



**UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA**

**PROYECTO PARA LA FABRICACIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE BATIDO FUNCIONAL  
ORGÁNICO MEDIANTE MÁQUINAS EXPENDEDORAS**

**Trabajo de Investigación para optar el Grado Académico de  
Bachiller en las siguientes carreras:**

**JAVIER ROLANDO ANGULO SÁNCHEZ –  
Administración de Empresas**

**CÉSAR JORGE CAMPANA CASTAÑEDA –  
Administración de Empresas**

**GARY MARTÍN COLLAO ORTIZ –  
Administración de Empresas**

**JOSÉ AUGUSTO LOZANO RODRÍGUEZ –  
Administración de Empresas**

**ERIKA JOSSELYN STIGLER ARCIA –  
Administración de Empresas**

**Asesor:  
Carlos Alberto Chirinos Azpilcueta**

**Lima – Perú  
2017**

# ÍNDICE

Capítulo I: Información General .....	12
1.1 Nombre de la empresa.....	12
1.1.1. Horizonte De Evaluación .....	12
1.2 Actividad Económica.....	12
1.3 Definición Del Negocio y Modelo CANVAS .....	12
1.3.1. Definición del negocio.....	12
1.3.2. Modelo CANVAS.....	13
1.3.2.1. Segmento de clientes.....	13
1.3.2.2. Propuesta de valor.....	13
1.3.2.3. Canales. ....	13
1.3.2.3.1 Información.....	13
1.3.2.3.2. Evaluación .....	14
1.3.2.3.3. Compra.....	14
1.3.2.3.4. Entrega .....	14
1.3.2.3.5. Postventa.....	14
1.3.2.4. Relación con clientes.....	14
1.3.2.5. Fuentes de ingresos.....	15
1.3.2.6. Recursos Clave.....	15
1.3.2.7. Actividades Clave .....	15
1.3.2.8. Asociaciones Clave.....	15
1.3.2.8.1. Cliente – Proveedor .....	15
1.3.2.8.2. Alianzas estratégicas con empresas no competidoras.....	16
1.3.2.9. Estructura De Costos.....	16
1.4 Descripción del producto.....	16
1.5 Oportunidad de negocio.....	16
1.6 Estrategia genérica de la empresa.....	17
□ Capítulo II: Análisis del Entorno .....	18
2.1 Análisis del Macro Entorno .....	18
2.1.1. Del país.....	18
2.1.1.1 Capital, ciudades importantes, superficie, número de habitantes .....	18
2.1.1.2 Tasa de crecimiento de la población. Ingreso per cápita. Población económicamente activa.....	19
2.1.1.3 Balanza comercial: Importaciones y exportaciones .....	19
2.1.1.4 PBI, Tasa de inflación, Tasa de interés, Tipo de cambio, Riesgo país.....	19
2.1.1.5 Leyes o reglamentos generales vinculados al proyecto.....	20

2.1.2. Del Sector (Últimos 5 años o último año según corresponda).....	20
2.1.2.1 Mercado Internacional.....	20
2.1.2.2 Mercado del consumidor.....	22
2.1.2.3 Mercado de proveedores.....	23
2.1.2.4 Mercado Competidor.....	23
2.1.2.5 Mercado Distribuidor.....	24
2.1.2.6 Leyes o Reglamentos del Sector vinculados al proyecto.....	24
2.1.2.6.1 Otros factores a considerar en el futuro respecto a las tendencias mundiales.....	25
2.2. Análisis del Micro Entorno.....	27
2.2.1. Competidores actuales: Nivel de competitividad.....	27
2.2.2. Fuerza negociadora de los clientes.....	30
2.2.3. Fuerza negociadora de los proveedores.....	31
2.2.4. Amenaza de productos sustitutos.....	33
2.2.5. Competidores potenciales barreras de entrada.....	33
□ Capítulo III: Plan Estratégico.....	36
3.1. Visión y misión de la empresa.....	36
3.1.1. Visión.....	36
3.1.2. Misión.....	36
3.1.3. Valores.....	36
3.2. Análisis FODA.....	36
3.2.1. Debilidades:.....	36
3.2.2. Oportunidades:.....	37
3.2.3. Amenazas:.....	37
3.3.2. Objetivos Estratégicos.....	37
□ Capítulo IV: Estudio de Mercado.....	39
4.1. Investigación de mercado.....	39
4.1.1. Criterios de segmentación.....	39
4.1.1.1. Variables Geográficas y Demográficas.....	39
4.1.1.2. Variables psicográficas.....	40
4.1.2. Marco Muestral.....	41
4.1.3. Entrevistas a profundidad.....	42
4.1.4. Focus Group.....	49
4.1.4.1. Conclusiones del Focus Group.....	50
4.1.5. Encuestas.....	50
4.2. Demanda y oferta.....	53
4.2.1. Estimación del mercado potencial.....	53
4.2.2. Estimación del mercado disponible.....	53
4.2.3. Estimación del mercado efectivo.....	55

4.2.4. Estimación del mercado objetivo .....	56
4.2.5. Frecuencia de compra .....	57
4.2.6. Cuantificación anual de la demanda .....	57
4.2.7. Estacionalidad. ....	57
4.2.8. Programa de Ventas en unidades y valorizado.....	58
4.3. Mezcla de marketing.....	61
4.3.1. Producto.....	61
4.3.2. Precio.....	62
4.3.2.1. Política de Precios. ....	63
4.3.3. Plaza. ....	63
4.3.4. Promoción .....	63
4.3.4.1. Campaña de lanzamiento. ....	63
4.3.4.2. Promoción para todos los años.....	65
□ Capítulo V: Estudio Legal y Organizacional .....	67
5.1. Estudio legal .....	67
5.1.1. Forma societaria.....	67
5.1.2. Registro de Marcas y Patentes.....	68
5.1.3. Licencias y autorizaciones.....	69
5.1.4. Legislación Laboral.....	72
5.1.5. Legislación Tributaria .....	73
5.1.6. Otros Aspectos Legales.....	73
5.1.7. Resumen del Capítulo. ....	75
5.2. Estudio Organizacional .....	75
5.2.1. Organigrama Funcional .....	75
5.2.2. Servicios Tercerizados. ....	77
5.2.2.1 Contabilidad.....	77
5.2.2.2 Sistema de seguridad. ....	78
5.2.2.3 Asesoría Legal.....	78
5.2.3. Descripción de los Puestos de Trabajo.....	79
5.2.3.1. Fichas de perfil de puestos, proceso de selección .....	80
5.2.4. Descripción de actividades de los Servicios Tercerizados.....	80
5.2.4.1. Contabilidad.....	80
5.2.4.1.1. Identificación del cargo .....	80
5.2.4.1.2. Objetivo Del Cargo.....	80
5.2.4.1.3. Funciones .....	80
5.2.4.2. Asesoría Legal.....	81
5.2.4.2.1. Identificación del cargo .....	81
5.2.4.2.2. Objetivo Del Cargo.....	81
5.2.4.2.3. Funciones .....	81

5.2.5. Aspectos Laborales.....	81
□ Capítulo VI: Estudio Técnico.....	84
6.1 Tamaño del Proyecto.....	84
6.1.1. Capacidad instalada.....	84
6.1.2. Capacidad utilizada.....	84
6.1.3. Capacidad máxima.....	86
6.2.2. Programa de producción.....	86
6.2 Procesos.....	87
6.2.1. Diagrama de flujo de proceso de producción.....	87
6.2.5. Requerimiento de mano de obra directa.....	96
6.3. Tecnología para el Proceso.....	96
6.3.1. Maquinarias y equipos.....	96
6.3.2. Programa de mantenimiento de maquinarias y equipos.....	98
6.4. Localización.....	98
6.4.1. Análisis de los factores de macro localización.....	98
6.4.1.2. Factores de macro localización.....	99
6.4.2. Micro localización.....	100
6.4.2.1 Evaluación y selección de localización.....	100
6.4.3 Gastos de adecuación.....	102
6.4.4. Gastos de servicios.....	102
6.4.4. Plano del centro de operaciones.....	102
6.5 Responsabilidad Social frente al Entorno.....	103
6.5.1 Impacto ambiental.....	103
6.5.2 Con los trabajadores.....	103
6.5.3. Con la comunidad.....	104
□ CAPÍTULO VII: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	105
7.1. Inversiones.....	105
7.1.1. Inversión en Activo Fijo Depreciable.....	105
7.1.2. Inversión en Activo Intangible.....	106
7.1.3. Inversión en Gastos Pre-Operativos.....	106
7.1.4. Inversión en Inventarios Iniciales.....	108
7.1.5. Inversión en capital de trabajo.....	109
7.1.6. Liquidación del IGV.....	109
7.1.7. Resumen de Estructura de Inversiones.....	119
7.2. Financiamiento.....	119
7.2.1. Estructura del Financiamiento.....	119
7.2.2 Financiamiento del activo fijo.....	120
7.3. Ingresos anuales.....	123
7.3.1. Ingresos por ventas.....	123

7.3.2. Recuperación de capital de trabajo.....	123
7.3.3. Valor de Desecho Neto del activo fijo.....	123
7.4. Costos y gastos anuales .....	124
7.4.1 Egresos desembolsables.....	124
7.4.1.1 Presupuesto de materias primas e insumos.....	124
7.4.1.2. Presupuesto de Mano de Obra Directa .....	124
7.4.3. Costo de producción unitario y costo total unitario .....	125
7.4.1.3. Presupuesto de costos indirectos.....	131
7.4.1.4. Presupuesto de gastos de administración.....	134
7.4.1.5. Presupuesto de gastos de ventas .....	136
7.4.2. Egresos no desembolsables.....	137
7.4.2.1. Depreciación.....	137
7.4.2.2. Amortización de intangibles .....	140
7.4.2.3. Gasto por activos fijos no depreciables.....	142
7.4.4. Costos fijos y variables unitarios.....	144
□ Capitulo VIII. Estados Financieros Proyectados.....	145
8.1. Premisas del Estado de Ganancias y Pérdidas y del Flujo de Caja.....	145
8.2. Estado de Ganancias y Pérdidas sin Gasto Financiero .....	145
8.3. Estado de Ganancias y Pérdidas con Gasto Financiero y Escudo Fiscal .....	146
8.4. Flujo de Caja Operativo .....	146
8.5. Flujo de Capital.....	147
8.6. Flujo de Caja Económico .....	148
8.7. Flujo del Servicio de la deuda .....	148
8.8. Flujo de Caja Financiero .....	148
□ Capitulo IX: Evaluación Económico Financiera.....	150
9.1. Cálculo de la tasa de descuento .....	150
9.1.1. Costo de oportunidad. ....	150
9.1.1.1. CAPM .....	150
9.1.1.2. COK Propio.....	150
9.1.2. Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).....	151
9.2.1 Indicadores de Rentabilidad. ....	152
9.2.2. Punto de Equilibrio .....	155
9.2.2.1. Costos variables y Costos fijos.....	155
9.2.2.3. Estimación y análisis del punto de equilibrio en unidades .....	155
9.2.2.3. Estimación y análisis del punto de equilibrio en Soles .....	156
9.3. Análisis de sensibilidad y riesgo.....	157
9.3.1 Variables de entrada. ....	157
9.3.2 Variables de Salida.....	157
9.3.3. Análisis unidimensional .....	157

9.3.4 Análisis multidimensional.....	159
□ Conclusiones .....	160
□ Recomendaciones .....	161
□ BIBLIOGRAFIA.....	162
□ ANEXOS .....	164
Anexo 01: Primer Focus: Kallpa Brain.....	164
Anexo 02: Segundo Focus: Kallpa Brain.....	176
Anexo 03: Registro de Prueba Ciega. ....	180
Anexo 04: Perfiles de los Puestos.....	181
Anexo 05: Manual de Funciones de Servicios Tercerizados. ....	186
Anexo 06: Número de Trabajadores, Sueldos, Remuneraciones y Provisiones de la Planilla. ....	188
Anexo 07: Contrato de concesión para la instalación de máquinas expendedoras automáticas de diversos productos comestibles en el Ministerio de Cultura .....	194

