido, se ha optado por determinar el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno, el periodo de recuperación, el índice de rentabilidad y la tasa referencial.

Tabla 59: Indicadores financieros

VAN	S/.9,521,171.50
TIR	166%
Periodo de recuperación	0.54
Índice de rentabilidad	11.39
Tasa Referencial	10%

Con respecto al Valor actual neto, este indicador sirve para la viabilidad del proyecto. En la tabla 58 se determina que tiene un valor de S/. 9,521,171.50, sus cifras son muy positivas por lo cual se consideraría que es viable. La Tasa Interna de Retorno es el porcentaje de beneficio o pérdida de un proyecto. Además, se obtiene un TIR de 166%, estos números son muy favorables y se complementa de gran manera al VPN. Este indicador en diversas ocasiones es la mejor herramienta para finiquitar una decisión de inversión. El periodo de recuperación previsto para este proyecto es aproximadamente de 7 meses y medio, en el cual se espera recuperar la inversión total del proyecto. El índice de rentabilidad manifiesta si los ingresos que adopta el proyecto en comparación con otros negocios del mismo rubro son beneficiosos. En la tabla 59 se observa que tiene un índice del 11.39 y una tasa referencial del 10%, el cual es aplicado por la empresa en sus proyectos. Estos resultados se encuentran dentro del parámetro para un gran proyecto de inversión.

CAPÍTULO 8: HERRAMIENTAS DE TRAZABILIDAD

En este capítulo se identifican las herramientas de gestión que permitirán conocer la trazabilidad del proyecto. Se plantean el Balanced Scorecard y el mapa estratégico, los cuales se aplicarán al inicio del proyecto respetando las fechas de las metas. Asimismo, se plantean dos herramientas empleadas para el futuro, las cuales son lienzo estratégico y benchmarking.

1. Balanced Scorecard

Según Kaplan y Norton (2017), el Balance Scorecard o también conocido como cuadro de mando integral nos permite introducir nuevos procesos de gestión que, separadamente y en combinación, contribuyen en vincular los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de corto plazo. En este sentido, el propósito es mejorar diversos procesos estratégicos tales como nuestra visión y estrategia tienden a ser integrados hacia los objetivos e indicadores. Asimismo, esta herramienta busca que todos los niveles de la organización tengan conocimiento de la estrategia y puedan trabajar sobre esta. Por último, la realización de un monitoreo constante para alcanzar los resultados propuestos. La finalidad de este modelo es asegurar el adecuado balance entre los indicadores financieros y no financieros (Alveiro, 2011).

Este cuadro de mando integral cuenta con cuatro perspectivas, las cuales son: financiera, cliente, proceso interno y de formación y crecimiento. La perspectiva financiera permite identificar si las estrategias aplicadas tienen un impacto financiero. Con relación a la perspectiva del cliente, en esta se incluyen indicadores de satisfacción de cliente, adquirir nuevos clientes, y brindar valor otorgado al cliente, entre otros. Continuando, en la perspectiva del proceso interno se identifican los procesos críticos en los que no se pueden cometer errores; estos procesos permiten entregar propuestas para atraer y retener clientes, así como obtener resultados financieros favorables. Finalmente, la perspectiva de formación y crecimiento busca potenciar las capacidades de los trabajadores, la tecnología y los procesos. Todo ello afectará en la perspectiva financiera, obteniendo resultados deseados en la actualidad, así como en el futuro (Kaplan & Norton, 2017).

Tabla 60: Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA
Financiera	Obtener rentabilidad igual o superior a la propuesta del proyecto	Utilidad neta real 2022 / Utilidad neta proyectada 2022	Aumentar hasta un 5% al 2022	Gestión y evaluación de ingresos y gastos
	Aumentar participación de mercado	Porcentaje de participación en el mercado	Aumentar la participación de mercado en un 15% para el 2023	Evaluar la compra de un pequeño competidor.
	Aumentar la capacidad de producción	Porcentaje de capacidad de producción	Aumentar la capacidad de producción a un 60% para el 2026	Ampliar espacios de producción
				Inversión en maquinarias
			Contratación de mano de obra	

Tabla 60: Cuadro de Mando Integral (continuación)

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA
Cliente	Atraer y fidelizar a clientes potenciales en venta directa	Número de clientes - Número de clientes nuevos al año.	Aumentar la cartera actual como mínimo en 100 clientes para el 2023.	- Realizar activaciones en canal de venta directa. (descuentos, packs promocionales)
	Incremento de consumidores	# personas registradas a la base de datos de consumidor frecuente	Contar con al menos 200 clientes registrados en la base de datos de consumidores frecuentes para el 2023 .	-Creación del programa consumidor frecuente a través del uso de la base de datos de Don Italo.
	Mejorar el valor para los clientes	Nivel de satisfacción de los clientes	Obtener una satisfacción del 80% para el 2023	Evaluación de la satisfacción de los clientes

Tabla 60: Cuadro de Mando Integral (continuación)

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA
Procesos internos	Reducir el nivel de mermas y desechos en el proceso productivo	Nivel normal de mermas y desechos	Reducir el nivel de merma en un 10% para el 2022	Implementar un sistema de evaluación de mermas y desechos
	Implementar la gestión de redes sociales	Nivel de participación en las redes sociales y página web	Alcanzar 3000 “likes” para fines del 2022	Constante actualización de Facebook e Instagram
				Realizar activaciones de promociones en sus redes sociales
	Desarrollo de promociones por platos	Número de promociones al año	Realizar 12 promociones al año	Enfatizar en la creación de estrategias comerciales
				Crear propuestas de promociones de platos
				Investigación de promociones en el mercado
				Lanzamiento de promociones
	Potenciar la atención al cliente en venta directa	Tiempo de respuesta a los pedidos	Responder en máximo 10 minutos si las consultas se realizan dentro del horario de atención	Establecer como máximo 10 minutos para ofrecer una respuesta al cliente.
Crear un chatbot que pueda ofrecer una respuesta automática				

Tabla 60: Cuadro de Mando Integral (continuación)

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA
Aprendizaje y crecimiento	Optimizar el proceso de venta a través de entregas rápidas (el mismo día)	# de ventas generadas con “entregas rápidas” / # de ventas generadas sin “entregas rápidas	Aumentar las ventas en un 40% por entregas rápidas	Incorporación de un software que nos permite saber si la entrega se realizó el día del pedido o la estimación de la fecha de entrega.
	Realizar investigación de mercado constante para identificar variaciones en la propuesta realizada	Número de informes sobre segmentación de clientes y posicionamiento frente a competidores.	Mínimo 1 cada dos años	A partir de la contratación del personal especializado en marketing, serán estos los encargados de realizar la investigación. Asimismo, con la finalidad de demostrar las capacidades por las que fue contratado, se espera que puedan diseñar un perfil del segmento meta y mejorar el posicionamiento en el mercado.
	Realizar evaluación de motivación del personal	Trabajadores con alta motivación (5 a más) / Trabajadores totales	Tener más del 50% de trabajadores con una alta motivación (5 a más en una escala de Likert del 1 al 7) para el 2022	Reuniones de motivación con una duración de 15 minutos todos los inicios de semana para luego evaluar al cierre de semana mediante una encuesta que mida la motivación de los trabajadores.

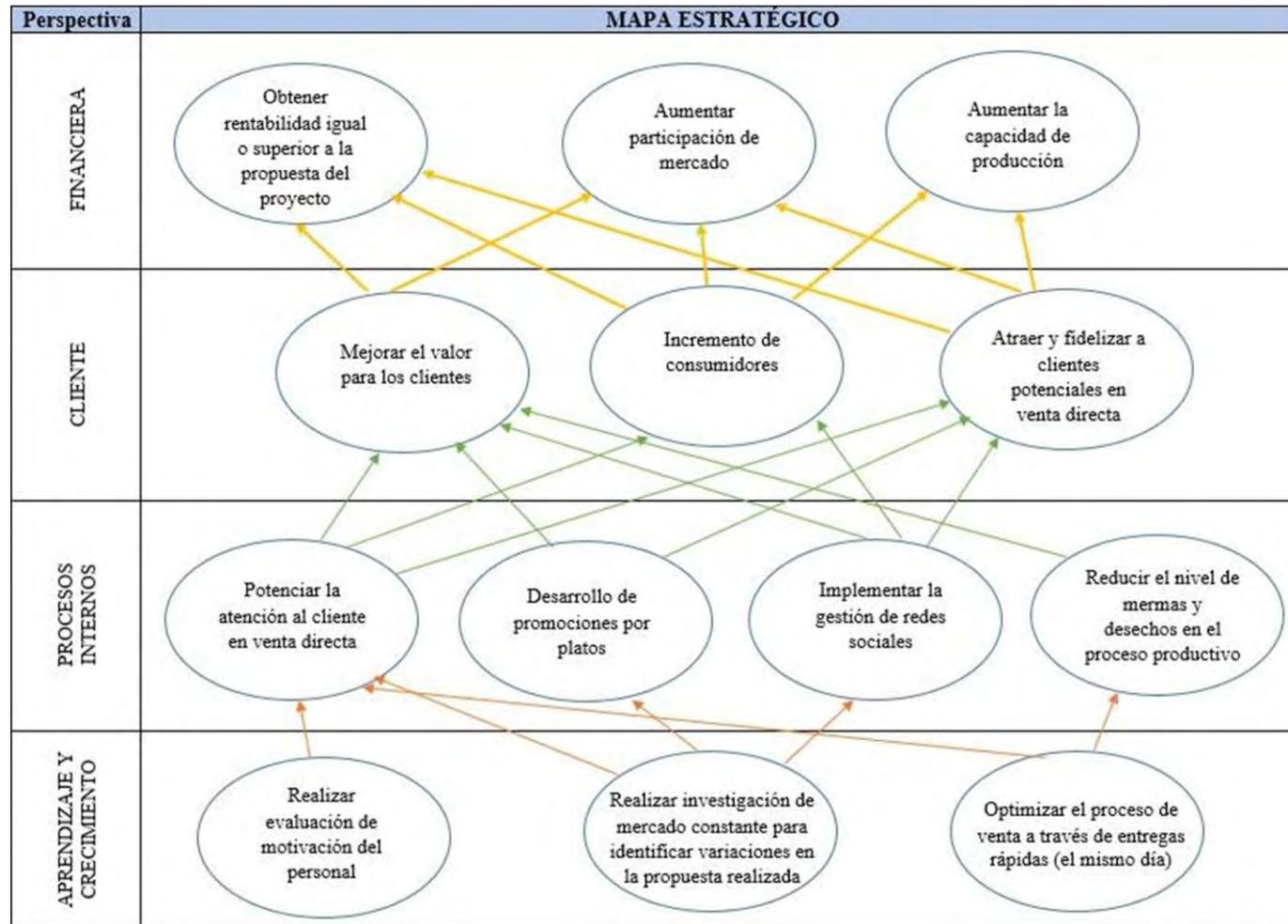
Adaptado de Kaplan & Norton (2004)

2. Mapa estratégico

Con respecto a la herramienta de Mapa Estratégico, “proporciona una representación visual de la estrategia” (Kaplan y Norton, 2004). De tal manera, es una ruta que muestra los pasos o procedimientos para alcanzar los objetivos propuestos anteriormente. Existen diversos beneficios que genera el mapa estratégico entre los cuales es facilitar la identificación de algunos indicadores críticos que impulsarán al modelo. Asimismo, al anunciar la estrategia a cada miembro de una organización; esto ayudará a que todos se alineen en torno a los objetivos estratégicos (Kaplan y Norton, 2004)

La utilización de algunos indicadores críticos es clave para monitorear los objetivos estratégicos, en el cual se podrá saber qué hacer o qué no se debe hacer para llegar al éxito. Por lo tanto, para realizar el mapa estratégico se toma en consideración cuatro perspectivas relevantes del Balanced Scorecard estos son: financiero, clientes, aprendizaje y crecimiento, y procesos internos. En este sentido, es fundamental para cada organización tener un mapa estratégico, en el que cada perspectiva tendrá una relación causa-efecto. Asimismo, estas se deben desarrollar de manera particular en cada organización (Kaplan y Norton, 2004).

Figura 23: Mapa Estratégico propuesta de nueva línea de negocio



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El propósito de este proyecto es identificar si la nueva línea de negocio de comidas congeladas listas para calentar ofertadas por Don Italo cuenta con la viabilidad en tres aspectos aplicados en los estudios de factibilidad para MYPEs y validar la hipótesis planteada, la cual es: **“El estudio de factibilidad aplicado para el caso: Don Italo da como resultado que el nuevo proyecto es viable”**. Estos aspectos desarrollados son estudio de mercado, estudio técnico y el estudio económico-financiero. Posterior a ello, se dieron a conocer las herramientas de gestión para la trazabilidad del proyecto. Por lo tanto, en este último capítulo se detallarán las recapitulaciones obtenidas en el presente trabajo de investigación. Posterior a ello, se dará a conocer las sugerencias de ser el caso que se aplique la propuesta para el lanzamiento de la nueva línea de negocio.

1. Conclusiones

En el estudio de mercado existe una alta demanda proyectada que no ha sido cubierta por la competencia actual, aportando a la premisa anterior, recién a finales del 2021 ha aparecido una empresa similar a este proyecto llamada Il Pastificio. Esta aparición se ajusta con lo comentado en la proyección futura de la competencia, en el cual se identificó que al ser un mercado en crecimiento a nivel mundial, Perú no es ajeno a estos crecimientos por lo que irá ascendiendo al transcurrir el tiempo, esperando que existan más empresas como competencia.

La elección con la aplicación de las 4Ps del marketing ayuda a determinar la necesidad que posee el cliente y como poder satisfacerla e implementarlas en el proyecto para tener la aceptación de los consumidores, en base a ello se determinó que el precio de venta al público debe estar entre S/. 12 a S/ 14.99, en el cual se considera ya la ganancia para los supermercados o tiendas por conveniencia. Con relación al punto de venta o plaza, el énfasis de la venta debe estar en supermercados y tiendas por conveniencia, por lo que la preferencia de publicidad por los clientes en estos puntos es mediante afiches, teniendo en cuenta que las redes sociales dominan las preferencias de estos. Asimismo, les gustaría, en su mayoría, que Don Italo realice packs promocionales y descuentos por temporada para estos productos.