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	18
Tabla 2 .....	28
Tabla 3 .....	28
Tabla 4 .....	29
Tabla 5 .....	29
Tabla 6 .....	30
Tabla 7 .....	32
Tabla 8 .....	35
Tabla 9 .....	38
Tabla 10 .....	40
Tabla 11 .....	41
Tabla 12 .....	42
Tabla 13 .....	49
Tabla 14 .....	53
Tabla 15 .....	53
Tabla 16 .....	54
Tabla 17 .....	54
Tabla 18 .....	54
Tabla 19 .....	55
Tabla 20 .....	55
Tabla 21 .....	56
Tabla 22 .....	56
Tabla 23 .....	56
Tabla 24 .....	57
Tabla 25 .....	57
Tabla 26 .....	58
Tabla 27 .....	58
Tabla 28 .....	59
Tabla 29 .....	59
Tabla 30 .....	60
Tabla 31 .....	60
Tabla 32 .....	61
Tabla 33 .....	68
Tabla 34 .....	70
Tabla 35 .....	72
Tabla 36 .....	74
Tabla 37 .....	75
Tabla 38 .....	82
Tabla 39 .....	85
Tabla 40 .....	85
Tabla 41 .....	86
Tabla 42 .....	89
Tabla 43 .....	89
Tabla 44 .....	91
Tabla 45 .....	93
Tabla 46 .....	95
Tabla 47 .....	96
Tabla 48 .....	96
Tabla 49 .....	97

Tabla 50	97
Tabla 51	97
Tabla 52	98
Tabla 53	99
Tabla 54	99
Tabla 55	101
Tabla 56	101
Tabla 57	105
Tabla 58	106
Tabla 59	107
Tabla 60	107
Tabla 61	108
Tabla 62	109
Tabla 63	109
Tabla 64	109
Tabla 65	116
Tabla 66	117
Tabla 67	117
Tabla 68	118
Tabla 69	118
Tabla 70	119
Tabla 71	120
Tabla 72	120
Tabla 73	121
Tabla 74	122
Tabla 75	123
Tabla 76	126
Tabla 77	126
Tabla 78	127
Tabla 79	127
Tabla 80	128
Tabla 81	128
Tabla 82	129
Tabla 83	129
Tabla 84	130
Tabla 85	130
Tabla 86	131
Tabla 87	134
Tabla 88	136
Tabla 89	137
Tabla 90	138
Tabla 91	138
Tabla 92	139
Tabla 93	139
Tabla 94	139
Tabla 95	140
Tabla 96	141
Tabla 97	141
Tabla 98	142
Tabla 99	143
Tabla 100	144
Tabla 101	145
Tabla 102	146
Tabla 103	147

Tabla 104	147
Tabla 105	148
Tabla 106	148
Tabla 107	149
Tabla 108	150
Tabla 109	151
Tabla 110	151
Tabla 111	152
Tabla 112	152
Tabla 113	153
Tabla 114	153
Tabla 115	153
Tabla 116	154
Tabla 117	154
Tabla 118	154
Tabla 119	155
Tabla 120	156
Tabla 121	156
Tabla 122	156
Tabla 123	157
Tabla 124	157
Tabla 125	158
Tabla 126	158
Tabla 127	158
Tabla 128	159
Tabla 129	180
Tabla 130	181
Tabla 131	182
Tabla 132	183
Tabla 133	184
Tabla 134	185
Tabla 135	186
Tabla 136	187
Tabla 137	188
Tabla 138	188
Tabla 139	189
Tabla 140	190
Tabla 141	190
Tabla 142	191
Tabla 143	192
Tabla 144	193

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Logo de Marca. Elaboración propia .....	12
<i>Figura 2.</i> Banco Mundial. (2016). <i>PIB per cápita (US\$ a precios actuales)</i> . Recuperado el 20 de Setiembre de 2017, de <a href="https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD">https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD</a> ...	19
<i>Figura 3.</i> División Geográfica de Lima Metropolitana. Adaptado de “Perfiles zonales de la gran Lima” (“Ipsos APOYO”, 2009).....	39
<i>Figura 4.</i> Efraín Salinas. Tomada en su oficina al momento de la entrevista .....	43
<i>Figura 5.</i> Miluska Zurita, tomada en su oficina en San Borja al momento de la entrevista. ...	44
<i>Figura 6.</i> Foto de Marcelino Fernández. Recuperada de <a href="https://www.facebook.com/marcelino.fernandezrodriguez.3">https://www.facebook.com/marcelino.fernandezrodriguez.3</a> .....	47
<i>Figura 7.</i> Foto de Anacé Cubas. Recuperada de Facebook <a href="https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10159110076510228&amp;set=t.707814214&amp;type=3&amp;theater">https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10159110076510228&amp;set=t.707814214&amp;type=3&amp;theater</a> .....	48
<i>Figura 8.</i> Focus Group 02 llevado a cabo el domingo 10 de setiembre de 2017 en la sala de reuniones del edificio Javier Prado 200. ....	49
<i>Figura 9.</i> Flujograma del producto a partir del modelo de diagrama de flujo de datos. Elaboración propia .....	62
<i>Figura 10.</i> Prototipo Máquina expendedora elaboración propia a partir del modelo proporcionado por Peruvian Vending SAC .....	65
<i>Figura 11.</i> Organigrama funcional. Elaboración Propia a partir del modelo de organigrama funcional.....	76
<i>Figura 12.</i> Diagrama de flujo de proceso de producción. Elaboración Propia. ....	87
<i>Figura 13.</i> DAP. Elaboración Propia. ....	88
<i>Figura 14.</i> Plano local comercial y distribución. Elaboración propia .....	102
<i>Figura 15.</i> Contrato de Concesión 1era hoja. Ministerio de Cultura. Recuperado el 25 de Setiembre de 2017 al amparo de la ley de transparencia acceso a la información pública (Ley 27806) .....	194
<i>Figura 16.</i> Contrato de Concesión 2da hoja. Ministerio de Cultura. Recuperado el 25 de Setiembre de 2017 al amparo de la ley de transparencia acceso a la información pública (Ley 27806) .....	195
<i>Figura 17.</i> Contrato de Concesión 3era hoja. Ministerio de Cultura. Recuperado el 25 de Setiembre de 2017 al amparo de la ley de transparencia acceso a la información pública (Ley 27806) .....	196
<i>Figura 18.</i> Contrato de Concesión 4ta hoja. Ministerio de Cultura. Recuperado el 25 de Setiembre de 2017 al amparo de la ley de transparencia acceso a la información pública (Ley 27806) .....	197

# Capítulo I: Información General

## 1.1 Nombre de la empresa

KALLPA S.A.C. (Actualmente disponible según registros de la SUNAT)

Es el nombre elegido, proviene del idioma quechua y significa: Fuerza / Potencia.



Figura 1. Logo de Marca. Elaboración propia

### 1.1.1. Horizonte De Evaluación.

El horizonte de evaluación de este proyecto es de 5 años, contabilizado desde el año 2018 hasta el 2022, teniendo como año base el 2017. Siendo la vida útil indefinida.

## 1.2 Actividad Económica

Código CIIU: 4711 dirigido a la venta al poner en comercio no especializado con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco.

## 1.3 Definición Del Negocio y Modelo CANVAS

### 1.3.1. Definición del negocio.

Kallpa S.A.C. ha sido concebida para el desarrollo del negocio de bebidas nutricionales a base de componentes orgánicos, en su mayoría nativos del Perú - ampliamente reconocidos por sus aportes nutricionales, energéticos y propicios para el desarrollo intelectual- como son la maca, la kiwicha, la coca, la lúcuma, el cacao de la selva y las almendras entre otros. Escogiendo como canal de introducción al mercado, la explotación de máquinas expendedoras de bebidas calientes en vasos de 8 onzas.

Esta bebida, rica en vitaminas, minerales, y aceites esenciales, proyecta la promesa de recuperación y potenciación intelectual como las habilidades de aprendizaje y capacidad cognitiva, de capacidades físicas como resistencia y fortaleza además de generar una sensación de bienestar general, siendo también -sobre todo la maca- popularmente conocida por propiciar la fertilidad, esto debido a que además sus facultades favorecen la compensación hormonal, ayudando a regular los ciclos menstruales y disminuir sus síntomas.

Kallpa SAC, desarrolla un modelo de negocio B2C siendo la bebida el contacto directo con el consumidor del producto, y el contacto indirecto o virtual inicia con la información que la misma máquina expendedora proporcione, así como a través de un código QR, una cuenta de redes sociales que permita mayor interacción (compartir información, concursos, premios, novedades, etc.) y número telefónico.

### **1.3.2. Modelo CANVAS.**

#### **1.3.2.1. Segmento de clientes.**

Nicho de mercado. De acuerdo a la clasificación de consumidores -regida por sus estilos de vida -establecida por “Arellano Marketing”, el público que conforma el nicho de mercado identificado por Kallpa SAC es el comprendido por los “Progresistas” y las “Modernas” en un rango de edad que fluctúa entre los 20 y 35 años, de los NSE B y C.

Ambos grupos se caracterizan porque se encuentran en la búsqueda de superación personal, se capacitan y trabajan, buscan oportunidades y reconocimiento y están al tanto de las tendencias y en sus decisiones de compra buscan calidad, rendimiento y practicidad, privilegiándolos antes que el precio.

#### **1.3.2.2. Propuesta de valor.**

La facilidad de acceso a un producto fresco y 100% natural, recién preparado, agradable sabor y listo para disfrutar, que potenciará las capacidades mentales y físicas de quien lo consuma, además de aportar beneficios nutricionales que favorecerán un mejor desarrollo orgánico y por consiguiente una mejor salud.

Además de mostrar al consumidor del producto como una persona moderna, bastante activa y con poca disponibilidad de tiempo, que toma decisiones inteligentes, que sabe lo que es bueno para ella y su estilo vida.

#### **1.3.2.3. Canales.**

##### **a) 1.3.2.3.1 Información.**

Es el primer paso para hacer de conocimiento del público objetivo, la existencia del producto. Se buscará ubicar las máquinas expendedoras de Kallpa Brain al lado de las máquinas similares que ofrecen café, “snack” y bebidas embotelladas. Toda vez que las personas que acuden a estas, se encuentran en la búsqueda de ingerir algún tipo de

alimento o bebida, de acceso inmediato, que sacie el hambre o la sed, que reponga energías o que despeje la mente.

*b) 1.3.2.3.2. Evaluación.*

Cada máquina expendedora de Kallpa Brain contará con información en lenguaje simple y llamativo sobre las propiedades del producto y sus beneficios, es decir, con la propuesta de valor.

*c) 1.3.2.3.3. Compra.*

Una vez que el cliente potencial, se encuentra frente a una dispensadora de Kallpa Brain sólo debe introducir unas pocas monedas para obtener el producto, tal vez la misma moneda que cargó consigo para la adquisición que -en un principio- pensó hacer.

*d) 1.3.2.3.4. Entrega.*

La entrega del producto se da directamente de máquina, fresco, recién preparado, presentado en un vaso de 8 onzas, elaborado con material amigable con el planeta, cuyo diseño resume la propuesta de valor de Kallpa Brain.

*e)*

*f) 1.3.2.3.5. Postventa.*

La información de cada máquina expendedora invitará al consumidor del producto a unirse a una comunidad interactiva en redes sociales, para así dar mayores alcances del producto e información relevante respecto al estilo de vida del público objetivo, así como recibir retroalimentación por parte de estos.

**1.3.2.4. Relación con clientes.**

Kallpa SAC se centrará en la estimulación de ventas y buscar la fidelización de sus clientes. Siendo su relación con ellos una mezcla entre el autoservicio (ya que no se experimenta un contacto humano directo) y comunidades, modalidad que permitirá un acercamiento interactivo con los clientes consumidores y potenciales, propiciando el acceso a información de primera mano sobre el mercado y sus tendencias y favoreciendo la difusión de información que la empresa desee compartir.

#### **1.3.2.5. Fuentes de ingresos.**

Los ingresos de Kallpa SAC se darán por transacciones derivadas de pagos puntuales de los clientes consumidores, es decir que provendrán de la venta de activos, que en este caso específico será por cada porción (vaso) de Kallpa Brain que se venda a través de la máquina expendedora, a un precio fijo por presentación.

#### **1.3.2.6. Recursos Clave.**

- Físicos: La materia prima o los insumos para la formulación de la mezcla en polvo de Kallpa Brain, las máquinas expendedoras de la bebida y el/los espacio(s) para la ubicación física de las mismas.
- Económicos: Para soportar los gastos de activación, inicio de operaciones y funcionamiento.
- Humanos: Profesionales a cargo de cada actividad de la empresa, garantizando el correcto funcionamiento y cumplimiento de propuestas.
- Intelectuales: El registro de la marca Kallpa Brain, así como la patente de la fórmula.