Con respecto al estudio técnico se definió que la alternativa adecuada de

localización de la planta para esta nueva línea es la construcción de un piso adicional de la planta actual que cuenta la empresa Don Italo. Esto fue constatado por diversos factores, los cuales dieron como resultado que era la alternativa ideal. Continuando con lo técnico, en el estudio de mercado se identificó la demanda proyectada lo que permitió que se construya tabla de los insumos requeridos y las maquinarias de acuerdo a la capacidad de producción con la finalidad de no contar con escasez de estos y mucho menos comprar en cantidades innecesarias.

Con toda la información previa obtenida en el estudio de mercado y estudio técnico, se concluye que el precio de venta a los canales B2B es de S/ 10.03, incluyendo el IGV, teniendo este precio como base para la realización del estudio financiero. Todo lo previamente expuesto permitió que en el estudio financiero se identificara la inversión inicial, gastos e ingresos del proyecto, concluyendo que este sí es factible y su aplicación es viable. Debido a que los resultados fueron positivos teniendo un VAN de S/..9,521,171.50, un TIR de 166% y un periodo de recuperación aproximadamente de 7 meses. En el cual estos indicadores son favorables para las decisiones que deseen ejecutar la alta gerencia.

Para poder evaluar que el proyecto obtenga los resultados en el tiempo y obtengan resultados favorables se plantearon las herramientas de gestión para la trazabilidad, los adecuados para el presente proyecto son la aplicación del Balance Scorecard, en el cual se detallaron las metas y la forma de ejecución en cada perspectiva; el mapa estratégico que es el lado visual de la herramienta previamente mencionada. Ambos permitirán emplear la estrategia en los estudios de factibilidad.

En este sentido, la aplicación del estudio de factibilidad tradicional, es decir, estudio de mercado, estudio técnico y estudio económico-financiero, añadiendo a esta la herramienta de proceso analítico jerárquico para identificar la opción más favorable en el estudio de técnico. Asimismo, teniendo como herramientas de trazabilidad al Balance Scorecard y al lienzo estratégico, permite validar la hipótesis de la presente investigación, debido a que esta adaptación del estudio de factibilidad permitirá tener una visión más panorámica del proyecto, así como su rendimiento y cumplimiento a futuro, lo que disminuirá la probabilidad de fracaso del proyecto.

2. Recomendaciones

Se recomienda iniciar con las compras de la maquinaria y la implementación del cuarto piso de la planta para así se pueda estar preparado para el inicio de las labores sin restricción alguna en el 2022. Asimismo, una vez obtenidos iniciar con la ejecución del lanzamiento de la nueva línea de negocio, debido que permitirá tomar posición en el mercado antes de la llegada de posibles futuros competidores y así se cree una recordación de marca en los clientes para que tengan preferencia por el producto.

Es importante que se comience con las alianzas estratégicas con tiendas por conveniencia, debido a que actualmente la empresa Don Italo, no oferta sus productos en estos puntos de venta. Por lo que iniciar conversaciones permitirá tener acercamiento hacia los clientes que prefieren este lugar de compra.

También se recomienda evaluar constantemente el desempeño de la nueva línea de negocio para poder crear métricas en base al rendimiento financiero.

A nivel general, se recomienda que el Estado apoye con asesores que guíen a los emprendedores a la creación de estudios de factibilidad para la creación de nuevos negocios para tener un sustento que pueda acreditar el éxito de estos, el cual debe ser un requisito antes de la creación de esta idea de negocio.

Por último, se considera necesario que los estudiantes puedan desarrollar todos los conocimientos brindados por la facultad aplicando un estudio de factibilidad permitiendo que conozcan más de cerca la creación de un nuevo proyecto teniendo como base los diversos estudios que se aplican según el tipo de negocio.

REFERENCIAS

- Actio (s.f.). *¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la planificación estratégica?*. Recuperado de: <https://actiosoftware.com/es/2019/07/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion-estrategica/>
- AFITEP (1992). AFNOR – Vocabulaire de gestion de projets. Edición a 2 a, ed. AFNOR, Paris, 1992
- Aguer, M. (2004). *Decisiones de inversión en la empresa: Un enfoque práctico*. Madrid. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=253349>
- Álvarez, J. (23 de Febrero del 2021). Pagaré en efectivo: modalidades de pago que los peruanos utilizan para sus compras de productos y servicios. *IPSOS*. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/pagare-en-efectivo-modalidades-de-pago-que-los-peruanos-utilizan-para-sus-compras-de-productos-y-servicios>
- Alveiro, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de futuro*, 15(2), 4. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf>
- Amalric, J. (s.f.). *Desarrollo y Evaluación de las Inversiones*. FI UBA: Evaluación de Proyectos. Recuperado de: <http://materias.fi.uba.ar/7626/MetodosDeEvaluacionDeProyectosTexto.pdf>
- Amiel, J. (2007). Las variables en el método científico. *Revista de la Sociedad Química del Perú*, 73(3), 171-177. Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1810-634X2007000300007&lng=es&tlng=es
- Andia, W. (2011). Inversión social: Enfoque para clasificar los proyectos. Recuperado de: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6203>
- Amejide, L. (2012). Gestión de proyectos según el PMI. Recuperado de: <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/45590/7/lamejideTFC0116memoria.pdf>
- Ansoff, I. (1965). *The Corporate Strategy*. New York, USA: Mc Graw Hill.
- Anuga FoodTec (2009). *Citado en Alimentos preparados: comodidad disponible en envase*. The Food Tech. Recuperado de: <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/alimentos-preparados-comodidad-disponible-en-envase/>
- Aparicio, G. (2018). Influencia del sistema HACCP en la mejora continua de la línea de comida preparadas en un autoservicio de Lima Metropolitana (Perú). *CORE*, 73-79. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/304901215.pdf>

- APEIM (2016). Niveles socioeconómicos 2016 [informe]. Lima. Recuperado de: <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2016.pdf>
- APEIM (2017). Niveles socioeconómicos 2017 [informe]. Lima. Recuperado de: <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2017-1.pdf>
- APEIM (2018). Niveles socioeconómicos 2018 [informe]. Lima. Recuperado de: <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>
- APEIM (2019). Niveles socioeconómicos 2019 [informe]. Lima. Recuperado de: <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>
- APEIM (2020). Niveles socioeconómicos 2020 [informe]. Lima. Recuperado de: <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Arias, L., Rave, S. y Castaño, J. (2006). *Metodologías para la medición del riesgo financiero en inversiones*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84911652048.pdf>
- Arriola, G. (2010). Qué son los proyectos y cómo se clasifican. Recuperado de: http://cunori.edu.gt/download/NOTA_TECNICA.1.2010.QUE_SON_LOS_PROYECTOS.pdf
- Arvanitis, S. & Estévez, L. (2018). *Feasibility Analysis and Study*. Recuperado de: DOI:[10.1108/978-1-78743-529-220181019](https://doi.org/10.1108/978-1-78743-529-220181019)
- Attala, A. (2012). *Decisiones de inversión en activos fijos*. Recuperado de: https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/sadaf/xxxii_jornadas/xxxi_i-j-attala.pdf
- Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S. & Davies, D. (2012). Innovación en las PYME del sector alimentario. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/14626001211223919>
- Baca, G. (2010). *Evaluación de proyectos*. The McGraw-Hill, Ciudad de México.
- Banco Mundial (s.f.). *DOINGBUSINESS Midiendo regulaciones para hacer negocios*. Recuperado de: <https://espanol.doingbusiness.org/es/doingbusiness>
- Barcelli, G. (1998). Las Pyme y el desarrollo. *Ingeniería Industrial*, (21), 81-84. doi:<https://dx.doi.org/10.26439/ing.ind1998.n021.2559>
- BBC Mundo (2017). *Por qué un turrón de maní fue clave para la invención del microondas*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-41284514>

- Bermúdez-Aguirre, D. & Welti-Chanes, J. (2016) Chilled Foods: Effects on Shelf-life and Sensory Quality. *Encyclopedia of Food and Health*, Academic Press, 14-18, Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-384947-2.00144-6>.
- Berry, T. (s.f.). Beneficios de tener un plan de negocios. *Entrepreneur*. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/267493>
- Berry, G. & Shabana, KM (2020), "Adding a strategic lens to feasibility analysis", *New England Journal of Entrepreneurship* , 23(2), 67-78. <https://doi.org/10.1108/NEJE-08-2019-0036>
- Berumen, A., & Llamazares, F. (2007). La utilidad de los métodos de decisión multicriterio (como el ahp) en un entorno de competitividad creciente. *Cuadernos de Administración*, 20(34), 65-87. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503404>
- Boullón, R. (2006). *Planificación del espacio turístico. Trillas*. Recuperado de: http://prepacihuatlan.sems.udg.mx/sites/default/files/planificaciondelespacioturistico/roberto_c.boullon.pdf
- Bravo, A (2014). “estudio de pre factibilidad para ampliación del fast food “takuy” en el centro comercial plaza del sol de la ciudad de huacho” [Tesis para Optar el título profesional de profesional de ingeniero industrial, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio institucional de la universidad Ricardo Palma Recuperado de http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2052/bravo_aj.pdf?sequence=1&isAllo wed=y
- Calbucura, C. & Rojas, F. (2016). Efectos que tienen los gastos operacionales y no operacionales sobre el pago de impuestos de las empresas consultoras y las sociedades de médicos en la ciudad de puerto MONTT [Tesis para Optar al Grado de Licenciado en Ciencias de la Administración, Universidad Austral de Chile]. Repositorio institucional de la Universidad Austral de Chile. <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2016/bpmfec143e/doc/bpmfec143e.pdf>
- Canales, R. (2015). Criterios para la toma de decisión de inversiones. *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*. Recuperado de: http://www.accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/periodo-de-recuperacion_1563978353.pdf
- Cerda, H. (2003). Cómo elaborar proyectos: Diseño, ejecución y evaluación de proyectos sociales y educativos. Recuperado de: http://files.doctorado-en-educacion-2-cohorte.webnode.es/200000070-a6215a7165/Hugo_Cerdas-Como-elaborar-proyectos.pdf
- Chan, W. & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. *Harvard Business Review*, 82(10). Recuperado de http://victorianosaez.webcindario.com/La_estrategia_del_oceano_azul_Blue_ocean_str

[ate gy_W Chan Kim y Renee Mauborgne resumen.pdf](#)

- Chávez, B. (2021, junio 17) Restaurantes recuperarían un 30% de sus ventas tras la ampliación del toque de queda y aumento de aforo. *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/restaurantes-recuperarian-un-30-de-sus-ventas-tras-la-ampliacion-del-toque-de-queda-a-las-11-de-la-noche-y-aumento-de-aforo-al-50-nndc-noticia/?ref=p21r>
- Chávez, B. (2021, abril 08). Los tipos de restaurantes que aprovechan las aplicaciones de delivery. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/los-tipos-de-restaurantes-que-aprovechan-las-aplicaciones-de-delivery-noticia/>
- Chehtman, A. (2020). *Alimentos envasados en América Latina: oportunidades para una nueva normalidad*. Recuperado de: https://blog.euromonitor.com/packaged-food-in-latin-america-opportunities-for-a-new-normal/?mkt_tok=eyJpIjoiTUdZeE1UZ3paRFpsTVdFNCIsInQiOiJRV090UkZoWng3TTVwZ0NRRVdEMUpZMEtBNTZuNHo4cWU4MVwva29HYU9sVVFcL1d5bnk5TVFyRmdUQUdTOFBENnVLRVVK3N3ejY5Zys5dVY1ZW1rTFNOVVVoWnJ1bE12Q2pYSDVmYytLK0N4dEVnNWtOUDBQUTV5QmhFbG9jTlZrIn0%3D
- Chilled Food Association (s.f.). *Chilled Prepared Meals and Healthy Eating*. Recuperado de: <https://www.chilledfood.org/chilled-prepared-meals/>
- Chilled Food Association (2021). *April 2021 Newsletter*. Recuperado de: <https://www.chilledfood.org/wp-content/uploads/2021/05/April-2021-Newsletter.pdf>
- Clarke, A. (2016, noviembre 24). 5 Reasons Feasibility Studies Fail. *Built in Chicago*. Recuperado de: <https://www.builtinchicago.org/blog/5-reasons-feasibility-studies-fail>
- Colmenares, M. & Colmenares, R. (2015) La responsabilidad social empresarial, en el sector alimenticio venezolano. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 30(10), 87-107. Recuperado de: www.revistanegotium.org.ve/
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>
- Contreras, M. (1999). Clasificación de los proyectos. Recuperado de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/893>
- Cornell Law School (s.f. a). *41 CFR § 101-5.104-3 - Data requirements for feasibility*

studies.

Recuperado de: <https://www.law.cornell.edu/cfr/text/41/101-5.104-3>

Cornell Law School (s.f. b). 7 CFR § 4279.150 - *Feasibility studies*. Recuperado de: <https://www.law.cornell.edu/cfr/text/7/4279.150>

CPI (2016). Perú: Población 2016 [censo]. Lima.
Recuperado de

http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_201608_01.pdf

CPI (2017). Perú: Población 2017 [censo]. Lima. Recuperado de [mr_poblacion_peru_2017.pdf \(cpi.pe\)](http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf)

CPI (2018). Perú: Población 2017 [censo]. Lima.
Recuperado de

http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201805.pdf

CPI (2019). Perú: Población 2017 [censo]. Lima. Recuperado de http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

ComexPerú (2019). Las micro y pequeñas empresas en el Perú. Resultados en 2019. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articulos/reportes/reportemype-001.pdf>

ComexPerú (2021). El número de MYPES peruanas se redujo un 48,8% en 2020 y la informalidad pasó al 85% como consecuencia de la pandemia. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-número-de-mypes-peruanas-se-redujo-un-488-en-2020-y-la-informalidad-pasó-al-85-como-consecuencia-de-la-pandemia>

Criales, A. & Flores, A. (2016). Estudio de prefactibilidad para la diversificación de productos en la empresa Lacteosbol “Localidad Valle de Sacta”. [*Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Ingeniería Industrial, Universidad Mayor de San Andrés (UMSA)*]. Repositorio Institucional de la Universidad Mayor de San Andrés. Recuperado de: <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/21559/TES-946.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

D Chiara, M. (2020). Supermercado vai entregar compra no trabalho do cliente. *Estadão*. Recuperado de: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral/supermercado-vai-entregar-compra-no-trabalho-do-cliente,70003173890>

Davis, B., Lockwood, A., Alcott, P. & Pantelidis, I. (2012) *Food and beverage management*. Routledge.