#### **1.3.2.7. Actividades Clave.**

Asegurar la calidad, funcionalidad, operatividad de los insumos de Kallpa Brain en las máquinas expendedoras, así como su abastecimiento y cumplir con la promesa de mantener el fácil acceso a las mismas. Permanente control de calidad sobre los procesos de nuestros proveedores, el funcionamiento de las máquinas, su apariencia (publicidad) y mantenimiento externo. Mantenimiento de las cuentas de redes sociales, páginas web y demás canales de comunicación con los clientes.

#### **1.3.2.8. Asociaciones Clave.**

##### *g) 1.3.2.8.1. Cliente – Proveedor.*

La relación con los proveedores a manera de socios estratégicos para garantizar la fiabilidad de los insumos y de las máquinas expendedoras, además de mantenerse mutuamente informados sobre nuevas tendencias, normativas, tecnologías, etc.

*h) 1.3.2.8.2. Alianzas estratégicas con empresas no competidoras.*

Como edificios de oficina y centros de estudio, para obtener la mejor ubicación de las máquinas expendedoras.

**1.3.2.9. Estructura De Costos.**

La estructura que Kallpa SAC aplicará para su desarrollo es la de bajo costo. Dado que los ingresos que se perciban procederán de precios fijos, lograr una estructura de costos bajos (según costes) será determinante para obtener resultados económicamente atractivos en el negocio.

En función a lo antes señalado, los costos básicos a cubrir serán:

- Control de Calidad (insumos, equipos y procesos)
- Materia prima
- Máquinas expendedoras con diseño de la marca (compra o alquiler)
- Mermas
- Logística de abastecimiento
- Logística de mantenimiento
- Mantenimiento de puntos de venta
- Recursos humanos

**1.4 Descripción del producto**

Bebida funcional orgánica, preparada al momento, a base de maca, kiwicha y coca cuyos sabores se dan en tres presentaciones -también a base de productos orgánicos- como el cacao de la selva, la lúcuma y almendras, servida en vasos biodegradables de 8 onzas.

Esta manera de presentación, garantiza que los componentes de la bebida conserven sus propiedades con alto contenido de aminoácidos, vitaminas, minerales, carbohidratos, fibras, etc., sin tener a perseverantes o saborizantes artificiales como sucede con los productos envasados.

**1.5 Oportunidad de negocio**

Según fuente de la Universidad Nacional Agraria (“Agencia Agraria de Noticias”, 2011) Las ventas de bebidas energizantes presentan un declive de crecimiento anual de 15% (básicamente debido a su alto contenido de taurina, asociada a problemas de salud y muerte en sus consumidores) mientras que el nuevo segmento de bebidas orgánicas, presenta un crecimiento dinámico, y precisamente el Perú tiene tantos productos naturales, ancestrales y orgánicos, que de ser bien y oportunamente aprovechados, podría ostentar un liderazgo en el mercado en el corto plazo.

Asimismo, la consultora especializada en investigación de mercados Euromonitor International ("Euromonitor International", 2017) mostró en su reporte anual "Las 10 principales tendencias de consumo para 2017" -estudio sobre las tendencias de consumo globales en 2016 de cara al año entrante- la creciente tendencia de los consumidores a considerar el bienestar como símbolo de estatus, así como el declive hacia la ponderación de los bienes materiales como indicadores de logros.

### **1.6 Estrategia genérica de la empresa**

Kallpa SAC desarrollará la estrategia que Michael Porter define como "Enfoque", ya que la direcciona a un nicho de mercado, en este caso, estudiantes y trabajadores que valoren y ponderen una buena nutrición, así como los productos naturales orgánicos.

Considera que el producto que ofrece responde a las necesidades específicas de los clientes dentro del nicho identificado.

## Capítulo II: Análisis del Entorno

### 2.1 Análisis del Macro Entorno

#### 2.1.1. Del país.

La República del Perú, es un país soberano situado en la parte central y occidental de América del Sur. El océano Pacífico bordea su costa y limita, al norte con Ecuador y Colombia, al sur con Chile y al este con Brasil y Bolivia. Su territorio se compone en tres zonas geográficas definidas como costa, sierra y selva que lo consolidan como uno de los países con mayor diversidad biológica y mayores recursos minerales del mundo.

#### 2.1.1.1 Capital, ciudades importantes, superficie, número de habitantes.

La capital del Perú es Lima, siendo las ciudades más importantes: Lima, Callao, Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Cusco. El Perú tiene una superficie de 128, 521, 560 kilómetros cuadrados; el número de habitantes de acuerdo con el último censo realizado por el INEI en el 2007 es de 28, 220,764 habitantes; La estimación realizada por el INEI para el 2016 es de 31, 826,018 habitantes. Siendo las ciudades más pobladas; Lima, Callao, Arequipa, Trujillo y Chiclayo. (Ver tabla 1).

Tabla 1

*Población total estimada de las ciudades con mayor cantidad de habitantes*

Año	Lima	Provincia			
		Constitucional del Callao	Arequipa	Trujillo	Chiclayo
2013	8,617,314	982,800	947,384	928,388	843,445
2014	8,751,741	999,976	958,351	942,729	850,484
2015	8,890,792	1,013,935	969,84	957,010	857,405
2016	9,031,640	1,028,144	980,221	971,105	864,220
2017	9,174,855	1,042,496	991,218	985,275	870,930

*Nota.* Adaptado del INEI. (2017). *Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones*. Recuperado el 20 de Setiembre, 2017 de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#>

### **2.1.1.2 Tasa de crecimiento de la población. Ingreso per cápita. Población económicamente activa.**

De acuerdo con la información obtenida de la base de datos del INEI, se tiene la proyección de la tasa de crecimiento poblacional para el 2017 en 1.1%. Además; de acuerdo al cuadro elaborado por el INEI sobre la población económicamente activa (PEA) se puede apreciar que está incrementando, sobre todo en Lima Metropolitana, que representa el 31% del total de la PEA nacional. Con respecto a los ingresos el cuadro elaborado por el INEI sobre el ingreso promedio mensual de los habitantes, nos muestra que este indicador también se incrementó en S/.235 del 2011 al 2015, en especial en Lima Metropolitana, lo que vuelve tan atractiva a Lima sobre otras ciudades peruanas.

### **2.1.1.3 Balanza comercial: Importaciones y exportaciones.**

En el Perú año 2016 la balanza comercial registró un superávit de 581,5 millones de dólares, que vendría a ser un 0.30% de su PBI, lo que, comparando con el año anterior, la balanza comercial fue negativa y registro un déficit de 3.689,3 millones de dólares y el PBI fue de -1,92%. Este aumento en el año 2016 se debe a un incremento de las exportaciones del Perú. En el 2016 Perú ha ganado posiciones de ranking comparando con el resto de los países se ha movido del puesto 60 que ocupaba en el 2105 al puesto 52, en referencia del PBI.

### **2.1.1.4 PBI, Tasa de inflación, Tasa de interés, Tipo de cambio, Riesgo país.**

De acuerdo con el Banco Mundial el PBI Per Cápita Real el 2016 fue de USD 6,045.50 en el gráfico anexo se puede apreciar la desaceleración del PBI debido al truncamiento de grandes proyectos mineros, sin embargo, el 2016 Perú logró aumentar su PBI en comparación con el 2015, lo que demuestra una ligera mejora en su economía (Ver Figura 2).

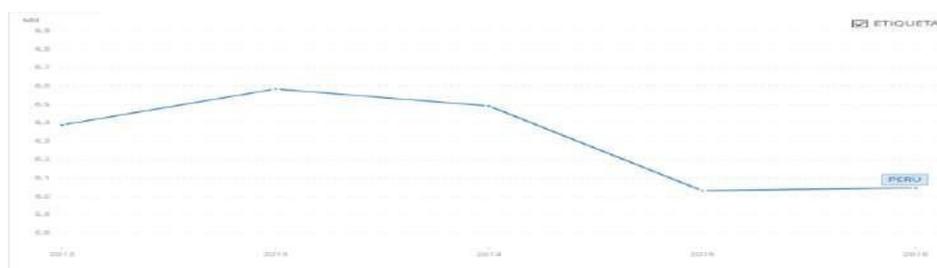


Figura 2. Banco Mundial. (2016). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*. Recuperado el 20 de Setiembre de 2017, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>

La Figura 2. PBI per Cápita Real. Demuestra la desaceleración de la economía peruana a partir del 2014 y una ligera mejora a partir del año 2015. Adaptado de los datos del Banco Mundial. (Banco Mundial, 2016).

De acuerdo con el BCR la tasa de interés para agosto 2017 es de 3,74% tasa que ha ido reduciéndose con el fin de frenar la desaceleración económica. Además, se tiene que la empresa Moody's califica el riesgo soberano del Perú en A3; calificación que lo coloca como buen pagador y un mercado atractivo para capitales extranjeros, incluso situándose sobre países como Argentina, Brasil y equiparándose a México.

#### **2.1.1.5 Leyes o reglamentos generales vinculados al proyecto.**

Actualmente el Poder Ejecutivo cuenta con facultades para emitir leyes que ayuden a reactivar la economía y la formalización, con estas características el Poder Ejecutivo emitió el Decreto Legislativo N°1332; con este decreto se agiliza la constitución de empresas a través de los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE) recayendo en el Ministerio de la Producción la evaluación de instituciones públicas, privadas y notarias para otorgarles la condición de CDE.

La Ley N° 29196 tiene como objetivo "Promover el desarrollo sostenible y competitivo de la producción orgánica o ecológica en el Perú" siendo su principal característica la creación del Consejo Nacional de Productos Orgánicos (CONAPO) el cual estará suscrito al Ministerio de Agricultura. Este consejo tendrá como fin "Proponer las políticas y normas de desarrollo sostenible para el fomento y promoción de la producción orgánica".

El decreto legislativo N° 774 aprueba la ley del impuesto a la renta, siendo este el marco legal para el cálculo de las obligaciones sobre las ganancias.

La Ley General de Sociedades N° 26887 contiene todos los lineamientos de las formas societarias aceptadas por el Estado Peruano.

### **2.1.2. Del Sector (Últimos 5 años o último año según corresponda).**

#### **2.1.2.1 Mercado Internacional.**

El término técnico que se usa para detallar las actividades de venta y suministro de productos de diferentes tipos a través de máquinas expendedoras es Vending.

El término se refiere a una máquina expendedora que provee productos o servicios seleccionados por el usuario. Este puede ingresar monedas, billetes o usar tarjetas prepago para activar las funciones del expendedor y adquirir los productos o servicios que se ofrecen típicamente, el expendedor está ubicado en lugares públicos, como centros de trabajo, de estudios, centros de salud, etc.

Según Hostelvending (Hostelvending.com, 2017) el número de máquinas expendedoras en el mercado europeo gira alrededor de los cuatro millones de unidades. El mercado italiano es el más grande en cuanto a número con 742.000 unidades, habiéndose incrementado un 1,7% desde 2010. Francia le sigue con 590.000 máquinas y Alemania con 545.000 que, a pesar de estar tercero en cuanto a número de máquinas, es el que más facturación alcanza en cuanto a ventas con 5.433 millones y un crecimiento del 4,5% en el periodo que va de 2010 a 2015. En la cuarta posición está Reino Unido con 421.000 máquinas y, en quinta, España con la referencia antes mencionada. Y es que, entre los principales mercados, solo Italia y Alemania mejoran sus resultados con unos crecimientos muy pequeños, mientras que los otros tres países del top 5 pierden efectivos.

Claudio Olmedo, especialista en Aprendizaje de Alto Impacto y columnista de la Revista online Entrepreneur ("Entrepreneur", 2016), nos cuenta su experiencia con máquinas expendedoras:

En Chile y Ecuador he visto lagunas públicas con peces y máquinas expendedoras, las mismas que típicamente ofrecen dulces o chicles en un centro comercial, ofreciendo comida para los peces. Lo lindo de esto es que es un espectáculo ver cómo se amontonan los peces cuando les tiras la comida y te dan ganas de echar más monedas y sacar más comida. [Entrepreneur.com] Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/287682>

Olmedo sostiene que se puede adquirir las maquinas en cualquier momento, más no los espacios ideales y éste constituye el paso clave en la construcción del negocio. "Sin espacios no tienes nada, por lo que si quieres construir tu propio imperio de máquinas expendedoras necesitas comenzar a afinar tu ojo, prender tu radar y comenzar a buscar los espacios que albergarán tus futuras máquinas.