- De Cárdenas Cristia, Arianne. (2006). El benchmarking como herramienta de evaluación. *ACIMED*, 14(4) Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000400015&lng=es&tlng=es.
- De la Cruz, M. & Palomino, J. (2017). Barreras que dificultan a las pequeñas y medianas empresas (pymes) en el desarrollo del comercio electrónico local en el sector manufactura de Lima Metropolitana. [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)], Repositorio académico de UPC. Recuperado de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622913/DelaCruz_QM.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Deloitte Research (2007), *Shopper Marketing: Capturing a Shopper's Mind, Heart and Wallet*, New York: Deloitte Development, PLC.
- Dixon, M. (2004). *At 50, TV dinner is still cookin'*. Recuperado de: <https://www.csmonitor.com/2004/1110/p11s01-lifo.html>
- Dugarte, E. (2006). Diseño de una metodología automatizada para la evaluación financiera de proyectos de inversión en activos fijos bajo condiciones de riesgo e incertidumbre. [Tesis para optar el título de Grado de Magister en Ingeniería Industrial, Universidad del Norte]. Repositorio institucional de la Universidad del Norte. Recuperado de: <https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/91/22731660.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dey, P. (2001) Integrated approach to project feasibility analysis: a case study, *Impact Assessment and Project Appraisal*, 19(3), 235-245, DOI: 10.3152/147154601781766989
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentals de Marketing*. Granica S.A., Buenos Aires.
- Ehrhardt, M. & Brigham, E. (2007). *Finanzas Corporativas*. Segunda Edición. Editorial Thomson. Recuperado de: https://www.academia.edu/36972225/Finanzas_Corporativas_2edi_Ehrhardt_Brigham
- Entrepreneur (2018). Errores que DEBES evitar al elaborar un plan de negocios. *Entrepreneur*. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/263360>
- Euromonitor International (2019). Citado en Venta de comidas preparadas crece 83% en cinco años de la mano con cambio en estilo de vida. *La Tercera*. Recuperado de: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/venta-comidas-preparadas-crece-83-cinco-anos-la-mano-cambio-estilo-vida/828810/>

- Euromonitor International (2020). *Comidas listas en Reino Unido*. Recuperado de: <https://www.euromonitor.com/ready-meals-in-the-united-kingdom/report>
- El Economista (2016). Alimentos congelados: qué, quién, cómo, dónde y por qué se consumen. Recuperado de: <https://www.economistaamerica.pe/economia-eAm-argentina/noticias/7448866/03/16/Alimentos-congelados-que-quien-como-donde-y-por-que-se-consumen.html>
- Fernández, A. (2010). Estudio de factibilidad de la creación de una unidad estratégica de negocios enfocada al adiestramiento de sistemas hidráulicos y neumáticos para los clientes y usuarios externos de Bosch Rexroth S.A. en Puerto Ordaz. [Tesis para Optar el título de especialista de Gestión de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello]. Repositorio institucional de la Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS0256.pdf>
- Food News Latam (2015). El 71% de los consumidores canadienses eligen comidas congeladas. Recuperado de: <https://www.foodnewlatam.com/paises/4965-internacional/3240-el-71-de-los-consumidores-canadienses-eligen-comidas-congeladas.html>
- Fuchs, M. (1997). *Risks and Failures sueño of a Joint Venture in China*. Institute of International Management. Recuperado de: <https://www.ercim.eu/HPCN/docs/C4.pdf>
- Fuentelsaz, C. (2004). Calculo del tamaño de la muestra. Barcelons. Recuperado de <https://www.federacion-matronas.org/wp-content/uploads/2018/01/vol5n18pag5-13.pdf>
- Fundación E, Macro Plan (s.f.). Citado en *¿Cómo calcular tu participación de mercado y el punto de equilibrio?. Mentoría para el emprendedor*. Emprendor.com (2021). Recuperado de: <https://emprendedor.com/como-calculat-tu-participacion-de-mercado-y-punto-de-equilibrio/>
- Gallagher, T. & Andrew, J. (2001). *Administración financiera*. Segunda Edición, Prentice Hall, México. Recuperado de: <https://www.marcialpons.es/libros/administracion-financiera/9789586990240/>
- García, A. & Vicuña, C. (2010). Diseño de una pequeña fábrica dedicada a la producción de alimentos congelados listos para el consumo y la metodología para su constitución. [Tesis para Optar el título de Ingeniero de Alimento, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. Repositorio institucional de la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Recuperado de: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/13547/1/D-49264.pdf>

- Girón, E. (2012). La tasa interna de retorno y el valor actual neto como herramientas de evaluación financiera, en proyectos para plantaciones de madera teca. [Tesis para Optar el Título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Repositorio Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado de: http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4056.pdf
- Goodman, L. (1988), *Project Planning and Management: An Integrated System for Improving Productivity*, 1st ed., Van Nostrand Reinhold, New York, NY.
- Gutierrez, J. (2015). *Gestión y control administrativo de las operaciones de caja*. Ediciones Paraninfo S.A.
- Gutiérrez, F. (2004). Clasificación de niveles socioeconómicos en México según la AMAI. Recuperado de: <https://www.fergut.com/clasificacion-de-niveles-socioeconomicos-en-mexico-segun-la-amai/>
- Hawksford (2020). *The Simple and Better Way for China Company Registration*. Recuperado de: <https://www.hawksford.com/knowledge-hub/china-business-guides/way-for-china-company-registration>
- Hernández, K. (2010). Las ventajas de elaborar un Plan de Negocios. *Pymempresario*. Recuperado de: <https://www.pymempresario.com/2010/10/las-ventajas-de-elaborar-un-plan-de-negocios/>
- Hernández, R., Fernandez, C. & Baptista, M. (2014) Metodología de la investigación https://www.academia.edu/28774132/Hernandez_Sampieri_et_al_Metodologia_de_la_investigacion_5ta_Edicion
- Herrero, J. (2016) *El auge de los platos precocinados*. Recuperado de: <http://www.nuncacomassolo.com/2016/11/02/precocinados-vgama/>
- Hofstrand, D. & Holz-Clause, M. (2020). What is a Feasibility Study?. *Iowa State University. Extension and Outreach. AG decision maker*. Recuperado de: <https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c5-65.html>
- Hwang In-Joung. (1978). “Administrative Feasibility Analysis” For Development Projects: Concept and Approach. *Philippine Journal of Public Administration*, 22(2), 155-168. <https://doi.org/10.23895/KDIJEP.1983.5.2.92>
- IBISWorld (2020). *Frozen Food Production Industry in China-Market Research Report*. Recuperado de: <https://www.ibisworld.com/china/market-research-reports/frozen-food-production-industry/>
- Ida, N. (2010). *Estudio sobre tendencias de consumo de alimentos. Primera parte - Generalidades y Casos*. Recuperado de: <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf>

- Innova Hoy (2019). *Estos son los principales problemas de los peruanos al emprender*. Recuperado de: <https://rpp.pe/innova/estos-son-los-principales-problemas-de-los-peruanos-al-emprender-noticia-1204915>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (s.f.). *Conceptualización de la Pequeña y Micro Empresa a Nivel Sectorial*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0504/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). ENAHO 2018. Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). ENAHO 2019. Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). ENAHO 2020.
- Instituto Peruano de Economía (2021, enero 18). *1.1 Millones de empleos se perdieron en Lima en 2020*. Ojo. Recuperado de: <https://www.ipe.org.pe/portal/1-1-millones-de-empleos-se-perdieron-en-lima-en-2020/>
- Ipsos (2021, diciembre 02). *Compras y pedidos por Whatsapp*. Ipsos. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/compras-y-pedidos-por-whatsapp>
- Jiménez, W. (2010). *Contabilidad de costos*. San Mateo: Fundación para la educación superior San Mateo. Recuperado de: <https://www.sanmateo.edu.co/documentos/publicacion-contabilidad-costos.pdf>
- Jones, K. (2021, enero 22). *How shopping and eating out has changed during the pandemic*. IPSOS. Recuperado de <https://www.ipsos.com/en/how-shopping-and-eating-out-has-changed-during-pandemic>
- Jugo, J. (2021, junio 03). *Restaurantes apuntan a ampliación de horario para recibir clientes para la Copa América*. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/restaurantes-apuntan-a-ampliacion-de-horario-para-recibir-clientes-por-copa-america-noticia/>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. En *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Santiago de Chile : LCA Ediciones. Recuperado de <http://backend.gestionestrategica.org/uploads/ebd2a2893b1d4bed813534338e6edf94.pdf>
- Kerin, R., Hartley, S. & Rudelius, W. (2014). *Marketing*. McGraw Hill, Ciudad de México. Kotler, P, Bloom, P. & Hayes, T. (2004). *El Marketing de Servicios Profesionales*. Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Labrunie, D. & Segundo, J. (s.f.). *Consejos básicos para realizar un estudio de mercado. La aventura de emprender*. Recuperado de: <https://emprendedores.uca.es/wp-content/uploads/2018/02/3-consejos-basicos-para-estudiar-el-mercado.pdf>

- Laffarga, J. (2009). *Contabilidad Financiera I*. Recuperado de: <http://congreso.us.es/acontfin1/doble/cfi0809.pdf>
- Lamb, C., Hair, J. & McDaniel, C. (2017). *Marketing*. CENCAGE Learning, Ciudad de México.
- La Tercera (2019). *Venta de comidas preparadas crece 83% en cinco años de la mano con cambio en estilo de vida*. Recuperado de: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/venta-comidas-preparadas-crece-83-cinco-anos-la-mano-cambio-estilo-vida/828810/>
- Lledó, P. & Rivariola, G. (2007). *Gestión de proyectos*. Recuperado de: <https://dokumen.tips/documents/gestion-de-proyectos-pablo-lledo-y-gustavo-rivarola.html>
- Library of Congress (2019). *Who “invented” the TV dinner?*. Recuperado de: <https://www.loc.gov/everyday-mysteries/item/who-invented-the-tv-dinner/>
- Lopez, R., Torres, T. & Antolín, G. (s.f.). *Tecnología de Envasado y Conservación de Alimentos*. Recuperado de: [https://www.usmp.edu.pe/publicaciones/boletin/fia/info49/articulos/Envasado%20y%20Conservacion%20de%20Alimentos%20\(1\).pdf](https://www.usmp.edu.pe/publicaciones/boletin/fia/info49/articulos/Envasado%20y%20Conservacion%20de%20Alimentos%20(1).pdf)
- Luna, R. & Chaves, D. (2001). *Guía para elaborar estudios de factibilidad de proyectos ecoturísticos*. Recuperado de: https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-04/semana4/4Guia_Factibilidad_Proyectos_Ecoturisticos_CAPAS.pdf
- Macará-Chvili, A. (s.f.). *Diapositivas para el curso de Marketing 1 de la Pontificia Universidad Católica del Perú*.
- Malhotra K. (1997). *Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico*. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Marquis C. & Yang, Z. (2014). “*Learning the Hard Way: Why Foreign Companies That Fail in China Haven’t Really Failed*.” *China Policy Review*, p. 80-81.
- Martinez, P. (2006) *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Masur, J., & Posner, E. (2010). *Against Feasibility Analysis*. *The University of Chicago Law Review*, 77(2), 657-716. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/20722463>
- MBS Consulting (s.f.). *Estudios económicos y proyectos*. Recuperado de: <https://www.mbsperu.com/servicios/consultoria/asesoria-financiera-y-estudios-economicos/estudios-economicos-y-proyectos>

- Ministerio de Economía y Finanzas (s.f.). Preguntas Frecuentes de Inversión Pública. Recuperado de: http://www.mef.gob.pe/contenidos/mef_en_linea/faq/inversion_publica.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas (2013). Poder Ejecutivo promulga ley para facilitar inversión e impulsar desarrollo productivo. https://www.mef.gob.pe/es/?id=3262%&I=&option=com_content&language=es-ES&view=article&lang=es-ES
- Meltsner, A. (1972). Political Feasibility and Policy Analysis. *Public Administration Review*, 32(6), 859-867. doi:10.2307/974646
- Mendoza, R. (2006) Investigación cualitativa y cuantitativa. Diferencias y limitaciones.
- Meza, J. (2013). *Evaluación financiera de proyectos*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado de: https://www.insp.mx/resources/images/stories/Centros/nucleo/docs/dip_lsp/investigacion.p df
- Miranda, J. (2005). *Gestión de proyectos: Identificación- formulación- evaluación*. Recuperado de https://www.academia.edu/17688636/Gesti%C3%B3n_de_Proyectos_Juan_Jose_Miranda_Miranda
- Mordor Intelligence (2020a). *Global chilled processed food market (2016-2026)*.
- Mordor Intelligence (2020b). *Chilled processed food market - growth, trends, covid-19 impact, and forecasts (2021 - 2026)*. Recuperado de: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/chilled-processed-food-market>
- Navarro, J. (2021, junio 10). Tres tendencias sobre el mercado de Dark Kitchens en el Perú. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/tres-tendencias-sobre-el-mercado-de-dark-kitchens-en-el-peru-noticia/?ref=gesr>
- Observatorio Sectorial DBK de INFORMA (2019). *El mercado español de platos preparados supera los 3.000 millones de euros en 2019*. Recuperado de: <https://www.dbk.es/es/detalle-nota/platos-preparados-2019>
- OCDE (2011). Herramientas para la evaluación de la competencia. Volumen II: Guía. Recuperado de <https://www.oecd.org/daf/competition/98765433.pdf>
- Onyiriuba, L. (2016). *SME Credit Risk, Analysis, and Control in Emerging Economies. Emerging Market Bank Lending and Credit Risk Control*, 129–164. doi:10.1016/b978-0-12-803438-5.00007-6
- Moreno, N., Sánchez, L., & Velosa, J. (2018). *Introducción a la gerencia de proyectos: Conceptos y Aplicación*. Recuperado de

<https://editorial.universidadean.edu.co/acceso-abierto/Introduccion-a-la-gerencia-de-proyectos-conceptos-y-aplicacion-ean.pdf>

- Pacheco, J. (s.f.) ¿Qué es el Estudio de Factibilidad de un Proyecto?. *Web y empresas*. Recuperado de: [https://www.webyempresas.com/estudio-de-factibilidad/#Ventajas del estudio de factibilidad de un proyecto](https://www.webyempresas.com/estudio-de-factibilidad/#Ventajas_del_estudio_de_factibilidad_de_un_proyecto)
- Pajuelo, E. (2017). Estudio de prefactibilidad para la implementación de un centro de capacitación en Gestión de Proyectos en Lima Metropolitana. [Tesis para Optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio de Tesis Digitales de la Universidad Mayor de San Marcos. Recuperado de: <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/6645?show=full>
- Paludi, C. & Nuñez, M. (2002). Estudio de factibilidad para el lanzamiento del producto “GODDESS” de la empresa Gillette de Venezuela, en la gran Caracas para el mes de Enero para el año 2003. [Tesis para Optar al Grado de Licenciado en Ciencias Administrativas Gestión Gerencia, Universidad Metropolitana] Repositorio institucional de la Universidad Metropolitana. Recuperado de: <http://repositorios.unimet.edu.ve/docs/42/HF5500P35A7.pdf>
- Passage Technology (s.f.) *What is the Analytic Hierarchy Process (AHP)?*. Recuperado de: <https://www.passagetechnology.com/what-is-the-analytic-hierarchy-process>
- Partovi, F.Y., Burton, J. & Banerjee, A. (1990), "Application of Analytical Hierarchy Process in Operations Management", *International Journal of Operations & Production Management*, 10(3), 5-19. <https://doi.org/10.1108/01443579010134945>
- Pérez, A. Importancia de la evaluación del proyecto para alcanzar el éxito. *OBS Business School*. Recuperado de: <https://www.obsbusiness.school/blog/importancia-de-la-evaluacion-del-proyecto-para-alcanzar-el-exito>
- PerúRetail (2019). *Perú: Tiendas de conveniencia y su exitoso formato en guerra territorial*. Recuperado de [Perú: Tiendas de conveniencia y su exitoso formato en guerra territorial \(peru-retail.com\)](http://Perú: Tiendas de conveniencia y su exitoso formato en guerra territorial (peru-retail.com))
- Ponce, M. & Pasco, M. (2015) Guía de Investigación. Recuperado de: <https://dokumen.tips/documents/pasco-ponce-2015-guia-de-investigacion-en-gestion.html>
- Porter, M. (2008a). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. En M. Porter, *Ser Competitivo* (31-68). Recuperado de [https://www.academia.edu/36950734/Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia](https://www.academia.edu/36950734/Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia)
- Porter, M. (2008b). ¿Qué es la estrategia?. En M. Porter, *Ser Competitivo* (69-108). Recuperado de

https://www.academia.edu/42043461/Qu%C3%A9_es_la_estrategia?auto=citations&from=cover_page

- Portogente (2017). *Crecimiento do mercado de cabotagem de refrigerados no Brasil*. Recuperado de: <https://portogente.com.br/noticias/transporte-logistica/95867-crecimiento-do-mercado-de-cabotagem-de-refrigerados-no-brasil>
- Project Management Institute - PMI. (2012). *Project Management Body of Knowledge PMBOK*. Pennsylvania: Project Management Institute INC.
- Randle, A (2021). Who Invented the TV Dinner?. *History*. Recuperado de: <https://www.history.com/news/tv-dinner-history-inventor>
- ReportLinker (2020). *Global Ready Meals Industry*. Recuperado de: <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/09/04/2089163/0/en/Global-Ready-Meals-Industry.html>
- Rendón, J (2016). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a ofrecer comida rápida, saludable y en forma móvil en la ciudad de manizales. [Tesis para optar al título de magíster en Administración, Universidad EAFIT]. Repositorio institucional de la Universidad EAFIT. Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/9515/JuanFelipe_RendonDaque_2016.pdf?sequence=2
- Riquelme, M. (2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Recuperado de: <https://www.analisisfoda.com/>
- RMS Perú (2019). *¿Qué es el planeamiento estratégico?*. Recuperado de: <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/que-es-el-planeamiento-estrategico>
- Robert, M., & Dias, C. (2000). *Estrategia pura y simple*. México D. F.: Editorial McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- Roberto, M. (2014). *Valor actual neto y tasa de retorno: su utilidad como herramientas para el análisis y evaluación de proyectos de inversión*. Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2014000100006
- Rojas, R. (2007). *Sistema de costos. Un proceso para su implementación*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/9803>
- Roldán, P. (2021, marzo 27). *Reciclaje en pandemia: cómo ayudar al medio ambiente desde casa*. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/somos/estilo/hora-del-planeta-reciclaje-en-pandemia-como-ayudar-al-medio-ambiente-desde-casa-noticia/?ref=ecr>

- Rosas, G. (2018). Influencia del sistema HACCP en la mejora continua de la línea de comidas preparadas en un autoservicio de Lima Metropolitana (Perú). *Industrial Data*, 21(1), 73-82. <https://doi.org/10.15381/idata.v21i1.14913>
- RYTE (s.f.). *Estudio de Factibilidad*. Recuperado de: https://es.ryte.com/wiki/Estudio_de_Factibilidad#Ventajas_y_desventajas
- SA Varejo. (2019). *Testes começam em três lojas na cidade de São Paulo*. Recuperado de: <https://www.savarejo.com.br/detalhe/reportagens/carrefour-faz-parceria-com-rede-concorrente-para-vender-comida-pronta>
- Sagasti, F. (2021, febrero 16). Francisco Sagasti considera que a la inestabilidad política del país se une una crisis ética y moral. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/francisco-sagasti-considera-que-a-la-inestabilidad-politica-del-pais-se-une-una-crisis-etica-y-moral-nndc-noticia/>
- Salazar, A. (2019). *El nuevo momento de la verdad de los empaques*. IPSOS. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/el-nuevo-momento-de-la-verdad-de-los-empaques>
- Sánchez, M. & Martínez, P. (2017). *Metodología para la creación de empresas basadas en investigación y desarrollo tecnológico*. INADEM, San Luis Potosí.
- Santiago, L. (2021, junio 19). Acuerdos comerciales impulsan las exportaciones. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/videos/el-impacto-de-los-acuerdos-comerciales-noticia/>
- Santos, T. (2008). Estudio de factibilidad de un proyecto de inversión: etapas en su estudio. *Revista Contribuciones a la Economía*. Recuperado de: https://www.eumed.net/ce/2008b/tss.htm#*
- Sapag, N. Sapag, R. & Sapag, J. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. Sexta edición. Editorial Delgado. Recuperado de: https://www.academia.edu/36800147/Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6ta_edicion_Sapag
- Scarborough, N. (2012). *Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Seclen, S. (2020). *Design thinking - Ideación [video]*. Perú. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=VJ7TpyJ8noE&feature=emb_logo
- Segura, A. (2020). Todo lo que no sabías sobre los alimentos congelados. *La*

Vanguardia. Recuperado de:
<https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20200226/473740749368/alimentos-congelados-mitos-y-verdades-todo-lo-que-no-sabias.html>

Schendell & Hatten, D. K. (1972). *Business policy or strategic management. A broader view for an emerging discipline*. USA: Citado por Castellanos Castillo José Ramón en: El enfoque estratégico. Bases conceptuales. 2008.

Semana (2021). *¿Por qué hoy está de moda la comida congelada?*. Recuperado de:
<https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/por-que-hoy-esta-de-moda-la-comida-congelada/202100/>

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2020). *Como montar um serviço de alimentos congelados*.

SGS (2020). *Brochure General SGS 2020*. Recuperado de
<https://www.sgs.com/-/media/global/documents/brochures/group-profiles/sgs-group-profile-en.pdf>

Shacklett, M. (s.f.). *Don't skip past feasibility studies: They can boost the odds of project success*. TechRepublic. Recuperado de: <https://www.techrepublic.com/article/dont-skip-past-feasibility-studies-they-can-boost-the-odds-of-project-success/>

Shankar, V., Inman, J. J., Mantrala, M., Kelley, E., & Rizley, R. (2011). *Innovations in Shopper Marketing: Current Insights and Future Research Issues*. *Journal of Retailing*, 87, S29–S42. doi:10.1016/j.jretai.2011.04.007

Shen, L., Tam, V. W. Y., Tam, L., & Ji, Y. (2010). *Project feasibility study: the key to successful implementation of sustainable and socially responsible construction management practice*. *Journal of Cleaner Production*, 18(3), 254–259. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-803438-5.00007-6>

Shi, E. (2021). *Establishing a business in China: Overview*. Recuperado de: [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/1-623-4945?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/1-623-4945?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true)

Simons, M., Beaver, D., Tonhauser, J. & Roberts, C. (2010). *What projects and why*. Recuperado de: <https://judith-tonhauser.github.io/files/simons-et-al-2010.pdf>

Smith, G., Ritter, D. & Tuggle, W. (1993). *Benchmarking: The fundamental question*. *Marketing Management*, 2(3). 43-48

Solórzano, V. (s.f.). *Estudio Técnico. Resumen de Guía para la formulación y evaluación de proyectos de inversión Nacional Financiera*.

Solórzano, F. (2002). *Valuación de proyectos de inversión a través de Opciones Reales*. Trabajo presentado para el IX Premio de Investigación sobre Seguros y Fianzas 2002. *Comisión Nacional de Seguros y Fianzas*. Recuperado de:

http://www.cnsf.gob.mx/Eventos/Premios_2014/2002%20SEGUNDO%20SEGUROS.pdf

Soria, D. (2021, junio 19). El trabajo remoto impulsa el liderazgo enfocado en los resultados. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/el-trabajo-remoto-impulsa-el-liderazgo-enfocado-en-resultados-noticia/?ref=nota&ft=autoload>

Spendolini, M. (1994). Benchmarking. Bogotá: Norma S.A.

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (s.f.). *Definición de la micro y pequeña empresa*. Recuperado de: <https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/define-microPequenaEmpresa.html>

Trenza, A. (2018). *Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve - Ejemplo*. Recuperado de <https://anatreza.com/analisis-pestel/>

Thompson, A. (1985). *Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas: El proceso de Dirección estratégica*. Argentina: Mc Graw-Hill. Recuperado de http://www.agro.unc.edu.ar/~paginafacu/Catedras/Agroneg/Filminas/ProcDirecEstrateFOD_A.pdf

Universidad San Ignacio de Loyola (2007). *Manual de emprendedores : emprendedores formando emprendedores*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola, Centro de Emprendimiento.

Vásquez, S. (2021, junio 19). Precio del balón de gas se elevaría en los próximos días, advierten envasadoras. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/precio-del-balon-de-gas-se-elevaria-en-los-proximos-dias-advierten-envasadoras-nndc-noticia/?ref=gesr>

Vallejos, H. & Chiliquinga, M. (2017) *Costos: Modalidad órdenes de producción*. Recuperado de: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/7077/1/LIBRO%20Costos.pdf>

Velarde, J. (2021, junio 18). BCR prevé que inflación se ubique en parte alta de rango meta en el 2021. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bcr-preve-que-inflacion-se-ubique-en-parte-alta-de-rango-meta-en-el-2021-noticia/?ref=gesr>

Viceministro de Gobernanza Territorial (2017). *Información Territorial de la Provincia de Lima*. Recuperado de: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1903877/Lima%20Metropolitana%20Informac%C3%B3n%20Territorial%20Completo.pdf>

Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el Plan de Negocios*. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=JcoXAAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=plan+de+negocio&ots=3Zzkakujqx&sig=yI93blc-GPPaA5Pqv->

[zBX7a18TQ&redir_esc=y#v=onepage&q=plan%20de%20negocio&f=false](https://www.researchgate.net/publication/328574187/figure/fig/1/figure-fig1/1517211111111/zBX7a18TQ&redir_esc=y#v=onepage&q=plan%20de%20negocio&f=false)