Según Soy Entrepreneur.com, la actividad del vending se ha desarrollado como unas de las actividades comerciales con más beneficios y productivos que está surgiendo mundialmente en los últimos tiempos. Se observa como un método de ingresos muy

interesante y puede servir como un buen complemento a un segundo ingreso, incluso ya existen varios casos donde es considerado una actividad principal económica. (Entrepreneur, 2009).

### **2.1.2.2 Mercado del consumidor.**

En la mayoría de lugares públicos, ya existe una tendencia a ver máquinas expendedoras que ofrecen productos desde bebidas gasificadas o calientes, así como productos como galletas y dulces. Los consumidores aprovechan el lugar conveniente de la máquina para realizar una compra de su producto de preferencia. La tecnología ha sido vista como la forma más interactiva para generar una relación con el consumidor mientras hace el proceso la selección y pago de su producto.

En un reciente artículo de Hostelvending, el magazine online de vending ("Hostelvending", 2017) se detalla cómo la empresa australiana Powder Room Interactive Medias's – PRIM-, experta en medios interactivos, ha desarrollado una máquina vending que conecta con la cultura actual de grandes pantallas táctiles vinculadas a medios sociales con la que los consumidores pueden chatear en vivo y en directo con las propias marcas, así como comprar o probar sus productos.

La ventaja de esta tecnología para probar productos es que los consumidores solicitan muestras de prueba, lo que descarta las acciones de la publicidad tradicional. También obtienen los productos en tiempo real, a diferencia de los regalos de productos ofrecidos a través de sitios web o publicidad digital.

Con todo esto, esta tecnología ofrece un enfoque novedoso para la presencia de las marcas en los principales eventos, por ejemplo, deportivos o festivales de música. Esto da muestra de la multitud de acciones experimentales que están disponibles para las marcas y los anunciantes.

PRIM combina un software personalizado para la aplicación con un hardware de muestreo que convierte las pantallas digitales en conversaciones en tiempo real entre marcas y consumidores con infinitas aplicaciones digitales de juegos, inteligencia social, inteligencia artificial, etc. Utiliza sistema Android para integrar pantallas táctiles interactivas, placas base de máquinas expendedoras y un sistema de gestión basado en la nube que recopila datos de consumo instantáneos y valiosos para las marcas. Los portales digitales cuentan con pantallas táctiles interactivas HD LCD de 32 pulgadas con un software que tiene la capacidad de

ejecutar TVCs con audio, un display con los puntos de venta y contenido de productos, así como permitir simples transacciones de tarjeta de crédito o de dinero en efectivo.

Marcas como Colgate-Palmolive, Unilever, Johnson & Johnson o Nivea se han sumado a esta innovadora herramienta de ventas y marketing como parte de campañas de marketing o acciones personalizadas. Hostelvending.com (2017, 4 de julio). El vending como puente entre anunciantes y consumidores [Hostelvending.com]. Recuperado de: <https://www.hostelvending.com/noticias/noticias.php?n=8161>

### **2.1.2.3 Mercado de proveedores.**

Cada día las necesidades de las personas cambian, cada vez existe un segmento más y más específico por cada producto y es trabajo de los proveedores identificar y atender a esas necesidades. Los proveedores se ven obligado a estar a un paso adelante para poder ofrecer productos, sobretodo productos orgánicos y naturales donde hay un enfoque en el mercado y que finalmente hagan que un consumidor tome el tiempo necesario de parar y consumir dichos productos.

La página web Ifema.com señala que, al hacer compras automáticas, se puede identificar si es que existen nuevos perfiles de demanda, en particular la inclinación por consumir alimentos saludables. A la vez, los productores de máquinas expendedoras están invirtiendo en desarrollar equipos que sean amigables al medio ambiente y bajos costos de manteamiento.

“Proveedores de Vending Asociados” (PVA) data que en España existe una flota de más de 600,000 máquinas de las cuales, un 60% están dedicadas al comercio de alimentos y bebidas y los otros 40% está compuesto de tabaco, higiene persona y medicinas básicas entre otros.

### **2.1.2.4 Mercado Competidor.**

Respecto al mercado de bebidas saludables en el Perú, un informe de febrero de 2016 publicado por la revista Semana Económica (SEMANA económica”, 2016) señala que: Las ventas de bebidas saludables crecieron doble dígito en el 2015, debido a un incremento de búsqueda de información y toma de conciencia sobre hábitos saludables llevando a las principales marcas de bebidas saludables a un rápido crecimiento en el país. En el caso de

los tés frutados, las ventas crecieron 17% en el 2015 (de S/.101.6 millones a S/. 118.9 millones). Por su parte, las ventas aumentaron 12.6% (de S/.18 millones a S/.20.2 millones). La marca Herbi (Oro Verde) lidera la categoría de tés con 29% de la cuota de mercado, mientras que Herbalife la sigue de cerca con 26%.

En cuanto al sector de vending de bebidas calientes, está comprendido por un pequeño número de empresas que conforma un grupo poco significativo como para generar records estadísticos, aunque sí debe existir gran competencia o rivalidad entre ellos toda vez que los productos que ofrecen (básicamente café, té y chocolate caliente) tienen poca diferenciación, siendo el precio su principal competencia y sobre todo la colocación estratégica de sus máquinas.

Sin embargo, la empresa VEND S.A.C. es aparentemente la empresa líder en el negocio del vending o de máquinas expendedoras, al ser parte de un conglomerado que abarca la representación en este rubro de marcas como Coca Cola, Altomayo y Arcor. Se estima que esta empresa abarcaría el 90% del mercado peruano, aunque no ha sido posible, aún, determinar el tamaño del mismo ya que se trata de una sociedad anónima cerrada, cuya información comercial no se encuentra abierta al público. Según manifestó -en la entrevista a profundidad realizada para el presente trabajo- el experto en el sector vending, Marcelino Fernández, Gerente Comercial de la empresa española Vending Perú SAC.

#### ***2.1.2.5 Mercado Distribuidor.***

El actual líder en el mercado del vending en el Perú, utiliza contratos bastante cerrados con sus canales de distribución, de manera que reduce la amenaza de nuevos competidores. Sin embargo, esta condición no presenta, en los documentos, algún sustento lógico que justifique la exclusividad, hecho que lo vuelve observable y/o cuestionable, sobre todo en los casos de entidades públicas (Ver Anexo 07 – Contrato de Concesión Ministerio de Cultura)

#### ***2.1.2.6 Leyes o Reglamentos del Sector vinculados al proyecto.***

Kallpa SAC opta por un esquema de empresa formal, aprovechando las actuales reformas en el sentido tributario y laboral generadas en el país, más aún con las facilidades de ser una MYPE, esquema conveniente tanto en lo laboral como en lo tributario.

De la misma manera, Kallpa se constituirá como una S.A.C. (Sociedad Anónima Cerrada) modelo que permite por sus características ser una pequeña empresa o una grande,

es decir se ajusta al crecimiento de la empresa y es bien vista financieramente y entre sus muchas características la responsabilidad de los socios es limitada por la participación exclusiva en el negocio.

El Estado otorga varios beneficios a las micro y pequeñas empresas, brindándoles facilidades para su creación y formalización, dando políticas que impulsan el emprendimiento y la mejora de estas organizaciones empresariales.

Al empezar a generar empresa en el Perú debemos considerar que por ingresos que obtengamos existen 2 impuestos importantes el IGV y la Renta.

La entidad que regula la protección al consumidor INDECOPI indica que cada máquina expendedora debe contar con información sobre el producto y a la empresa que lo ofrece, como un teléfono, página web donde se puedan atender los reclamos y brindar mayor información de ser requerida. De la misma manera debe estar claramente definido el tipo de monedas que recibe y si puede dar vuelto.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú, ha creado el programa “Perú Responsable” para la suscripción de convenios con empresas privadas, asociaciones y gobierno local de Lima, con el fin de generar alianzas de responsabilidad social empresarial que promuevan la generación de empleo, empleabilidad y emprendimiento.

Además, desde el año 2013 existe la Ley 30021, Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes. Teniendo por finalidad la promoción y protección de la salud pública, reducir y erradicar enfermedades relacionadas al sobrepeso y crónicas no transmisibles.

En el año 2008 se instaura la “Ley de inocuidad de los alimentos” mediante Decreto Legislativo N° 1062, con la finalidad de proteger la vida y la salud de las personas, reconocer y asegurar los derechos del consumidor y promover la competitividad entre empresas, garantizando la inocuidad de los alimentos destinados al consumo humano.

- i) 2.1.2.6.1 Otros factores a considerar en el futuro respecto a las tendencias mundiales.*

Si bien la reglamentación sobre el negocio de máquinas expendedoras no está muy desarrollado en el Perú, a nivel mundial si lo está; siendo la tendencia a la globalización y estandarización de las industrias, no debemos dejar de lado los aspectos que ya se aplican en otras partes del planeta y que en un futuro podrían ser incluidas en la práctica de KALLPA y en el mejor de los casos constituirse en la pionera para su aplicación y así potenciar su ventaja competitiva. Proyectando una imagen innovadora de responsabilidad ecológica y tecnológica.

Tecnológica, a partir de la inclusión de nueva tecnología en las máquinas dispensadoras, el impacto del desarrollo de las tecnologías de información en el sector vending, la obsolescencia programada para las máquinas expendedoras, las nuevas tecnologías y su velocidad de transferencia. Por ejemplo, la inclusión de pantallas táctiles que otorgue un valor adicional, permitiendo al empresario (usuario) personalizar y adaptar la programación según sus intereses, incluyendo la reproducción de videos publicidad e imágenes relacionadas. La opción de pago vía una aplicación móvil que ofrece la cómoda opción de no llevar dinero en efectivo. Los avances en cuanto al ahorro de energía como por ejemplo el uso de tecnología LED que, además de reducir el consumo de energía eléctrica, mejora significativamente la visibilidad de la máquina.

Ecológica, debido a que este factor cada vez está generando más impacto en la sociedad peruana (aunque no en los niveles de que experimenta Estados Unidos y Europa) toda vez que la tendencia estás orientada al desarrollo de la conciencia de cuidado hacia el medio ambiente, tendencia que las empresas no pueden dejar de observar. Una de estas tendencias es la de “Special Reverse-Vending: recoger, reducir, reutilizar” cuyo funcionamiento es simple: el cliente inserta el envase ya utilizado u otro envase de un material aceptado por el sistema, la máquina separa, comprime por medio de un sistema mecánico de presión -sin registrar emisión de ruidos molestos- almacenando el material en un contenedor interior especial. El negocio de bebidas calientes por máquinas expendedoras, está obligado a encontrar un envase que sea 100% reciclable y de producción amigable con el planeta. Observando el hecho que al día, el negocio de máquina expendedoras en todo el mundo, vende millones de vasos de café que representan millones de toneladas de polietileno (plástico) que en su mayoría acaba en un contenedor de desperdicios diversos. Esto ya ha está siendo regulado, mediante prohibición, en algunas ciudades de Estados Unidos como Nueva York, San Francisco y Portland, por lo que hay que prestar especial atención a su evolución, ya que cabe la posibilidad que en un futuro se apliquen leyes similares en el Perú. (hostelvending, 2015)

## 2.2. Análisis del Micro Entorno

### 2.2.1. Competidores actuales: Nivel de competitividad.

La propuesta de Kallpa Brain es la de generar valor a través de la innovación y dada la naturaleza del producto, que busca trascender a los límites de los actuales negocios, no es posible centrarse en una visión tradicional de la competencia.

Basando esta primera parte del análisis en planteamiento de W. Chan Kim y René Mauborgne a través de la “Estrategia del Océano Azul”, caracterizada por la explotación de áreas del mercado aún no tocadas y creación de nuevos mercados a partir de este hecho; generando mayores oportunidades de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Sin embargo, no dejamos de atender la recomendación de *reconocer o crear un enemigo* que hace Guy Kawasaki en “El arte de empezar 2.0” postulando que si una empresa o persona no compite con alguien, entonces es probable que no tenga nada. Lo que nos lleva a buscar la definición de competencia para este proyecto, encontrando que Jaime Rivera Camino y Mencía de Garcillán, en su publicación “Dirección de Marketing: Fundamentos y Aplicaciones”, plantea tres tipos de competencia que van en función a su naturaleza, toda vez que pueden proceder de diversas fuentes con impacto directo en el corto plazo e influencia indirecta a mediano plazo:

1. Competencia Genérica: que está formada por todas las empresas que rivalizan por el dinero de los compradores.
2. Competencia directa, que está formada por las marcas de productos similares.
3. Competencia indirecta, que está formada por productos sustitutos o aquellos que actualmente no son competidores, pero que pueden serlo en el futuro porque satisfacen las mismas necesidades. (2007. p. 64)

A partir de estas tres definiciones, encontramos que son dos de ellas las que se ajustan al perfil de los competidores de Kallpa Brain: competencia genérica, constituida por los negocios explotadores de máquinas expendedoras - a pesar de que ninguno de los productos ofrecidos actualmente tiene equivalencia o similitud con Kallpa Brain, sí compiten por el dinero de los consumidores.

Tabla 2

*Competencia Genérica*

Empresa	Canal	Negocio	Productos	Precio Referencial
Vendomática (VED SAC)	Expendedora	B2C	Café y chocolate caliente / bebidas frías embotelladas (gaseosa, agua, Frugos) /snack	1.20
Tienda Max	Expendedora	B2C	Café y chocolate caliente / bebidas frías embotelladas (gaseosa, agua, Frugos) /snack	2.00
Sana Makina	Expendedora	B2B	Jugos naturales envasados yogurt griego ,frutas frescas, y snack orgánicos	5.00
Integral Vending Services SAC	Expendedora	B2C	Café y chocolate caliente / bebidas frías embotelladas (gaseosa, agua, Frugos) /snack	2.30

*Nota:* La información para la elaboración de esta tabla fue obtenida a través de la investigación de los autores de este trabajo. La información de los productos que se comercializan y sus respectivos precios se encuentran en el mercado correspondiente. Adaptado de datos disponibles en el mercado real.

¿Existe la oportunidad / amenaza? Sí, existen ambas. Amenaza en cuanto se encuentran en el mismo espacio y son productos ya conocidos por los clientes a pesar de presentar cualidades opuestas a la propuesta de Kallpa Brain; y oportunidad en tanto los productos actualmente ofrecidos no presentan una propuesta saludable. (Ver Tabla 3).

Tabla 3

*Factores de competencia genérica*

Productos	Acceso disposición	Precio	Sabor	Salud	Fresco	Natural
Café caliente	Sí	Sí	Sí		No	No
Chocolate caliente	Sí	Sí	Sí		No	No
Jugos naturales envasados	Sí	No		Sí	No	
Bebidas embotelladas	Sí	Sí	Sí	No	No	No

*Nota:* La información para la elaboración de esta tabla fue obtenida a través de la investigación de los autores de este trabajo. La información de los productos que se comercializan y sus respectivos precios se encuentran en el mercado correspondiente. Adaptado de datos disponibles en el mercado real.

Competencia Indirecta, comprendida por aquellos productos con una propuesta similar a Kallpa Brain, utilizando canales distintos (Ver Tabla 4).

Tabla 4

*Competencia indirecta*

Empresa	Canal	Negocio	Productos	Precio referencial
Emolienteros	Venta ambulante	B2C	Maca, quinua ,emoliente	2.00
Green Press	Delivery	B2C	Jugos naturales, anti-estrés, energizante, inmunológico, digestivo, rehidratante	17.00
Herbalife	Promotor	B2C	Bebidas y suplementos alimenticios	150.00
Fuxion	Promotor	B2C	Bebidas y complementos alimenticios	180.00
Incasur	Retail	B2C	Kiwigen, siete semillas, Kiwigen Golden	21.30
Incanat	Online	B2C	Maca mix, maca en polvo	36.00
Ecoandino	Retail	B2C	Maca Mornings, maca en polvo	15.80

*Nota:* La información para la elaboración de esta tabla fue obtenida a través de la investigación de los autores de este trabajo. La información de los productos que se comercializan y sus respectivos precios se encuentran en el mercado correspondiente. Adaptado de datos disponibles en el mercado real.

¿Existe la oportunidad/amenaza? Existe la oportunidad dado que el público que está familiarizado con estos productos encuentra la posibilidad de consumir un producto que ofrece lo mismo en cuanto a nutrición y salud, además de la promesa de potenciación mental y física; sumando a la presentación recién hecha, lista para tomar en su centro de trabajo y/o estudio. (Ver Tabla 5).

Tabla 5

*Factores de competencia indirecta*

Empresa	Acceso	Precio	Sabor	Salud	Fresco	Natural
Emolienteros	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Green press	No	No		Sí	No	Sí
Herbalife	No	No	Sí	Sí	No	No
Fuxion	No	No	Sí	Sí	No	No
Incasur	No	No	Sí	Sí	No	Sí
Incanat	No	No	Sí	Sí	No	Sí
Ecoandino	No	No	Sí	Sí	No	Sí

*Nota:* La información para la elaboración de esta tabla fue obtenida a través de la investigación de los autores de este trabajo. La información de los productos que se comercializan y sus respectivos precios se encuentran en el mercado correspondiente. Adaptado de datos disponibles en el mercado real.

## 2.2.2. Fuerza negociadora de los clientes.

Para efectos de nuestro proyecto, consideramos como clientes a las personas que consumirán nuestro producto de forma directa (B2C) a través de las máquinas expendedoras. Los clientes que consumen directamente de las máquinas expendedoras cuentan con un nivel alto de negociación debido a los siguientes factores:

- Las máquinas expendedoras se ubicarán en lugares donde ya existan otras máquinas expendedoras de café y gaseosas, donde el cliente encontrará concentración de productos y tendrá diferentes opciones a elegir.
- El costo de cambiar de un producto a otro es bajo.
- Los clientes B2C podrían integrarse fácilmente hacia atrás, o comenzar a producir el producto por sí mismos comprando las harinas componentes de Kallpa Brain, tal vez sin alcanzar el sabor exacto a la fórmula, pero sí preparar sus propios batidos funcionalmente similares, aunque sin la facilidad de depositar una moneda y obtener el producto de manera inmediata.
- Los locales donde se buscará instalar las máquinas expendedoras, cuentan con un nivel alto de negociación debido a que éstos son quienes finalmente autorizan la instalación de las expendedoras. Asimismo, en algunos casos exigen algunas condiciones como asegurar la funcionabilidad y abastecimiento de la máquina, así como comisiones.
- Kallpa Brain es un producto único en el mercado por su presentación, existiendo pocos lugares dónde ofrecen productos similares al nuestro: Casas naturistas, Ferias de productos orgánicos y distribuidores de productos naturales.

Sí existe poder de negociación por parte del cliente, por lo tanto, existe una amenaza que daría lugar a la reducción de nuestras utilidades (Ver Tabla 6).

Tabla 6

### *Poder de negociación*

Factor	Cumple
Costo de cambio de producto	No
Concentración de producto	No
Único en el mercado	Sí
Integración hacia atrás	Sí

*Nota:* La información para la elaboración de esta tabla fue obtenida a través de la investigación de los autores de este trabajo. La información de los productos que se comercializan y sus respectivos precios se encuentran en el mercado correspondiente. Adaptado de datos disponibles en el mercado real.

### **2.2.3. Fuerza negociadora de los proveedores.**

De acuerdo al análisis de poder de negociación de los proveedores, se deberá tomar en cuenta la cantidad de proveedores en la industria que, de acuerdo a información del Ministerio de Producción, actualmente existen 8,000 hectáreas de cultivo de maca y más de 10,000 productores se dedican a su cultivo.

Sobre el cacao, de acuerdo con el Ministerio de Agricultura, el Perú es el segundo productor mundial de cacao orgánico acogiendo el 60% de las variedades de cacao que existen en el mundo.

La panela es un producto cuyo monto de exportación es actualmente de 15 millones de dólares, monto considerado dentro del mercado internacional. La tonelada de panela cuesta alrededor de \$1,500.00, en comparación al costo de tonelada de azúcar que es de \$440.

Sí bien es cierto existe una alta producción de kiwicha en el Perú, ésta está concentrada en el producto convencional. De acuerdo a recomendaciones de la FAO, Perú debería apostar por semillas andinas certificadas ya que cultivar quinua con agroquímicos genera rechazo en las exportaciones de este producto. Actualmente los proveedores no están apostando por los productos orgánicos.

La producción de harina de almendras orgánica, está reducida a una empresa en Perú llamada Candela Perú que recolecta las cosechas en Madre de Dios y la procesa en sus dos plantas (Lima y Madre de Dios) aparte tenemos la importación de este insumo desde Estados Unidos de Norte América que debido a los aranceles aumenta su precio y los tiempos de respuesta. Por estos motivos el poder de negociación del proveedor peruano es alto; debido a que no existe otro en el mercado que tenga la certificación de producto orgánico.

Con respecto al poder de negociación de los proveedores de harina de lúcuma y coca orgánicas, es moderado debido a que hay más empresas en el mercado que ofrecen estos productos.

A efectos de reducir la dispersión logística al momento del abastecimiento, se optó por firmar un contrato de consorcio con la empresa Granos Andinos, dado que cuenta con la capacidad de acopio y transformación de los productos necesarios para la elaboración de

Kallpa Brain, así como con la certificación de productos orgánicos, esencial para cumplir con propuesta de valor. A partir de la formación de este consorcio, se trabajará directamente con Granos Andinos la elaboración de la fórmula base de Kallpa Brain y los tres sabores de sus presentaciones, así como el endulzante. De la misma manera, los insumos de Kallpa Brain deberán ser sometidos a un proceso de liofilización a efectos de garantizar su operatividad en las máquinas expendedoras y extender su vida útil. El contrato de consorcio, reducirá el poder de negociación del proveedor único, al asegurar precios con el proveedor con el compromiso de participar de las utilidades.

Un escenario similar ocurriría con las máquinas expendedoras dado que no son muchas las empresas que fabrican o importan estas máquinas en el Perú, debiendo cuidar los procesos de negociación con estos proveedores y a efectos de estandarizar la presentación de las mismas, se ha optado por negociar un contrato marco por la compra de 35 máquinas expendedora con la empresa Peruvian Vending SAC.

Sobre los proveedores de envases, no se ha registrado mayor problema debido a que en el mercado se encuentra una serie de opciones lo cual disminuye el poder de negociación que puedan tener los mismos.

Finalmente debemos indicar que el poder de negociación de los especialistas en control de calidad del producto es alto debido a que son pocos los especialistas en esta rama (Ver Tabla 7).

Tabla 7

*Fuerza de negociación*

Factor	Muchos proveedores en el mercado	Poder de decisión en el precio	Productos Sustitutos
Insumos: Maca, panela, kiwicha, cacao, almendras, lúcuma	No	Sí	No
Máquina expendedoras	No	Sí	No
Envases	No	No	
Asesor de Control de Calidad	No	Sí	No

*Nota:* La información para la elaboración de esta tabla fue obtenida a través de la investigación de los autores de este trabajo. La información de los productos que se comercializan y sus respectivos precios se encuentran en el mercado correspondiente. Adaptado de datos disponibles en el mercado real.

De acuerdo a lo que se puede analizar en el cuadro, podemos indicar lo siguiente: Hay pocos proveedores en el mercado que ofrecen los insumos que necesitamos en su versión

orgánica. Ellos tendrían la capacidad de decidir el precio de venta del producto. Podrían sustituirse por insumos no orgánicos, pero no cumpliríamos con nuestra propuesta de valor.

Máquinas expendedoras: son pocas las empresas que comercializan o fabrican estas máquinas en el mercado. Ellos podrían imponer el precio de venta del producto y para nosotros sería difícil negarnos a él ya que la opción que nos quedaría sería importar lo cual significaría un monto mayor de inversión. No podrían sustituirse con otro producto ya que la idea de negocio nace por ofrecer la facilidad al cliente de encontrar este producto en máquinas expendedoras.

Hay muchos proveedores en el mercado y cabe la posibilidad de encontrar el mejor precio de compra debido a que existe guerra de precios por la cantidad de empresas que ofrecen este producto.

Asesor de control de calidad: Debemos indicar que no son muchos los profesionales especializados en este rubro. Es difícil encontrar profesionales que cuenten con el conocimiento específico en la materia. En ese sentido, este proveedor podría imponer el precio por sus servicios profesionales.

#### **2.2.4. Amenaza de productos sustitutos.**

Los productos sustitutos que encontramos en el mercado actual mencionan ofrecer salud y energía sin tener en cuenta la naturalidad de los insumos. Debido a componentes como taurina, colina, arginina y otros, no son considerados como productos orgánicos que brinden beneficios sin efectos negativos para la salud.