- Vivallo, A (2006). *Formulación y evaluación de proyecto*. Recuperado de :
<https://sjnavarro.files.wordpress.com/2015/11/evaluacion-y-formulacion-de-proyectos.pdf>
- Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios. Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*. Recuperado de:
http://www.cohep.com/contenido/biblioteca/portaldoc204_3.pdf?135d06de15e4ce25c44
- Williams, W. (1975). Implementation Analysis and Assessment. *Policy Analysis*, 1(3), 531-566.
Retrieved August 26, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/42784271>
- Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA, Sage.
- Zapata, W. (2019). *Estudio de mercado: elaboración de comidas y platos preparados. Creame incubadora de empresas*. Recuperado de:
https://empresarismo.medellindigital.gov.co/images/inteligencia_mercados/PDF/Elaboracin-de-comidas-y-platos-preparados.pdf
- Zervos, N., Ndyetabura, J., Mramba, C., Gasper, G., Mayeye, H., Nasson, D. & Kisamarwa, B. (2021). Establishing a business in Tanzania.
Recuperado de:
[https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/Document/I81810651b4f511e398db8b09b4f043e0/View/FullText.html?navigationPath=Search%2Fv1%2Fresults%2Fnavigation%2Fi0ad6ad3f000017bc3c2dc68b811ab0e%3Fppcid%3Da30e0f25f60748eab7cdcdb1b6e7a31e%26Nav%3DKNOWHOW_UK%26fragmentIdentifier%3DI81810651b4f511e398db8b09b4f043e0%26parentRank%3D0%26startIndex%3D1%26contextData%3D%2528sc.Search%2529%26transitionType%3DSearchItem&listSource=Search&listPageSource=f99495cae50f0134453eae4979715af0&list=KNOWHOW_UK&rank=16&sessionScopeId=3aedb9809f7de191bdb05e382ff464702d7859e9c744c70f707b9e70488b53d1&ppcid=a30e0f25f60748eab7cdcdb1b6e7a31e&originationContext=Search%20Result&transitionType=SearchItem&contextData=\(sc.Search\)&comp=pluk](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/Document/I81810651b4f511e398db8b09b4f043e0/View/FullText.html?navigationPath=Search%2Fv1%2Fresults%2Fnavigation%2Fi0ad6ad3f000017bc3c2dc68b811ab0e%3Fppcid%3Da30e0f25f60748eab7cdcdb1b6e7a31e%26Nav%3DKNOWHOW_UK%26fragmentIdentifier%3DI81810651b4f511e398db8b09b4f043e0%26parentRank%3D0%26startIndex%3D1%26contextData%3D%2528sc.Search%2529%26transitionType%3DSearchItem&listSource=Search&listPageSource=f99495cae50f0134453eae4979715af0&list=KNOWHOW_UK&rank=16&sessionScopeId=3aedb9809f7de191bdb05e382ff464702d7859e9c744c70f707b9e70488b53d1&ppcid=a30e0f25f60748eab7cdcdb1b6e7a31e&originationContext=Search%20Result&transitionType=SearchItem&contextData=(sc.Search)&comp=pluk)

ANEXOS

ANEXO A: Síntesis de objetivos y herramientas de un estudio de mercado, estudio técnico y estudio económico/financiero

Tabla A1: Síntesis de objetivos y herramientas de un estudio de mercado, estudio técnico y estudio económico/financiero

ESTUDIO	OBJETIVO	ACCIONES
Estudio de mercado	Identificar la demanda, oferta, precio, plaza, promoción, producto, el poder de compra y los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar encuesta para hallar demanda, oferta y 4Ps del marketing - Buscar proveedores de materia prima
Estudio técnico	Identificar dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir, relacionado al funcionamiento y operación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Emplear información del estudio de mercado - Buscar información de localización - Buscar proveedores de maquinaria - Hallar el personal adecuado
Estudio económico/financiero	Sintetizar en cifras monetarias los ingresos y gastos que se van a incurrir para realizar el determinado proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Emplear información de estudio de mercado y técnico - Hallar los costos involucrados en la producción - Hallar los gastos del proyecto - Hallar el ingreso del proyecto - Hallar VAN - Hallar TIR - Hallar Capital de trabajo

Adaptado de: Malhotra (1997), Baca (2010) y Vivallo (2010)

ANEXO B: Matriz de consistencia

Tabla B1: Matriz de consistencia

Pregunta de investigación	Objetivos de investigación	Hipótesis	Análisis	Índices	Instrumento
¿Cuáles son los elementos de un estudio de factibilidad aplicado a una PYME?	Identificar los elementos de un estudio de factibilidad aplicado a una PYME	A través de la teoría de estudios de factibilidad para PYMES se identifican los elementos	Áreas de estudio según Onyiriuba	Estudio de mercado	Encuestas
				Estudio técnico	Capacidad de producción interna
				Estudio económico/financiero	Presupuestos Estado de resultado Flujo de caja
¿Cuál es el resultado de un estudio de factibilidad aplicado a una PYME?	Desarrollar un estudio de factibilidad aplicado a una PYME	El estudio de factibilidad identifica viabilidad en el proyecto	Variable viabilidad de mercado	Demanda	Encuesta
				Oferta	Encuesta
				Producto	Entrevista a Giancarlo Carabelli (GC)- Encuesta
				Precio	Entrevista a GC- Encuesta
				Plaza	Demanda
				Promoción	Entrevista a GC- Encuesta
			Variable viabilidad técnica	Locación	Estudio de mercado
				Maquinaria	
				Mano de obra	
				Materia Prima	

Tabla B1: Matriz de consistencia (continuación)

Pregunta de investigación	Objetivos de investigación	Hipótesis	Análisis	Índices	Instrumento
¿Cuáles son los mecanismos de gestión para la trazabilidad posterior al estudio de factibilidad en la PYME?	Proponer mecanismos de gestión para la trazabilidad posterior al estudio de factibilidad en la PYME	Las herramientas de trazabilidad miden la eficiencia del estudio de factibilidad	Variable viabilidad económica del proyecto	VAN	EEFF
				TIR	EEFF
				Capital de Trabajo	EEFF
			Indicadores	Balance Scorecard	Resultados obtenidos en Estudio de factibilidad
				Mapa estratégico	Resultados obtenidos en Estudio de factibilidad

ANEXO C: Lista de las áreas de estudios y la información necesaria

Tabla C1: Lista de las áreas de estudio y la información necesaria

Áreas de estudio	Información necesaria
Técnico	<ul style="list-style-type: none"> A. Datos del sitio <ul style="list-style-type: none"> ● Geología ● Condiciones del suelo ● Características de drenaje ● Condiciones climáticas ● Suministro de agua ● Depósito de poder ● Poder ● Transporte B. Elección de tecnología disponible <ul style="list-style-type: none"> ● Equipos y maquinaria ● Proceso de manufactura ● Pieza de repuesto C. Diseño <ul style="list-style-type: none"> ● Plano ● Requisitos de manufactura ● Materiales de construcción D. Mano de obra <ul style="list-style-type: none"> ● Profesional ● Técnico ● Funciones
Económico	<ul style="list-style-type: none"> A. Demanda <ul style="list-style-type: none"> ● Nacional ● Exportación B. Oferta <ul style="list-style-type: none"> ● Nacional ● Exportación C. Programa de marketing <ul style="list-style-type: none"> Impacto en el empleo Materia prima <ul style="list-style-type: none"> ● Nacional ● Importación F. Costos y beneficios

Tabla C1: Lista de las áreas de estudio y la información necesaria (continuación)

Áreas de estudio	Información necesaria
Administrativo/Gerencial	<p>A. Organización interna</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Estructura ● Autoridad ● Líneas de comunicación ● Flexibilidad <p>B. Vínculos externos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Apoyo gubernamental ● Regulaciones gubernamental ● Financiamiento <p>C. Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Necesidades/capacidades ● Descripciones de puestos ● Local versus extranjero ● Políticas <p>D. Gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gestión del proyecto ● Técnicas de control ● Técnicas de programación
Ambiental	<p>A. Físico/químico</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Agua ● Tierra ● Aire ● Ruido <p>B. Ecológico</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Especies y población ● Hábitats y comunidades ● Ecosistemas <p>C. Estético</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tierra ● Aire ● Agua ● Biota ● Objetos hechos por el hombre ● Composición general <p>D. Social</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Bienestar individual ● Interacciones sociales ● Bienestar de la comunidad

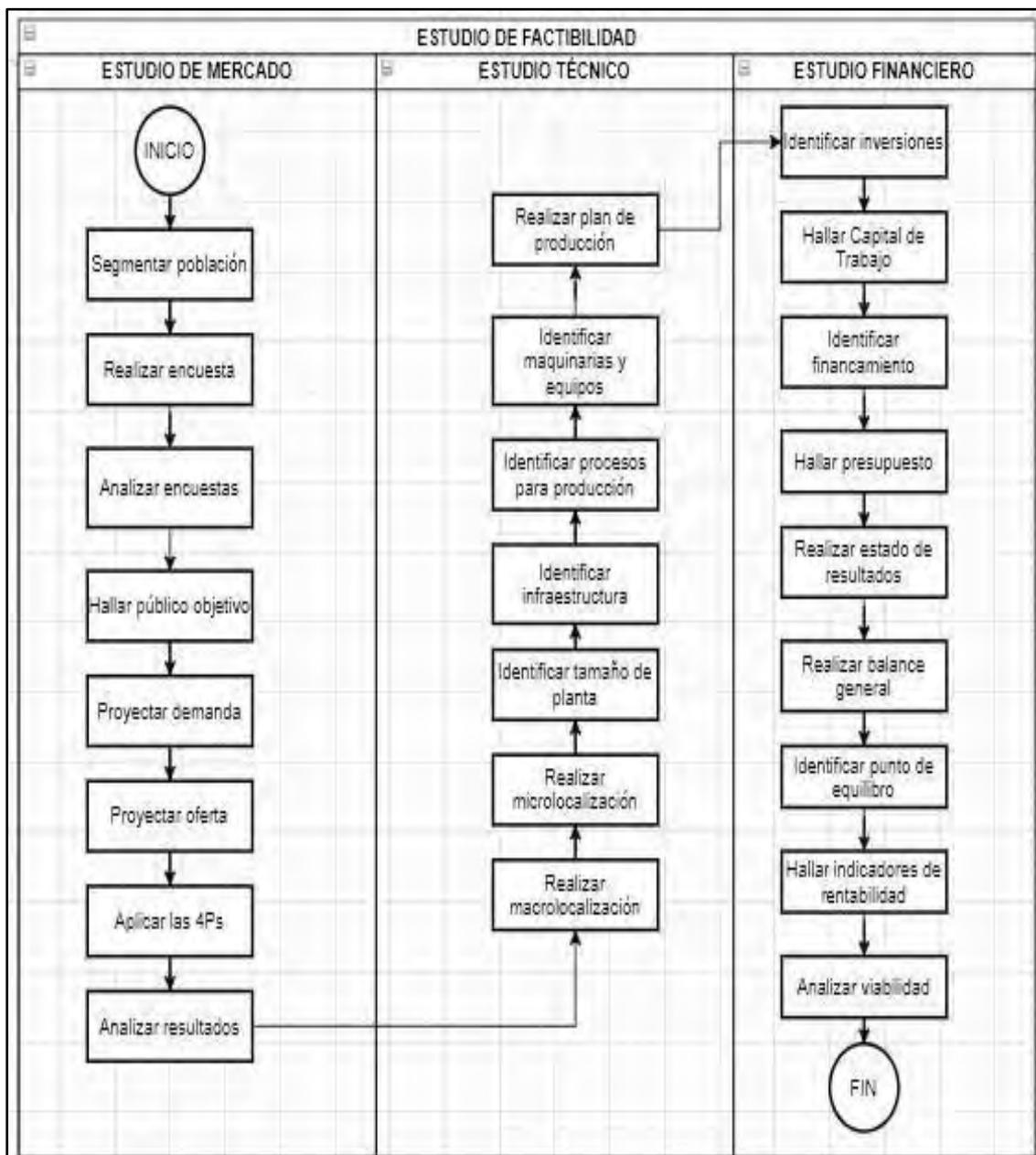
Tabla C1: Lista de las áreas de estudio y la información necesaria (continuación)

Áreas de estudio	Información necesaria
Social/Político	A. Impacto social <ul style="list-style-type: none"> • Cultura y estilo de vida • Demográfico B. Impacto político <ul style="list-style-type: none"> • Capital <ul style="list-style-type: none"> • Justicia social • Organización política C. Resistencia comunitaria <ul style="list-style-type: none"> A. Resistencia institucional <ul style="list-style-type: none"> • Restricciones legales • Estabilidad del apoyo político
Financiero	A. Diseño e implementación de proyectos B. Estudios de flujo de caja, rentabilidad <ul style="list-style-type: none"> • Externo • Nacional C. Fuente de financiación <ul style="list-style-type: none"> A. Adecuación de fondos

Adaptado de: Goodman, L.J. (1988)

ANEXO D: Flujoograma de Estudio de Factibilidad aplicado a la investigación

Figura D1: Flujoograma de Estudio de Factibilidad aplicado a la investigación



ANEXO E: Ficha técnica de la encuesta

Figura E1: Ficha técnica de la encuesta

Tipo de investigación	Estudio cuantitativo - encuesta de opinión
Técnica de estudio y población objetivo	Encuestas aplicadas mediante Google Forms a personas de 18 años a 65 años de NSE A, B y C, que estudian y/o trabajan con residencia en Lima Metropolitana.
Descripción	Aplicación de preguntas para el estudio de mercado con el propósito de identificar la intención de compra de la nueva línea de negocio: comida congelada lista para calentar.
Marco muestral	Para la elaboración de la muestra se tomó como referencia el Censo del 2020 del INEI.
Tamaño de muestra	400 personas
Procedimiento de recojo de información	Probabilístico según recorrido aleatorio.
Fechas de aplicación	1- 10 de Octubre del 2021

ANEXO F: Aporte de la investigación a los estudios de factibilidad

Tabla F1: Aporte de la investigación a los estudios de factibilidad

APORTES	DEFINICIÓN
Aplicación de estudios para las PYMES	Un estudio de factibilidad puede determinar con mayor precisión el éxito o el fracaso en el transcurso que la empresa va desarrollándose.
Requisito de EF para nuevo proyecto	El Estado peruano debería solicitar como requisito el EF, debido a que es una herramienta que disminuye la probabilidad de fracaso al implementar un nuevo proyecto, considerando que en el Perú, el 80% de las empresas fracasan (Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, s.f., citado en Innova Hoy, 2019)
Implementación de estudios en el sector de alimentos	Se ha podido determinar que existe una escasez de estudios en el sector de alimentos a diferencia de otros sectores.
Aportaciones en el diseño de un estudio de factibilidad	Para el desarrollo de un estudio de factibilidad existen varios parámetros y secuencias que cada autor determina de acuerdo a la complejidad o análisis que quiera llevar a cabo. Sin embargo, en este caso se ha optado por los estudios más comerciales y adecuados para el sector de PYMES peruanas.

ANEXO G: Formato de encuesta

Figura G1: Introducción encuesta

ESTUDIO DE MERCADO COMIDA LISTA PARA CALENTAR

¡Hola! Somos estudiantes del último ciclo la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP; y estamos realizando un estudio factibilidad para la implementación de una nueva línea de negocio enfocada en comidas congeladas listas para calentar para la empresa Don Italo. Para lograr ello necesitamos realizar un estudio de mercado. Agradeceríamos de antemano la toma de su tiempo para realizar esta encuesta, la cual será de gran utilidad. Recordar que los datos proporcionados serán de uso exclusivo para fines académicos. De estar de acuerdo con la participación en la presente investigación, llenar la presente encuesta.