#### **2.2.5. Competidores potenciales barreras de entrada.**

Entre las barreras de entrada de nuestro producto podemos destacar:

- Economías de escala: Dado el volumen de producción que se debe considerar para abastecer nuestras máquinas y no incurrir en desabastecimiento, nuestro negocio considerará economías de escala lo cual nos permitirá disminuir costos de producción. El hecho de trabajar con estos niveles de producción se traducirá en un mayor nivel de inversión el cual no podrá ser fácilmente igualado por los nuevos competidores que quieran ingresar al mercado.

- Diferenciación del producto: Nuestro producto, el cual se enfoca en la producción y comercialización de bebidas energéticas naturales, es único en el mercado. Se trabajarán en estrategias de publicidad y fidelización de clientes para el posicionamiento, lo que dará lugar a que sea más complicado para los nuevos competidores conseguir participación en el mercado.
- Accesos a canales de distribución: Se analizará e investigará cuáles son los espacios con mayor potencial para instalar nuestras máquinas expendedoras de acuerdo a nuestra estrategia de segmentación. Se firmarán contratos o convenios con las instancias correspondientes a efectos de formalizar el proceso de instalación y puesta en marcha de dichas máquinas. Asimismo, se establecerán cláusulas de exclusividad para que no puedan instalarse máquinas con productos iguales o similares al nuestro. En ese sentido, los nuevos competidores no podrán ingresar en los espacios en los cuales nosotros ya hayamos instalado nuestras máquinas. Esto se considera como una fuerte barrera de ingreso en los espacios en los cuales ya estaremos operando.
- Finalmente se deben considerar los siguientes escenarios potencialmente perjudiciales para el negocio, como por ejemplo que el proveedor de insumos es un potencial competidor para la elaboración de un producto competidor directo de Kallpa Brain, ya que podría aplicar una estrategia de integración vertical hacia adelante. Su estrategia consistiría en copiar y mejorar el modelo negocio teniendo el poder de cumplir el papel de proveedor y vendedor, utilizando el mismo canal de ventas a través de las máquinas expendedoras.
- También podría darse esto por parte de las empresas fabricantes de máquinas expendedoras aplicando una estrategia de integración vertical hacia atrás, provisionando sus propias máquinas expendedoras reduciendo la cuota de mercado de Kallpa Brain y de sus competidores directos. Si estos escenarios llegaran a ocurrir afectarían considerablemente a los precios y podrían llegar a elevar la agresividad comercial. alguna de las barreras a la entrada en el sector puede ser el coste que supone, para ambas opciones, el proceso de integración. Otro factor importante a destacar, son las posibles represalias que adopten las empresas ya establecidas en el sector del vending ante esta intrusión en el mercado.

Tabla 8

*Diferenciación del producto*

Factor	¿Existe?	Sustento
Economía de escala	Sí	Se requiere adquirir insumos en volumen a efectos de abastecer las maquinas con el producto que ofreceremos al mercado
Diferenciación del producto	Sí	Es único en su clase ya que actualmente no existen máquinas que expendan bebidas naturales y orgánicas energizantes con productos de origen peruano
Accesos de canales de distribución	Sí	Será restringido basándonos en las cláusulas de exclusividad que se firmaran con los clientes B2B
Integración vertical hacia adelante	No	Los productos de harina de quina, maca, kiwicha, cacao, almendras y lúcuma podrán ofrecer sus propios insumos a través de la adquisición de máquinas expendedoras
Integración vertical hacia atrás	No	Los fabricante y comercializadores de máquinas expendedoras podrán adquirir lo insumos base de nuestro producto y ofrecerlos en sus propias máquinas

*Nota:* La información para la elaboración de esta tabla fue obtenida a través de la investigación de los autores de este trabajo. La información de los productos que se comercializan y sus respectivos precios se encuentran en el mercado correspondiente. Adaptado de datos disponibles en el mercado real.

## Capítulo III: Plan Estratégico

### 3.1. Visión y misión de la empresa

#### 3.1.1. Visión

Innovar consolidando nuestro liderazgo local para el año 2021, como la empresa vending que marca tendencia, genera expectativa y se mantiene a la vanguardia de los cambios en el consumo de alimentos orgánicos con valor agregado.

#### 3.1.2. Misión

Nos capacitamos profesionalmente, desarrollamos como seres humanos y equipamos con tecnología de punta para garantizar un comercio justo, responsable con el medio ambiente, comprometido con la calidad de sus productos, la calidad de vida de sus clientes y de sus grupos de interés.

#### 3.1.3. Valores

Innovación; creando productos que estén a la vanguardia de las tendencias y necesidades del mercado. Integridad; propiciando un negocio justo con nuestros proveedores, ofreciendo la mayor calidad a nuestros clientes y siendo responsables con el medio ambiente. Excelencia; porque nuestros productos y procesos se encuentren en permanente mejora. Compromiso; cumpliendo con todas las promesas de valor que ofrecemos.

### 3.2. Análisis FODA

Al tratarse el presente proyecto, de una idea de negocio no se puede considerar la existencia de fortalezas, mientras no se haya tenido una experiencia real de operaciones en el mercado que las validen. Por lo tanto, la matriz FODA a continuación, no presenta fortalezas ni las estrategias defensivas y ofensivas toda vez que derivan de éstas.

#### 3.2.1. Debilidades:

- D1. Dada la naturaleza del canal y el segmento, no se acomoda una estrategia de promoción convencional.
- D2. Sólo un canal de ventas
- D3. Naturaleza del canal de venta dificulta el contacto directo con el cliente y retroalimentación en tiempo real

### **3.2.2. Oportunidades:**

- O1. Tendencia del mercado hacia el consumo alimentos saludables
- O2. El segmento de mercado está atento a los procesos, responsabilidad social y uso continuo de redes sociales
- O3. Disposición del mercado a pagar más por productos orgánicos, nativos y procesos inocuos.
- O4. Ley de Promoción de la Producción Orgánica o ecológica (Ley 29196)

### **3.2.3. Amenazas:**

- A1. Desabastecimiento por fenómenos naturales.
- A2. Presencia de productos sustitutos
- A3. Competidores vending cierran contratos de exclusividad.

### **3.3.2. Objetivos Estratégicos.**

Reducción de costos anual del 3% durante los tres años posteriores al periodo de evaluación a partir de la generación de economías de escala.

Incrementar a razón del 10 % anual el nivel de participación en la cuota del mercado, a partir del segundo año del periodo de evaluación.

Tabla 9

*Matriz de estrategias*

---

Tipo de Estrategia
Estrategias de Reorientación
ER1 (D1 - O1, O3) Penetración de mercado, mediante el desarrollo de nuevos productos o presentaciones de Kallpa Brain.
ER2 (D1 - O2) Política de Responsabilidad Social con Coprodreli, mostrando en las redes sociales los avances y evolución de los niños beneficiados con el consumo del producto.
ER3 (D3 - O2, O3) Creación de un soporte virtual y en redes sociales de la preferencia del público objetivo que muestren la naturaleza de Kallpa Brain y los beneficios de la practicidad e inocuidad de las máquinas expendedoras.
ER4 (D4 - O4) Aprovechar a partir del contrato de consorcio con Granos Andinos, la capacitación del personal de Kallpa Brain, en procesos orgánicos.
Estrategias de Supervivencia
ES1 (A2 - D2) Convertir en oportunidad la naturaleza del canal de ventas, al ser el único explotado por batidos funcionales de fácil acceso y precio más atractivo que el de la competencia.

---

*Nota:* Desarrolladas a partir de los hallazgos en cuanto a los factores internos y externos. Elaboración propia.

## Capítulo IV: Estudio de Mercado

### 4.1. Investigación de mercado

#### 4.1.1. Criterios de segmentación.

El presente proyecto plantea iniciar operaciones en la ciudad de Lima Metropolitana, dado que el estudio “Tendencias en Salud y Alimentación 2008” de Ipsos APOYO Opinión y Mercado, reveló que las dos características principales que busca el consumidor limeño en los alimentos es que “sea natural” y la segunda es que sea una “comida fortificada”. Ponderando su compra hacia los productos naturales y aquellos alimentos fortificados, que con alto contenido vitamínico y mineral.

##### 4.1.1.1. Variables Geográficas y Demográficas.

La segmentación geográfica de Lima Metropolitana y Callao, se tomará en base a la división planteada IPSOS que propone 06 zonas geográficas: Lima Norte, Lima Este, Lima Centro, Lima Moderna, Lima Sur y Callao. Donde Lima Norte es la zona con mayor población y representa el 25.6% del total de habitantes.

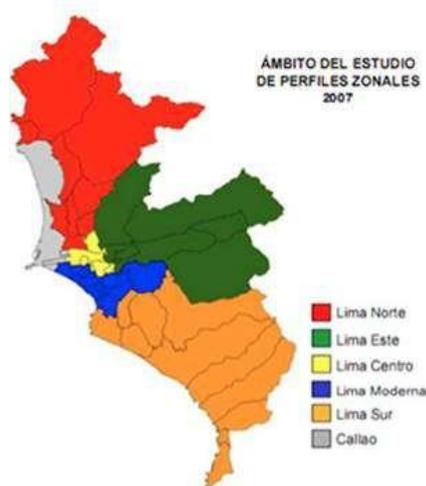


Figura 3. División Geográfica de Lima Metropolitana. Adaptado de “Perfiles zonales de la gran Lima” (Ipsos APOYO”, 2009)

Por otra parte, de acuerdo al estudio “Perú: Estructura Empresarial 2013” elaborado por el INEI, Lima Centro y Lima Moderna son las zonas geográficas con mayor densidad empresarial, donde por cada mil habitantes se registran 188 empresas. Constituyéndose como la zona geográfica más atractiva para el desarrollo del presente

proyecto. De la misma manera, también registra la mayor densidad empresarial por kilómetro cuadrado con 2,359.5 empresas.

Este estudio determinó que San Isidro es el distrito con mayor densidad empresarial, registrando 348 empresas por cada mil habitantes. Ocupando el segundo lugar Miraflores con 326.4 seguido de cerca por La Victoria (315.3), Lima Cercado (273.2), Lince (232.6) y finalmente Jesús María (190.8).

Tabla 10

*Lima metropolitana: Densidad empresarial, según zona geográfica, 2013*

Zona Geográfica	2013	Estructura porcentual	Densidad (Emp/M. hab) <sup>II</sup>	Densidad (Emp/KM 2)
Total	842,522	100%	87.8	299
Lima Norte	167,776	19.91%	69.1	195.8
Lima Centro y Moderna	340,572	40.43%	188.6	2359.5
Lima Este	168,407	19.99%	65.8	205.9
Lima Sur	106,080	12.59%	58.2	124.6
Provincia Constitucional del Callao	59,687	7.08%	60.7	406.1

*Nota:* Densidad Empresarial en Lima Metropolitana. Adaptado de "Perú: Estructura Empresarial 2013" (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014) [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1178/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1178/libro.pdf)

El presente proyecto está dirigido tanto a mujeres como hombres, toda vez que las preferencias de consumo por productos saludables no presentan una diferencia marcada por género.

De acuerdo a la edad de los consumidores, se busca a aquellos que presenten mayores retos físicos y mentales por el nivel de exigencia en cuanto a estudios y carga laboral y a la vez, una mayor predisposición hacia el cuidado de su alimentación. Encontrando que el segmento que se encuentra entre los 20 y 35 años cumple con estas condiciones, que representan el 80.4% de la población limeña dado que 19.6% de jóvenes de Lima, no estudia ni trabaja, según revela RRPP en su informe del 27 de junio de 2017.

**4.1.1.2. Variables psicográficas.**

Con respecto al nivel socioeconómico (NSE) el presente proyecto se enfocará en los sectores socioeconómicos B y C al ser el grupo que presenta mayor porcentaje de trabajo

dependiente y/o de oficina, así como estudios en universidades e institutos superiores particulares.

Tabla 11.

*Fuente de ingresos en el hogar (todos los aportantes)*

Tipo de Trabajo	Total %	Nivel Socioeconómico				
		A	B	C	D	E
Trabajos Independientes	62	57	54	62	65	67
Trabajos Dependientes	59	72	75	61	52	49
Jubilación/ Pensiones	13	30	28	15	5	2
Ayuda de familiares	6	8	9	9	3	2
Alquileres / otras rentas	4	16	6	4	2	0

*Nota:* Fuentes de ingresos en el hogar. Adaptado del INEI de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1105/cap06.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1105/cap06.pdf)

De acuerdo a la clasificación de consumidores -regida por sus estilos de - establecida por “Arellano Marketing”, el público que conforma el nicho de mercado identificado por Kallpa SAC es el comprendido por los “PROGRESISTAS” y las “MODERNAS” y juntos representan un 46% de la población.