Participantes:
Jennifer Vidal Ruiz (2017082)
Brescia Mestas Melo (20150820)

Asesor: Mgtr. German Velasquez

Cualquier duda o sugerencia comunicarse con jennifer.vidal@pucp.edu.pe

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

Figura G2: Pregunta 1 de encuesta

1. Género *

Marca solo un óvalo.

- Mujer
- Hombre
- Prefiero no decirlo

Figura G3: Preguntas 2 y 3 de encuesta

2. ¿Cuántos años tienes? *

Marca solo un óvalo.

- De 18 a 24 años
- De 25 a 39
- De 40 a 55 años
- Más de 56 años

3. ¿En qué distrito vives? *

Marca solo un óvalo.

- Zona 1: Ventanilla, Puente Piedra, Comas, Carabaylo
- Zona 2: Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras
- Zona 3: San Juan de Lurigancho
- Zona 4: Cercado, Rimac, Breña, La Victoria
- Zona 5: Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino
- Zona 6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel
- Zona 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina
- Zona 8: Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores
- Zona 9: Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac

Figura G4: Pregunta 4 de encuesta

4. ¿Con cuántas personas vives? *

Marca solo un óvalo.

- Solo
- 1 a 2 personas
- 3 a 4 personas
- 5 o más

Figura G5: Preguntas 5, 6 y 7 de encuesta

5. ¿Cuánto es el ingreso promedio mensual en su hogar? *

Marca solo un óvalo.

- De 3600 a 4600 soles
- De 4601 a 7300 soles
- De 7301 a 13000 soles
- De 13001 a más

6. ¿Cuál es tu ocupación actual? *

Marca solo un óvalo.

- Estudio
- Trabajo
- Estudio y trabajo
- Otro: _____

7. ¿Quién es el encargado de cocinar en su hogar? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Yo
- Mis padres
- Mi cónyuge

Otro: _____

Figura G6: Preguntas 8 y 9 de encuesta

8. ¿Cuánto tiempo dispone para cocinar habitualmente? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 15 minutos
- Más de 15, menos de 30 minutos
- Más de 30 minutos, menos de 45 minutos
- Más de 45 minutos

9. ¿Alguna vez compró alimentos congelados listos para consumir? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

Figura G7: Pregunta 10 de encuesta

10. Si marcó "SÍ", valore los siguientes atributos en base a su experiencia

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Sabor	<input type="radio"/>				
Calidad	<input type="radio"/>				
Precio	<input type="radio"/>				
Natural (sin preservantes, ni añadidos)	<input type="radio"/>				
Contenido	<input type="radio"/>				
Practicidad	<input type="radio"/>				
Variedad de comidas	<input type="radio"/>				

Figura G8: Pregunta 11 de encuesta

11. Si marcó "SÍ", ¿Qué marca de comida preparada congelada ha consumido?

Figura G9: Pregunta 12 de encuesta

12. Si marcó "NO", ¿cuál fue el motivo de no adquirir el producto?

Selecciona todos los que correspondan.

- Desconocimiento (no sabía que existía el producto)
- Precio
- No es natural
- No hay variedad
- No tengo accesibilidad a ese producto

Otro: _____

Figura G10: Encabezado con información de empresa en la encuesta

Información
de la
empresa

Don Italo es una empresa especializada en comida italiana con más de 20 años en el mercado peruano, siendo sus principales puntos de venta los supermercados, así como venta directa mediante página web y WhatsApp

Figura G11: Pregunta 13 de encuesta

13. ¿Conoce la marca Don Italo? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

Figura G12: Pregunta 14 de encuesta

14. En caso haya adquirido un producto de Don Italo, ¿qué atributo es el que más resalta? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Sabor
- Calidad
- Precio
- Información nutricional
- Presentación
- Certificados
- No he adquirido ningún producto

Otro: _____

Figura G13: Encabezado con presentación del producto en la encuesta

PRESENTACIÓN
DEL PRODUCTO

Sabemos que hoy en día, el tiempo es muy valioso, y muchas veces no tenemos tiempo para cocinar. Por ello, traemos una propuesta de comida congelada lista para consumir, es decir, que podrás encontrar tus platos favoritas preparados y solo llegarás a casa, lo calentarás y disfrutarás. Además, este alimento es 100% natural, es decir, no incluye preservantes ni colorantes, el sabor es como en hecho en casa. Esta propuesta viene acompañada de la marca Don Italo. Esta presentación es de 350 gramos (personal)

Figura G14: Pregunta 15 de encuesta

15. ¿Qué presentación te gustaría que tenga el producto? *

Marca solo un óvalo.



Opción 1



Opción 2



Opción 3



Opción 4



Opción 5

Figura G15: Preguntas 16 y 17 de encuesta

16. ¿Qué atributos consideraría a la hora de comprar la comida congelada lista para consumir? *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Precio	<input type="radio"/>				
Sabor	<input type="radio"/>				
Naturalidad	<input type="radio"/>				
Marca	<input type="radio"/>				
Practicidad	<input type="radio"/>				
Contenido	<input type="radio"/>				
Variedad de comidas	<input type="radio"/>				

17. ¿Qué platos les gustaría encontrar? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Arroz chaufa
- Quinoa Achaufada
- Raviolos con salsa de carne
- Raviolos de verdura con salsa pesto
- Quinoa al pesto con pollo
- Lasagna de carne

Otro: _____

Figura G16: Preguntas 18, 19 y 20 de encuesta

18. ¿Por dónde le gustaría comprar el producto? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Supermercados
- Mercado
- Tiendas por conveniencia (Tambo, Oxxo, Mass)
- Página web de Don Italo
- Vía WhatsApp

Otro: _____

19. ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por este producto? *

Marca solo un óvalo.

- S/12 - S/14.99
- S/15 - S/17.99
- S/ 18 - S/ 19.99
- Más de S/20

20. Si el producto fuera según sus elecciones previas. ¿estaría dispuesto a adquirir el producto? *

Marca solo un óvalo.

- Definitivamente lo compraría
- Probablemente lo compraría
- Nunca lo compraría

Figura G16: Preguntas 21, 22 y 23 de encuesta

21. Si el producto fuera según sus elecciones previas. ¿Cuántas veces estaría dispuesto a comprar?

Marca solo un óvalo.

- Todo los días
- 1 vez por semana
- De 2 a 3 veces por semana
- 1 vez al mes
- 2 a 3 veces al mes
- Otro: _____

22. ¿Por cuáles medios preferiría que se promocióne el producto? *

Selecciona todas las que correspondan.

- Redes sociales
- E-mail
- Televisión
- En el punto de venta (afiches)
- Radio
- YouTube
- Otro: _____

23. ¿Qué tipo de promociones le gustaría que se apliquen? *

Selecciona todas las que correspondan.

- Sorteos
- Descuentos por temporadas
- Packs promocionales
- Regalo por compra
- Otro: _____

ANEXO H: Segmentación de público objetivo

Figura H1: Población que vive en Lima Metropolitana

Dominio Geográfico	Freq.	Porcentaje
Lima Metropolitana	10,070,206	100.00%
Total	10,070,206	100.00%

Figura H2: Población que vive en Lima Metropolitana con edades comprendidas entre 18 a 65 años

Edad	Freq.	Porcentaje
18 a 24	1,139,009	18.45%
25 a 39	2,104,405	34.10%
40 a 55	1,964,693	31.83%
56 a 65	963,940	15.62%
Total	6,172,047	100.00%

Figura H3: Población que vive en Lima Metropolitana con edades comprendidas entre 18 a 65 años de los Niveles Socioeconómicos A, B y C

Estrato socioeconómico (NSE)	Freq.	Porcentaje
A	183,493	9.65%
B	504,922	26.56%
C	1,212,633	63.79%
Total	1,901,048	100.00%

Figura H4: Población que vive en Lima Metropolitana con edades comprendidas entre 18 a 65 años de los Niveles Socioeconómicos A, B y C que estudian y/o trabajan

Trabaja	Estudia		Total
	no	sí	
sí	926,972.58	59,141.96	986,114.50
no	-	121,123.50	121,123.50
Total	180,265.40	926,972.58	1,107,238

ANEXO I: Tabla de precios de la competencia

Tabla I1: Tabla de precios de la competencia

	COMIDA	TAMAÑO (GR)	PRECIO	PRECIO X 100GR
VIVANDA	Chaufa con chanco char siu	895	S/ 20,90	S/ 2,335
	Seco de carne con frejoles			
	Pollo al curry con arroz aromatizado			
R.A.M. INDUSTRIES-NADÚ	Seco de carne con frejoles	390	S/ 13,90	S/ 3,564
	Ají de gallina con arroz			
	Pollo con teriyaki con arroz thai			
	Lasagna con salsa bolognesa			
TOTTUS	Estofado clásico de asado de tira	750	S/ 28,90	S/ 3,853
	Seco de carne con frejoles	500	S/ 9,90	S/ 1,980
	Guiso de res a la norteña	750	S/ 28,90	S/ 3,853
	Arroz chaufa con pollo	450	S/ 5,50	S/ 1,222
	Seco de asado de tira a la limeña	750	S/ 28,90	S/ 3,853
	Chanchito glaseado y frejoles con tocino y arroz	500	S/ 9,90	S/ 1,980
	Pollito escabechado a la antigua con camote y arroz	500	S/ 9,90	S/ 1,980
	Aji de pollo con arroz blanco	450	S/ 9,90	S/ 2,200
	Guiso de frejol con adobo de cerdo	550	S/ 7,90	S/ 1,436
HOME CHEF	Tallarín saltado con pollo	450	S/ 9,90	S/ 2,200
	Tallarín saltado con arroz chaufa			
	Arroz con pollo			
	Pechuga de pollo con salsa champiñones		S/ 11,90	S/ 2,644
	Pollo chijaukay con tallarín			
	Seco norteño con frejoles			
	Asado de tallarines rojos			
TAMBO	Guarniciones: Puré de papa, arroz blanco, tallarines verdes, arroz chaufa	280	S/ 6,90	S/ 2,464
	Carnes: Pollo a la plancha, pollo al horno, lomo saltado, chanco al cilindro, 2 hamburguesas de res			

ANEXO J: Matriz de priorización de criterios de Macro Localización

Tabla J1: Matriz de priorización de criterios de Macro Localización

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE CRITERIOS MACROLOCALIZACIÓN											
CRITERIOS	F1	F2	F3	F4	F5	MATRIZ NORMALIZADA					PONDERACIÓN
F1	1	1	0.5	0.5	2	0.15	0.13	0.18	0.07	0.34	0.173
F2	1	1	0.5	1	0.33	0.15	0.13	0.18	0.13	0.06	0.129
F3	2	2	1	3	2	0.31	0.25	0.35	0.40	0.34	0.331
F4	2	1	0.33	1	0.5	0.31	0.13	0.12	0.13	0.09	0.154
F5	0.5	3	1	2	1	0.08	0.38	0.18	0.27	0.17	0.21
SUMA	6.50	8.00	2.83	7.50	5.83						

ANEXO K: Matriz de priorización de cada zona según cada criterio de macro localización

Tabla K1: Matriz de priorización de cada zona según criterio “VÍAS ACCESIBLES” de macro localización

MATRIZ DE COMPARACIÓN POR ZONAS											
Vías accesibles	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	MATRIZ NORMALIZADA					PONDERACIÓN
Z1	1	0.33	0.25	0.33	0.2	0.06	0.04	0.03	0.08	0.09	0.060
Z2	3	1	2	0.50	0.25	0.19	0.13	0.24	0.12	0.11	0.156
Z3	4	0.5	1	0.5	0.33	0.25	0.06	0.12	0.12	0.15	0.139
Z4	3	2	2	1	0.5	0.19	0.26	0.24	0.23	0.22	0.227
Z5	5	4	3	2	1	0.31	0.51	0.36	0.46	0.44	0.417
SUMA	16.00	7.83	8.25	4.33	2.28						

Tabla K2: Matriz de priorización de cada zona según criterio “TIEMPO HACIA RUTAS LOGÍSTICAS” de macro localización

MATRIZ DE COMPARACIÓN POR ZONAS											
Tiempo hacia RL	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	MATRIZ NORMALIZADA					PONDERACIÓN
Z1	1	0.14	0.5	0.33	0.20	0.15	0.02	0.18	0.04	0.03	0.085
Z2	7	1	6	5.00	4.00	1.08	0.13	2.12	0.67	0.69	0.934
Z3	2	0.17	1	0.3	0.20	0.31	0.02	0.35	0.03	0.03	0.150
Z4	3	0.20	4	1	0.14	0.46	0.03	1.41	0.13	0.02	0.411
Z5	5	0.25	5	7	1	0.77	0.03	1.76	0.93	0.17	0.734
	18.00	1.76	16.50	13.58	5.54						

Tabla K3: Matriz de priorización de cada zona según criterio “SERVICIOS BÁSICOS” de macro localización

MATRIZ DE COMPARACIÓN POR ZONAS											
Servicios básicos	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	MATRIZ NORMALIZADA					PONDERACIÓN
Z1	1	6	4	2	0.50	0.15	0.75	1.41	0.27	0.09	0.534
Z2	0.17	1	0.5	0.25	0.17	0.03	0.13	0.18	0.03	0.03	0.078
Z3	0.25	2.0	1	0.3	0	0.04	0.25	0.35	0.04	0.04	0.146
Z4	0.50	4	3	1	0.5	0.08	0.50	1.06	0.13	0.09	0.371
Z5	2.00	6	4.00	2	1	0.31	0.75	1.41	0.27	0.17	0.582
	3.92	19.00	12.50	5.58	2.42						

Tabla K4: Matriz de priorización de cada zona según criterio “DISPONIBILIDAD DE TERRENOS” de macro localización