Ambos grupos se caracterizan porque se encuentran en la búsqueda de superación personal, se capacitan y trabajan, buscan oportunidades y reconocimiento y están al tanto de las tendencias y en sus decisiones de compra buscan calidad, rendimiento y practicidad, privilegiándolos antes que el precio.

#### **4.1.2. Marco Muestral.**

Una vez determinados los criterios de evaluación para el presente proyecto, se procederá a la determinación del marco muestral que determinará los lineamientos del estudio de mercado (Tabla 12)

Tabla 12.

*Determinación del Marco Muestral según criterios de segmentación*

Dato	Detalle	%	Cantidad
Región Geográfica	Perú	100%	31,488,625
Ciudad	Lima Metropolitana	30%	9,439,000
Edad	21 - 35 años	27%	2,548,530
NSE	B - C	60.4%	1,539,312
Ocupación	Trabaja / Estudia	74.4%	1,145,248
Tipo de empleo	Formal	28%	320,670
Estilo de Vida	Progresistas y Modernas	46%	147,508

*Nota:* Determinación del marco muestral. Adaptado de INEI / IPSOS / Arellano Marketing / Gestión.pe  
<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/cerca-de-10-millones-de-personas-viven-en-lima-metropolitana-8818/>  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf)  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf)  
<https://gestion.pe/economia/empleo-informal-13-trabajadores-tiene-educacion-universitaria-2189827>  
<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>

En una encuesta piloto, aplicada a un universo de 33 personas con las características de segmentación que determinan el marco muestral, que además consumen bebidas naturales u orgánicas para despejar la mente y/o recuperar energías. El 90.91% dijo que sí consumiría un batido energético con los componentes de Kallpa Brain y el 81.82% lo adquiriría de una máquina expendedora.

Este primer hallazgo nos lleva a asignar un valor diferente al usual (0.5) para las variables “p – q” en la fórmula que determinará el tamaño de muestra para la evaluación cuantitativa, toda vez que los resultados preliminares nos llevaron a inferir que existe un público dispuesto a consumir el producto.

Requiriendo un nivel de confianza del 95% (k: 1.96) un margen de error máximo del 5% y asignando a las variables p - q 0.6 y 0.4 respectivamente en nuestra formulación, obtenemos como resultado que nuestro tamaño de muestra requerido asciende a 385 personas.

#### **4.1.3. Entrevistas a profundidad**

##### **Proyecto: Máquina expendedora de bebida orgánica**

##### **Entrevistas en profundidad 01**

Entrevista con el productor y proveedor de los insumos orgánicos de Kallpa Brain.

- Objetivo: Conocer el proceso de producción de la mezcla con maca, kiwicha y coca.

- Entrevistado: Efraín Salinas – Profesor Agropecuario de la UNA
- Cargo: Gerente Comercial de Molinos Grano Andino de Caral SR.
- Fecha de entrevista: 3 de setiembre de 2017

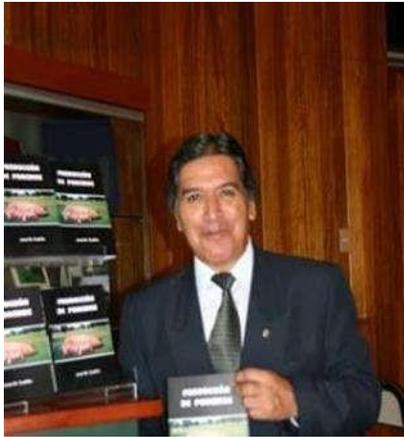


Figura 4. Efraín Salinas. Tomada en su oficina al momento de la entrevista

#### Sobre el negocio:

La empresa se dedica al proceso de granos andinos, aparte de cultivarlos, se procesa y se comercializa, como es la kiwicha, la coca y la maca, estos productos son transformados en harina.

La maca principalmente se produce en una altura a partir de los 3mil metros sobre el nivel de mar, en una zona de donde el suelo tiene que ser fuerte para que la maca sea bien nutritiva.

#### Sobre la idea:

El éxito de cualquier proyecto está en la innovación y este es el caso, es un proyecto excelente donde se puede aprovechar la tendencia de consume natural consume sano.

También se puede aprovechar las propiedades de los productos que son muy altas y poco conocidas y así promocionar nuestro producto con sus propiedades y cambiar a las personas para que consuman bebidas naturales y orgánicas.

### **Entrevistas en profundidad 02**

Entrevista con experto en nutrición.

- Objetivo: Conocer las propiedades nutricionales, energéticas y cognitivas de los insumos que estamos usando en la elaboración de nuestro producto.
- Entrevistado: Miluska Zurita
- Profesión: Nutricionista de la empresa Redu Fácil

- Fecha de entrevista: 12 de setiembre de 2017



Figura 5. Miluska Zurita, tomada en su oficina en San Borja al momento de la entrevista.

### Beneficios de los insumos

¿Cuáles son los beneficios a nivel nutricional de la maca, la kiwicha y la coca?

Kiwicha: Contiene alto contenido energético y un aporte nutricional alto en proteínas, mayor contenido de aminoácidos completos. Contiene calcio, fósforo, hierro, potasio, zinc, vitamina E y complejo de vitamina B.

Maca: al igual que la kiwicha tiene buen aporte proteico además es rico en calcio, potasio, y hierro y contiene cantidades importantes de ácidos grasos (incluyendo ácidos linolénico palmítico, y oleico, haciéndolo un alimento nutritivo y energético. La maca contiene gran cantidad de fibra que ayuda a disminuir el riesgo de cáncer de colon, estimulando el funcionamiento intestinal ayudando al organismo a prevenir el estreñimiento.

Coca: contiene poca cantidad energética a comparación de la maca y kiwicha, pero a su vez tiene buena cantidad de vitaminas actuando como un complemento nutritivo en la dieta.  
Efecto a nivel energético, nutricional y cognitivo

¿Estos productos tienen efectos energéticos, nutricionales y cognitivos en el organismo, o solo sirven como fuente de alimentación?

KIWICHA: aporta energía y es nutritiva, por el complejo b que aporta se vería relacionado con el sistema cognitivo, aunque hay pocos estudios sobre una posible relación.

MACA: Por la cantidad de carbohidratos y grasas esenciales que contiene, la maca es una buena opción como fuente energética. Se han realizado estudios donde se concluye que la maca ayuda en los procesos cognitivos, tales como mejora de la memoria y aprendizaje y gracias a los alcaloides presentes en la composición de la maca, se confiere su propiedad

neuro-estimulante. Es decir, la maca tiene beneficios energéticos, nutritivos y cognitivos en el organismo.

COCA: También contiene alcaloides por lo que posee propiedades estimulantes similares al del café y el té.

Efectos del café y la maca en el organismo ¿La maca y el café tienen los mismos efectos en el organismo? ¿Ambos tienen la propiedad de darte energía para mantenerte despierto ante un desgaste por efectos del trabajo o estudios?

En realidad, lo que te da energía en el café es el nivel de azúcar que le pones a tu bebida. Muchos creen que el café por sí solo te despierta, pero en realidad es el nivel de azúcar que le colocas a tu bebida; son las calorías lo que te da la energía. El café no tiene valor proteico a diferencia de la maca que te brinda carbohidratos, calorías y proteínas. Esos 3 elementos son los que te brindan la energía que necesitas para mantenerte activo ante un desgaste físico y mental, sin mencionar el aporte de nutrientes que te brinda.

Cantidad recomendada de consumo

¿En qué proporciones se debe consumir? ¿El consumo en exceso es dañino para el organismo?

Dependiendo del aporte total de la dieta se recomendaría aproximadamente 20 gr, en todo el día para aportar más nutrientes y energía. Todo en exceso tiene sus efectos adversos.

Forma de absorción del producto en el organismo

¿Cuál es la presentación más recomendada para su consumo, harina, pastillas, otros?

Se recomendaría en harina, para conservar su contenido proteico y energético, además se presentaría en una forma más accesible de consumirla. La presentación en harina permite que el producto se absorba más rápido por el organismo.

Mejor momento al día para su consumo

¿En qué momento del día es mejor consumirlo?

El momento ideal sería en la mañana, ya que es generalmente el momento de mayor actividad requiriendo mayor aporte energético para asegurar el día de un buen aporte nutritivo.

Pérdida de propiedades al mezclarse con otros productos

¿Estos productos pierden alguna propiedad si se mezclan con otros elementos?

Generalmente cuando se mezclan con otros elementos o sustancias conservan su aporte nutritivo.

### **Entrevistas en profundidad 03**

Tienda Especializada en Productos Naturales

- Objetivo: Identificar las características de los consumidores de productos naturales.
- Entrevistado: Norka Ponce Ochoa
- Ocupación: Representante de ventas Santa Natura -Magdalena
- Fecha de entrevista: 14 de setiembre de 2017

Sobre el negocio

Santa Natura es una empresa de productos naturales establecida el año 1996 y con la misión de ofrecer los mejores productos funcionales provenientes del legado histórico del Perú, con el propósito de mejorar la calidad de las personas.

Sobre características de los compradores

Personas jóvenes y adultas que buscan satisfacer su necesidad de bienestar y salud, las personas eligen los productos por la calidad y los resultados que aprecian al consumir los productos. Indica que existe diferencia entre productos orgánicos y naturales, estando los primeros libres de pesticidas a diferencia de los naturales que contienen pesticidas, indica que es un determinante de compra el que sean productos orgánicos para los clientes y por eso aceptan pagar un adicional por estos productos.

### **Entrevistas en profundidad 04**

Entrevista Experto Vending

- Objetivo: Validar viabilidad para obtener una bebida / batido natural desde una máquina expendedora, precio de mercado y modelos disponibles que se ajusten al producto.
- Entrevistado: Marcelino Fernández Rodríguez
- Cargo: Gerente comercial de Peruvian Vending SAC
- Fecha de entrevista: 13 de setiembre de 2017



Figura 6. Foto de Marcelino Fernández. Recuperada de <https://www.facebook.com/marcelino.fernandezrodriguez.3>

#### Sobre el negocio:

La explotación de máquinas expendedoras es un negocio muy versátil, se puede vender desde agujas hasta ordenadores portátiles y cada vez tiene más aceptación en los mercados de países emergentes, porque cada vez más el consumidor se aleja de los temores y se familiariza con la interacción con las máquinas automatizadas, que se presentan como un medio seguro y rápido de obtener el producto deseado.

Se conocen dos formas de trabajar este negocio, uno de ellos es el comodato, donde se opta por poner –sin costo- una máquina vending en una empresa, y ésta se compromete a la compra exclusiva de los insumos para su funcionamiento y la otra es ubicando espacios con afluencia de gente, ya sea en una empresa o un espacio público y hacer un contrato de alquiler de espacio.

#### Sobre la idea

Es un campo muy interesante e innovador, sumando la tendencia hacia el consumo de productos saludables. Considerando, además, que las expendedoras de café y chocolate caliente utilizan azúcar blanca y este es un producto que va perdiendo popularidad en las nuevas generaciones. Sin embargo, las máquinas de Nescafé son muy populares y tiene 3000 en el mercado.

Es muy importante considerar que el producto debe ser funcional y homogéneo de manera que no se altere la fórmula al momento de hacer la mezcla para cada sabor.

#### Sobre la implementación

Además de la máquina, se debe contar con el registro sanitario y las empresas piden un certificado de fumigación que se debe hacer de manera anual, además de contemplar qué tipo de contrato se realizará con dueño del espacio.

## Entrevistas en profundidad 05

### Entrevista Psicóloga Educacional

- Objetivo: Validar la propuesta de potenciación mental con el consumo de Kallpa Brain.
- Entrevistado: Anacé Cubas Barrueto
- Profesión: Psicóloga
- Fecha de entrevista: 29 de agosto de 2017



Figura 7. Foto de Anacé Cubas. Recuperada de Facebook  
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10159110076510228&set=t.707814214&type=3&theater>

#### Sobre los efectos de los componentes:

Por lo general, la alimentación está más relacionada a la salud y desarrollo físicos y tal vez al mental en cuanto a obtener un efecto inmediato ante el cansancio. Cuando en efecto la capacidad cognitiva se puede ver favorecida con el consumo de alimentos que contienen ciertos neurotransmisores, así como llevar una dieta carente de estos puede llevar a sufrir problemas como déficit de atención, memoria, depresión entre otros.