MATRIZ DE COMPARACIÓN POR ZONAS											
Disponibilidad de terrenos	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	MATRIZ NORMALIZADA					PONDERACIÓN
Z1	1	0.50	2	0.50	0.33	0.15	0.06	0.71	0.07	0.06	0.209
Z2	2	1	4	1	0.50	0.31	0.13	1.41	0.13	0.09	0.413
Z3	0.5	0.25	1	0.5	1.00	0.08	0.03	0.35	0.07	0.17	0.140
Z4	2	1	2	1	2	0.31	0.13	0.71	0.13	0.34	0.323
Z5	3	2	1	0.5	1	0.46	0.25	0.35	0.07	0.17	0.261
	8.50	4.75	10.00	3.50	4.83						

Tabla K5: Matriz de priorización de cada zona según criterio “DISPONIBILIDAD DE TERRENOS” de macro localización

MATRIZ DE COMPARACIÓN POR ZONAS											
Costo de adquisición	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	MATRIZ NORMALIZADA					PONDERACIÓN
Z1	1	4.00	3	5.00	9	0.15	0.50	1.06	0.67	1.54	0.78
Z2	0.25	1	0.20	3.00	5.00	0.04	0.13	0.07	0.40	0.86	0.298
Z3	0.33	5.0	1	4.0	8.00	0.05	0.63	0.35	0.53	1.37	0.587
Z4	0.20	0.33	0.25	1	6	0.03	0.04	0.09	0.13	1.03	0.265
Z5	0.11	0.20	0.13	0.17	1	0.02	0.03	0.04	0.02	0.17	0.056
	1.89	10.53	4.58	13.17	29.00						

ANEXO L: Matriz de priorización de criterios de Micro Localización

Tabla L1: Matriz de priorización de criterios de Micro Localización

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE CRITERIOS MICROLOCALIZACIÓN									
CRITERIOS	C1	C2	C3	C4	MATRIZ NORMALIZADA				PONDERACIÓN
C1	1	0.25	0.17	0.20	0.06	0.02	0.11	0.03	0.06
C2	4	1	0.14	0.33	0.25	0.09	0.09	0.05	0.12
C3	6	7	1	5	0.38	0.62	0.66	0.77	0.61
C4	5	3	0.2	1	0.31	0.27	0.13	0.15	0.22
	16	11.25	1.51	6.53					

ANEXO M: Matriz de priorización de cada zona según cada criterio de micro localización

Tabla M1: Matriz de priorización de cada zona según criterio “ÁREA DEL TERRENO” de micro localización

MATRIZ DE COMPARACIÓN POR ZONAS									
Área del terreno	T1	T2	T3	T4	MATRIZ NORMALIZADA				PONDERACIÓN
T1	1	0.33	0.25	0.50	0.10	0.05	0.12	0.13	0.10
T2	3	1	0.33	0.50	0.30	0.16	0.16	0.13	0.19
T3	4	3	1	2	0.40	0.47	0.48	0.50	0.46
T4	2	2	0.50	1	0.20	0.32	0.24	0.25	0.25
	10.00	6.33	2.08	4.00					

Tabla M2: Matriz de priorización de cada zona según criterio “LIBRE ACCESO” de micro localización

MATRIZ DE COMPARACIÓN POR ZONAS									
Libre acceso	T1	T2	T3	T4	MATRIZ NORMALIZADA				PONDERACIÓN
T1	1	4	5	3	0.56	0.40	0.75	0.40	0.53
T2	0.25	1	0.33	0.50	0.14	0.10	0.05	0.07	0.09
T3	0.20	3	1	3	0.11	0.30	0.15	0.40	0.24
T4	0.33	2	0.33	1	0.19	0.20	0.05	0.13	0.14
	1.78	10.00	6.67	7.50					

Tabla M3: Matriz de priorización de cada zona según criterio “COSTO POR M2” de micro localización

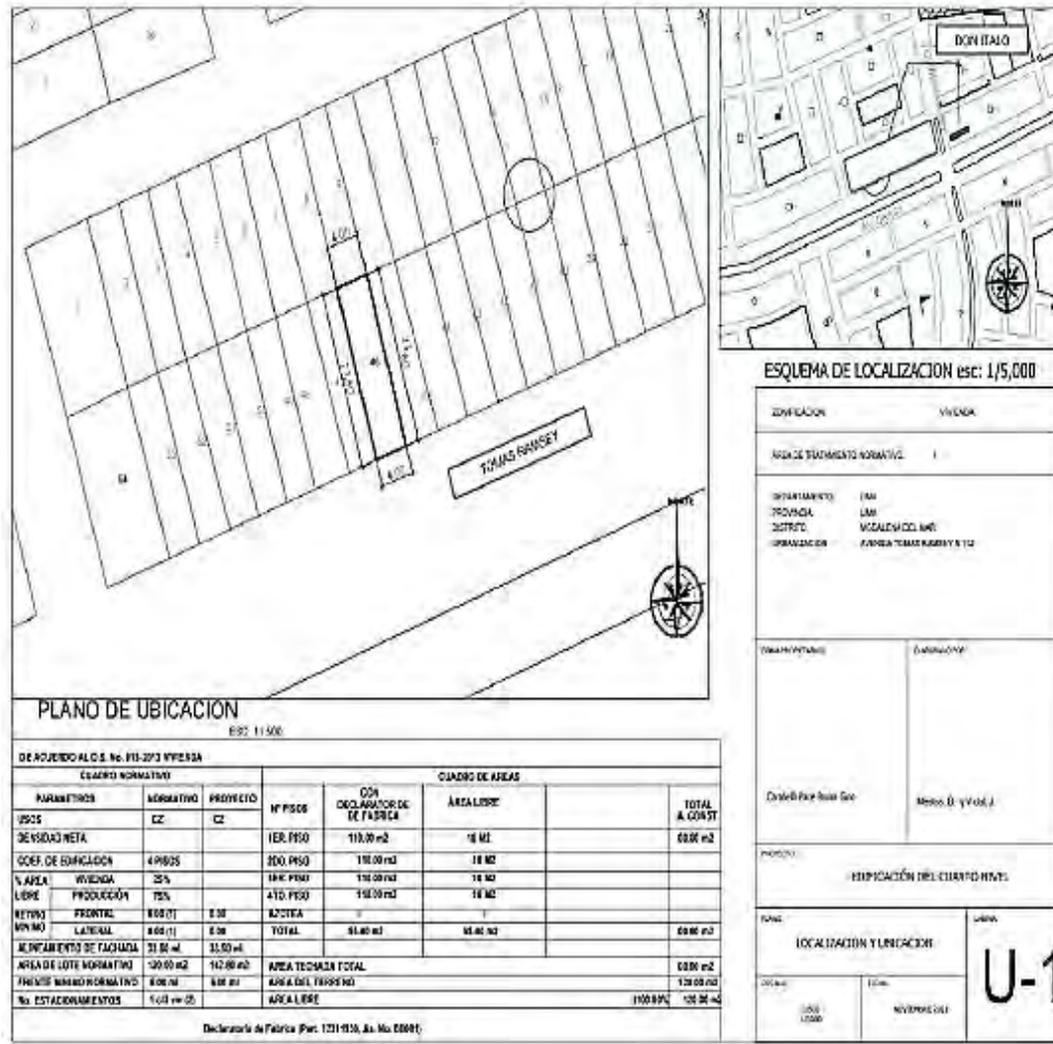
MATRIZ DE COMPARACIÓN POR ZONAS									
Costo por m2	T1	T2	T3	T4	MATRIZ NORMALIZADA				PONDERACIÓN
T1	1	8	9	8	0.73	0.71	0.53	0.82	0.70
T2	0.13	1	3	0.50	0.09	0.09	0.18	0.05	0.10
T3	0.11	0.3	1	0.3	0.08	0.03	0.06	0.03	0.05
T4	0.13	2	4	1	0.09	0.18	0.24	0.10	0.15
	1.36	11.33	17.00	9.75					

Tabla M4: Matriz de priorización de cada zona según criterio “SEGURIDAD” de micro localización

MATRIZ DE COMPARACIÓN POR ZONAS									
Seguridad	T1	T2	T3	T4	MATRIZ NORMALIZADA				PONDERACIÓN
T1	1	2	1	6	0.38	0.36	0.38	0.40	0.38
T2	0.50	1	0.50	2	0.19	0.18	0.19	0.13	0.17
T3	1	2	1	6	0.38	0.36	0.38	0.40	0.38
T4	0.17	0.50	0.17	1	0.06	0.09	0.06	0.07	0.07
	2.67	5.50	2.67	15.00					

ANEXO N: Plano del posible terreno

Figura N1: Plano del posible terreno



Adaptado de Google Maps

ANEXO Ñ: Costo de maquinaria y equipo

Tabla Ñ1: Costo de maquinaria y equipo

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio total
1	Máquina automática para hoja de lasagna	S/.60,000.00	S/.60,000.00
1	Línea de producción rotatoria para relleno de lasagna	S/.100,000.00	S/.100,000.00
1	Máquina para formar ravioles	S/.48,500.00	S/.48,500.00
2	Cocina Formillón	S/.460.00	S/.920.00
2	Horno industrial	S/.3,200.00	S/.6,400.00
2	Cocina Wok	S/.1,500.00	S/.3,000.00
4	Olla arrocera de 30L	S/.1,400.00	S/.5,600.00
1	Secador con bandeja	S/.34,400.00	S/.34,400.00
3	Sellador de bandeja	S/.48,200.00	S/.144,600.00
3	Congeladoras	S/.50,200.00	S/.150,600.00
4	Balanza	S/.95.00	S/.380.00
6	Sartén Wok #40	S/.120.00	S/.720.00
6	Cucharón chifero #10	S/.30.00	S/.180.00
2	Olla industrial #50	S/.175.00	S/.350.00
4	Carro para pasta	S/.1,200.00	S/.4,800.00
10	Envases	S/.35.00	S/.350.00
	TOTAL	S/.349,515.00	S/.560,800.00

ANEXO O: Costos de construcción y adecuación de local

Tabla O1: Costo de construcción y adecuación de local

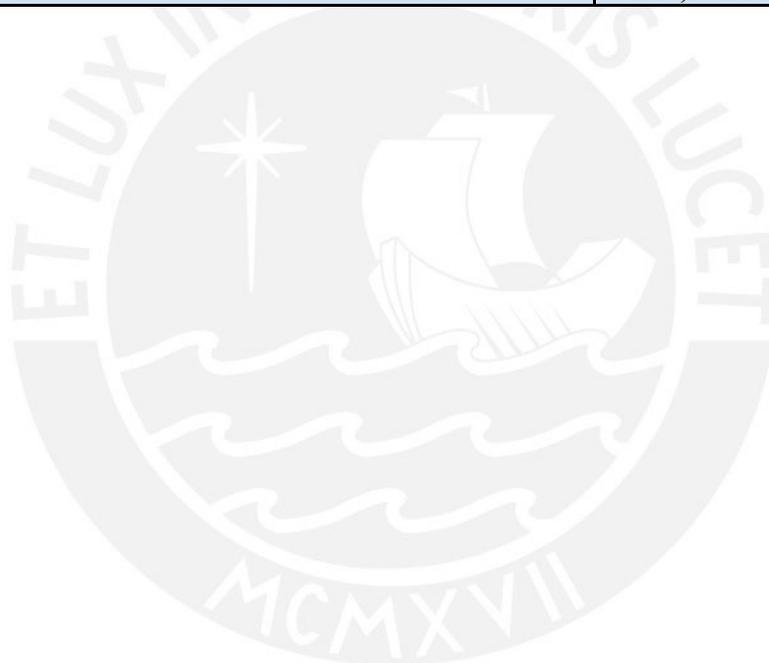
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio total
2	Pack de Baño 1 (inodoro, sistema, lavadero, caño y espejo)	S/.4,500.00	S/.9,000.00
1	Lavatorio industrial alimentos	S/.1,700.00	S/.1,700.00
1	Llave de lavatorio	S/.190.00	S/.190.00
8	Reforzamiento de columnas	S/.500.00	S/.4,000.00
1	Construcción de local nueva línea	S/.35,512.00	S/.35,512.00
	TOTAL	S/.42,402.00	S/.50,402.00



ANEXO P: Costos de obras provisionales y complementarias

Tabla P1: Costo de obras provisionales y complementarias

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio total
1	Traslado de equipos, herramientas y materiales	S/.2,800.00	S/.2,800.00
1	Botiquín + Extintor + Cintas de Señalización	S/.280.00	S/.280.00
1	Equipos iluminación transcurso de obra	S/.160.00	S/.160.00
1	Malla cartón, plástico para protección de elementos durante avance y terminado	S/.1,050.00	S/.1,050.00
1	Limpieza de piso para recibir enchape (retiro de polvo y grasa con ácido)	S/.300.00	S/.300.00
	TOTAL	S/.4,590.00	S/.4,590.00



ANEXO Q: Costos de instalaciones eléctricas

Tabla Q1: Costo de instalaciones eléctricas

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio total
1	Conexión a red externa y medidores (acometidas y alimentadores)	S/.1,400.00	S/.1,400.00
1	Cableado de circuito de carga	S/.1,000.00	S/.1,000.00
1	Bandejas-tubos canalizadores	S/.3,000.00	S/.3,000.00
10	Cajas de pase	S/.15.00	S/.150.00
1	Tableros y cuchillas (TG y de emergencia)	S/.3,000.00	S/.3,000.00
4	Pruebas y otros (Covid y CTR)	S/.100.00	S/.400.00
	TOTAL	S/.8,515.00	S/.8,950.00



ANEXO R: Costos de suministros e instalación de agua

Tabla R1: Costo de suministros e instalación de agua

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio total
1	Instalación de punto de agua fría (lavamanos)	S/.200.00	S/.100.00
1	Instalación de desagüe (sanitario)	S/.220.00	S/.120.00
1	Colocación de tuberías	S/.200.00	S/.200.00
10	Tubos	S/.20.00	S/.200.00
	TOTAL	S/.640.00	S/.620.00



ANEXO S: Costos de ampliación

Tabla S1: Costos de ampliación

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio Unitario	Precio total
20	m2	Enchapado de piso (2 baños)	S/.35.00	S/.700.00
20	m2	Suministro para enchapado (fragua, pegamento, crucetas, fleta)	S/.12.50	S/.250.00
350	unidad	Bolsa de cemento	S/.24.60	S/.8,610.00
20	m2	Mayólica	S/.14.60	S/.292.00
6500	unidad	Ladrillo	S/.0.84	S/.5,460.00
		Ventanas (Cristales de 8MM 20 CM altura)	S/.440.00	S/.440.00
3	unidad	Puerta	S/.200.00	S/.600.00
		Pintura total (muros interiores y techo)	S/.5,000.00	S/.5,000.00
		TOTAL	S/.5,727.54	S/.21,352.00



ANEXO T: Plano actual Don Italo

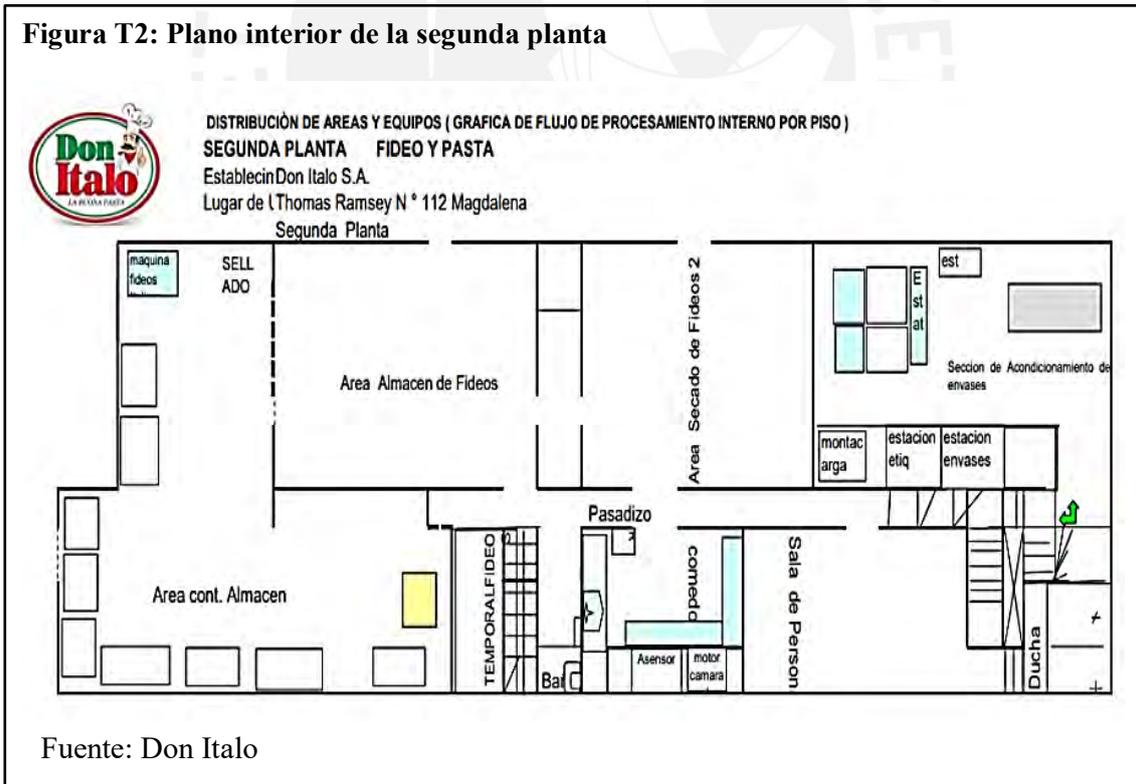
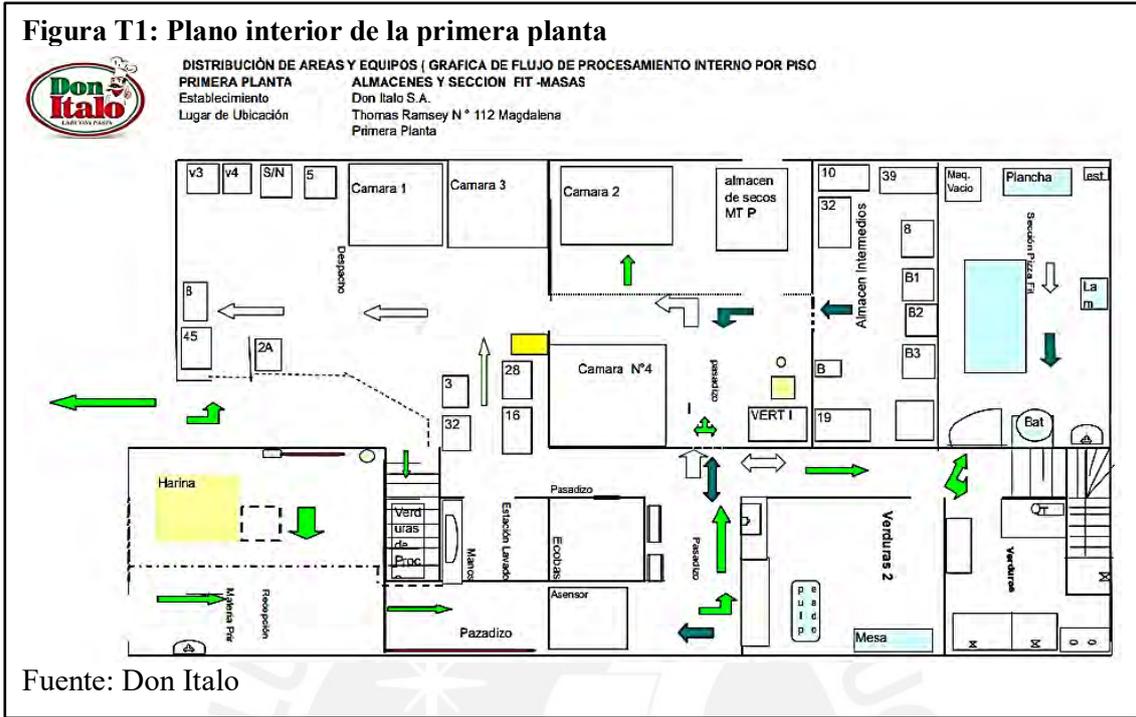
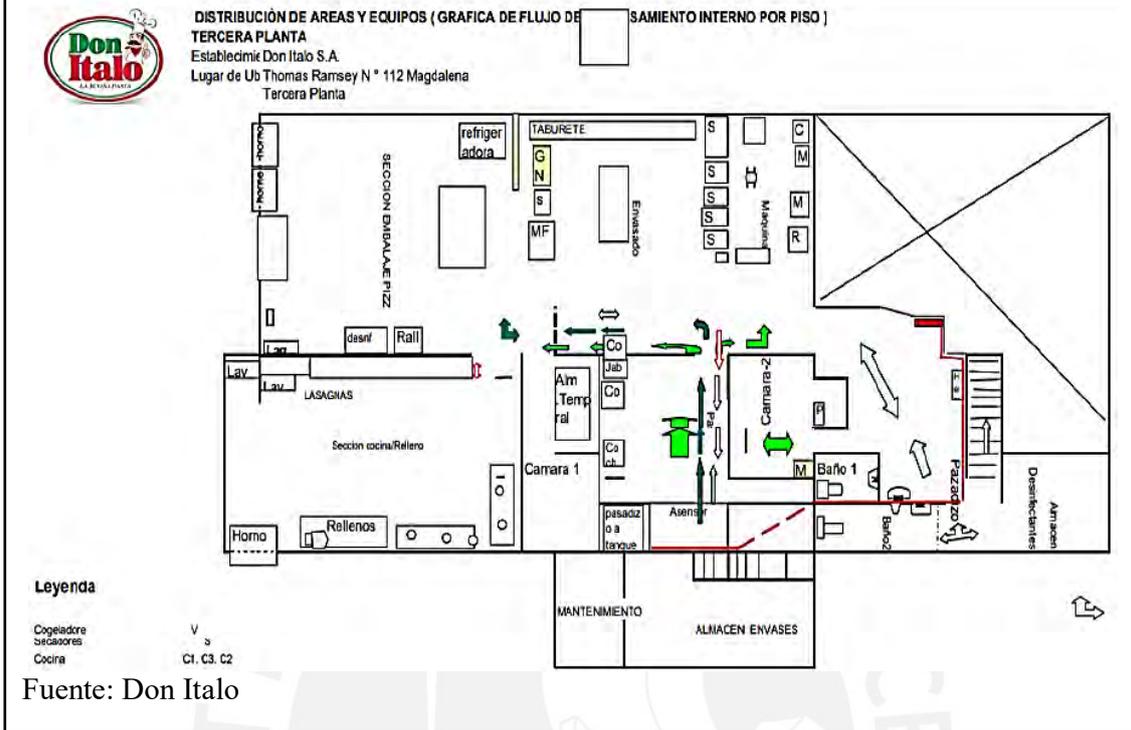


Figura T3: Plano interior de la tercera planta



ANEXO U: Tabla de porcentaje de participación del mercado

Figura U1: Tabla de porcentaje de participación del mercado

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0-0.5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0-0.5%
3	Grandes	Uno	Similares	0.5%-5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0.5%-5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0.5%-5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10%-15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5%-10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10%-15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10%-15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20%-30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30%-50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40%-80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80%-100%

Fuente: Fundación E, Macro Plan (s.f.), citado en Emprendor.com (2021)

ANEXO V: Gastos patronales

Tabla V1: Gastos patronales generales por 5 años consecutivos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Operarios	S/.40,675.00	S/.48,810.00	S/.56,945.00	S/.78,096.00	S/.78,096.00
Técnico en calidad	S/.10,168.75	S/.10,168.75	S/.10,982.25	S/.21,964.50	S/.22,778.00
Personal de Limpieza	S/.3,782.78	S/.4,067.50	S/.4,067.50	S/.9,762.00	S/.9,762.00
Técnico en mantenimiento	S/.6,101.25	S/.6,101.25	S/.6,914.75	S/.6,914.75	S/.6,914.75
Jefe de planta	S/.16,270.00	S/.16,270.00	S/.17,083.50	S/.17,083.50	S/.18,303.75

Tabla V2: Gastos patronales detallados del año 1

AÑO 1	NÚMERO DE OPERARIOS	CTS	GRATIFICACIÓN	VACACIONES	GASTO PATRONAL
Operarios	10	S/.20,000.00	S/.10,675.00	S/.10,000.00	S/.40,675.00
Técnico en calidad	1	S/.5,000.00	S/.2,668.75	S/.2,500.00	S/.10,168.75
Personal de Limpieza	1	S/.1,860.00	S/.992.78	S/.930.00	S/.3,782.78
Técnico en mantenimiento	1	S/.3,000.00	S/.1,601.25	S/.1,500.00	S/.6,101.25
Jefe de planta	1	S/.8,000.00	S/.4,270.00	S/.4,000.00	S/.16,270.00

Tabla V3: Gastos patronales detallados del año 2

AÑO 2	NÚMERO DE OPERARIOS	CTS	GRATIFICACIÓN	VACACIONES	GASTO PATRONAL
Operarios	12	S/.24,000.00	S/.12,810.00	S/.12,000.00	S/.48,810.00
Técnico en calidad	1	S/.5,000.00	S/.2,668.75	S/.2,500.00	S/.10,168.75
Personal de Limpieza	1	S/.2,000.00	S/.1,067.50	S/.1,000.00	S/.4,067.50
Técnico en mantenimiento	1	S/.3,000.00	S/.1,601.25	S/.1,500.00	S/.6,101.25
Jefe de planta	1	S/.8,000.00	S/.4,270.00	S/.4,000.00	S/.16,270.00

Tabla V4: Gastos patronales detallados del año 3

AÑO 3	NÚMERO DE OPERARIOS	CTS	GRATIFICACIÓN	VACACIONES	GASTO PATRONAL
Operarios	14	S/.28,000.00	S/.14,945.00	S/.14,000.00	S/.56,945.00
Técnico en calidad	1	S/.5,400.00	S/.2,882.25	S/.2,700.00	S/.10,982.25
Personal de Limpieza	1	S/.2,000.00	S/.1,067.50	S/.1,000.00	S/.4,067.50
Técnico en mantenimiento	1	S/.3,400.00	S/.1,814.75	S/.1,700.00	S/.6,914.75
Jefe de planta	1	S/.8,400.00	S/.4,483.50	S/.4,200.00	S/.17,083.50

Tabla V5: Gastos patronales detallados del año 4

AÑO 4	NÚMERO DE OPERARIOS	CTS	GRATIFICACIÓN	VACACIONES	GASTO PATRONAL
Operarios	16	S/.38,400.00	S/.20,496.00	S/.19,200.00	S/.78,096.00
Técnico en calidad	2	S/.10,800.00	S/.5,764.50	S/.5,400.00	S/.21,964.50
Personal de Limpieza	2	S/.4,800.00	S/.2,562.00	S/.2,400.00	S/.9,762.00
Técnico en mantenimiento	1	S/.3,400.00	S/.1,814.75	S/.1,700.00	S/.6,914.75
Jefe de planta	1	S/.8,400.00	S/.4,483.50	S/.4,200.00	S/.17,083.50

Tabla V6: Gastos patronales detallados del año 5

AÑO 5	NÚMERO DE OPERARIOS	CTS	GRATIFICACIÓN	VACACIONES	GASTO PATRONAL
Operarios	16	S/.38,400.00	S/.20,496.00	S/.19,200.00	S/.78,096.00
Técnico en calidad	2	S/.11,200.00	S/.5,978.00	S/.5,600.00	S/.22,778.00
Personal de Limpieza	2	S/.4,800.00	S/.2,562.00	S/.2,400.00	S/.9,762.00
Técnico en mantenimiento	1	S/.3,400.00	S/.1,814.75	S/.1,700.00	S/.6,914.75
Jefe de planta	1	S/.9,000.00	S/.4,803.75	S/.4,500.00	S/.18,303.75