Por ejemplo, en los programas de gobierno que trabajan con la alimentación de los menores, se contempla que la dieta que estos reciben debe ser rica en ciertos granos como la kiwicha, quinua, trigo e incluso en los postres que reciben están hecho a base de cereales y tubérculos andinos. Esto no solo para favorecer el desarrollo y la salud física, sino también estimular el desarrollo cognitivo, capacidad de memoria y habilidades de aprendizaje.

Ahora, es importante resaltar, que todo esto se da en tanto la persona que consuma estos productos, efectivamente haga uso de lo que desea desarrollar y/o potenciar. Es decir que, si es una persona que desea desarrollar sus habilidades para el rendimiento deportivo, en efecto

debe practicarlo con regularidad, o si se desea potenciar habilidades cognitivas o de aprendizaje, la persona debe tener una rutina de estudio, lectura, análisis, etc.

Por eso se dice que estos alimentos “favorecen” el desarrollo, no vuelven genio o súper deportistas a quien no realiza actividad mental o física regularmente.

#### 4.1.4. Focus Group.

Se realizaron dos focus group con el objeto de una validación más cercana a la realidad.

Tabla 13.

Resumen Focus Group 1 y 2

DATOS Fecha	FOCUS GROUP 1 09/09/2017	FOCUS GROUP 2 10/09/2017
Participantes	Estudiantes de CPEL y empleados de 20 a 35 años	Estudiantes de universidades y empleados de 20 a 35 años
Número de participantes	9 personas	8 personas
Residencia de los participantes	Zona 7	Zona 7
Nivel socioeconómico	B Y C	B Y C
Duración	50 minutos	40 minutos
Objetivos	Identificar indicios si el producto funciona con el segmento escogido Identificar si conocen sobre bebidas energéticas y productos orgánicos Identificar si conocen sobre la competencia indirecta de Kallpa Brain	Identificar qué necesidad buscan satisfacer Identificar si el sabor es el adecuado Identificar qué imagen o logo va con nuestro producto

*Nota:* Resumen con la información obtenida en los Focus Group. Elaboración propia.



Figura 8. Focus Group 02 llevado a cabo el domingo 10 de setiembre de 2017 en la sala de reuniones del edificio Javier Prado 200.

#### **4.1.4.1. Conclusiones del Focus Group.**

En base a los resultados obtenidos de Focus Group, se concluye lo siguiente:

##### Perfil del cliente

- Los consumidores tienen preferencia por la comida natural.
- Son personas con poco tiempo durante el día.
- Personas con desgaste intelectual ya sea en universidades o centro laboral.
- Por lo general siguen la tendencia hacia la comida saludable
- Buscan bebidas para el desayuno y media tarde con buen precio y sabor
- Buscan bebidas energéticas
- Valoran productos nutricionales y orgánicos para su bienestar general

##### Validación del producto

- El logo de Kallpa Brain, les parece que estaba bien de acuerdo al producto
- Dentro de los 3 colores que se le mostraron, prefirieron el color medio mostaza que se reflejaba más con el producto
- Recomendaron que el sabor de lúcuma sea menos grumoso
- Les gusto el nivel de azúcar y el uso de panela
- Recomendaron que la bebida siempre tiene que ser caliente

##### Cambios

- Se decide cambiar los colores de blanco a color medio mostaza, similar al color de la maca.
- Se modifica la textura de la bebida con sabor a lúcuma
- Se indicó que la bebida sea siempre caliente
- Se cambió que la bebida con cacao sea más dulce

#### **4.1.5. Encuestas.**

Teniendo en cuenta que contamos con un nivel del 90% de aceptación de nuestro segmento, optamos por seguir adelante con el desarrollo de nuestro producto y realizamos nuestra encuesta de producto.

Esta encuesta fue compuesta de las siguientes preguntas:

- Indique su edad
- Indique si trabaja y/o estudia

- Seleccione su distrito de residencia
- Seleccione el distrito de centro laboral
- Seleccione el distrito de centro de estudio

**Qué frase te describe mejor o te identifica: En una escala del 1 al 5 donde 1 es el nivel más bajo y 5 el más alto. - Que tanto considera que sus actividades diarias le generan:**

- ¿Consume algún producto para recuperar energías o despejar el cansancio?
- Mencione que producto(s) consume (si no te aplica, colocar N/A):
- Dónde adquiere el producto (si no te aplica, colocar N/A):
- ¿Con qué frecuencia lo consume?

**¿Qué tan importante considera que una bebida funcional contenga valor alimenticio / nutritivo y aporte beneficios a su salud? (marque su elección)**

- Nada importante
- Importante
- Muy importante

**¿Consume o alguna vez ha consumido productos nativos peruanos cómo?**

- Maca
- Quinoa
- Kiwicha
- Coca
- Siete semillas.

**Quando compro una bebida natural / orgánica, pienso en satisfacer mi necesidad (Ordene de 1 al 5)**

- Saciar la sed
- Saciar el hambre
- Recuperar energías
- Alimentarme
- Reducir la fatiga mental

**Quando compro una bebida natural / orgánica lo más importante es: (Ordene de 1 al 5)**

- Su sabor

- Su precio
- Su valor nutricional
- Su aporte energético
- Que sea saludable
- La fatiga mental

**Acudo a maquinas expendedora de bebidas calientes porque: (Ordene de 1 al 5)**

- No dispongo de tiempo y la atención es inmediata
- Es limpio e higiénico
- Es lo que está más cerca
- Me gustan sus bebidas
- No consumo bebidas de máquinas expendedoras

**¿Qué presentación considera ideal para una bebida funcional que contenga valor alimenticio / nutritivo y aportes beneficios a su salud?: (Marque su elección)**

- Preparada al momento con productos frescos
- Embotellada
- Instantánea en polvo
- Me es indiferente

**Si hubiera una máquina expendedora de una bebida funcional (tipo batido) a base de productos nativos y orgánicos que propicie una buena alimentación y además disminuya el cansancio y/o fatiga mental:**

- Definitivamente compraría
- Probablemente compraría
- No estoy seguro si compraría
- No compraría
- Donde le gustaría encontrar esta máquina expendedora:
- En el trabajo
- En el centro de estudios
- Ambos

**Cuánto estaría dispuesto a pagar por un vaso de 8 onzas de una bebida funcional (tipo batido) de máquina expendedora a base de productos nativos y orgánicos que propicie una buena alimentación y disminuya el cansancio y/o fatiga mental:**

- S/.1.50
- S/.2.00
- S/.2.50
- S/.3.00
- S/.3.50

## 4.2. Demanda y oferta

### 4.2.1. Estimación del mercado potencial.

El mercado potencial resulta de la población proyectada multiplicada por el porcentaje del nivel socioeconómico (en este caso niveles A y B) y por el porcentaje de edades (rango de 20 a 65 años) resultando el mercado potencial en 1´476,972 personas.

Tabla 14.

#### *Mercado potencial*

Distrito	2018	2019	2020	2021	2022
Lima metropolitana	1476972.378	1501158.162	1525739.994	1550724.36	1576117.851
Mercado Potencial en personas	1,476,972	1,501,158	1,525,740	1,550,724	1,576,118

*Nota:* Estimación del mercado potencial a partir de la información obtenida de las encuestas. Elaboración Propia

### 4.2.2. Estimación del mercado disponible.

Para determinar el mercado disponible debemos multiplicar al mercado potencial por los factores del mercado disponible, es decir por los resultados de las siguientes preguntas filtro:

¿Actualmente trabaja y/o estudia? El resultado de la encuesta es que 87.8% de los encuestados si trabaja y/o estudia.

Tabla 15.

#### *Primer factor para hallar el mercado disponible*

Respuesta	%	personas
Si	87.8%	338
No (fin de la encuesta)	12.2%	47
	100.0%	385

*Nota:* Respuestas afirmativas ante la pregunta sobre si trabaja o estudia, a partir de la información obtenida de las encuestas. Elaboración Propia

El 56.4% de los encuestados viven en los distritos donde consideramos poner las máquinas expendedoras, siendo este el segundo factor para hallar el mercado disponible.

Tabla 16.

*Segundo factor para hallar el mercado disponible, distritos donde estudia o trabaja.*

Distrito	%	Personas
Miraflores	17.8%	60
San Isidro	15.8%	53
Surco	22.8%	77
Otros: (fin de la encuesta)	43.6%	147
	100.0%	338

*Nota:* Determinación del público disponible en los distritos elegidos, a partir de la información obtenida de las encuestas. Elaboración Propia

Ante la pregunta por el consumo de productos para recuperar energías, el 85.80% respondió positivamente, siendo este porcentaje el tercer factor.

Tabla 17.

*Tercer factor para hallar el mercado disponible. Personas que consumen algún producto para recuperar energías o despejar el cansancio*

Respuesta	%	Personas
Sí	85.80%	164
No	14.20%	27
	100.00%	191

*Nota:* Respuestas afirmativas sobre el consumo de bebida energizante, a partir de la información obtenida de las encuestas. Elaboración Propia

Ante la pregunta, si consume o alguna vez ha consumido productos nativos peruanos como: maca, quinua, kiwicha, coca, siete semillas. La respuesta resultó que el 78.80% de encuestados sí han consumido productos nativos peruanos. Resultando este porcentaje en nuestro cuarto factor para hallar nuestro mercado disponible.

Tabla 18.

*Cuarto factor para hallar el mercado disponible. Personas que consumen algún producto como maca quinua*

Respuesta	%	Personas
Si	78.80%	129
No	21.20%	35
	100.00%	164

*Nota:* Respuestas afirmativas sobre el consumo de productos nativos peruanos, a partir de la información obtenida de las encuestas. Elaboración Propia

Utilizando los cuatro factores, nuestro mercado disponible resulta en 494,492 personas.

Tabla 19.

*Factor mercado disponible*

Distrito	2018	2019	2020	2021	2022
Lima metropolitana	494,492	502,590	510,820	519,185	527,686
Mercado Disponible en personas	494,492	502,590	510,820	519,185	527,686

*Nota:* El factor para el mercado disponible es 33.48%, calculado a partir del porcentaje representativo de las encuestas, extrapolado a la población de Lima Metropolitana. Elaboración Propia

#### 4.2.3 Estimación del mercado efectivo.

Nuestro mercado efectivo es igual al Mercado Disponible multiplicado por los resultados de las preguntas referentes a la disposición de compra y el rango de precio.

Pregunta Disposición de compra:

¿Si hubiera una máquina expendedora de bebida funcional a base de productos nativos y orgánicos que propicie una buena alimentación y disminuya el cansancio y/o fatiga mental?

Tabla 20

*Estimación de compra*

Respuesta	Personas	%	Peso de ponderación	Ponderado
Definitivamente compraría	46	35.80%	100%	35.800%
Probablemente compraría	20	15.40%	75%	11.550%
No estoy seguro si compraría	30	23.20%	50%	11.600%
No compraría	33	25.60%	0%	0.000%
	129	100.00%		58.950%

*Nota:* Estimación de compra calculada a partir de las respuestas afirmativas ante la pregunta sobre el consumo del producto. Elaboración Propia

Pregunta Rango de Precio:

Cuanto estaría dispuesto a pagar por un vaso de 8 onzas de una bebida funcional (tipo batido) de una máquina expendedora a base de productos nativos y orgánicos que propicie una buena alimentación y además disminuya el cansancio y/o fatiga mental. Por la cantidad de respuestas en función a cada rango de precio, se obtiene que la ponderación para el factor precio será de 44%.

Tabla 21.

*Estimación de precio*

Rango de Precio	%	Personas
De S/. 1.50 a S/. 2.00	35.40%	34
De S/. 2.00 a S/. 2.50	20.60%	20
De S/.2.50 a S/.3.00	29.00%	28
De S/.3.00 a más	15.00%	14
	100.00%	96

*Nota:* Estimación de compra calculada a partir de las respuestas afirmativas ante la pregunta sobre el consumo del producto. Elaboración Propia

Finalmente calculamos el Mercado efectivo en 25.938% aplicando este porcentaje al mercado disponible, resultando el mercado efectivo en 128,261 personas.

Tabla 22

*Estimación del mercado efectivo*

Ciudad	2018	2019	2020	2021	2022
Lima metropolitana	128,261	130,362	132,496	134,666	136,871
Mercado efectivo general en personas	128,261	130,362	132,496	134,666	136,871

*Nota:* Estimación del mercado efectivo a partir de la aplicación de los ponderados de precio y compra, extrapolado a la población de Lima Metropolitana. Elaboración Propia

#### 4.2.4. Estimación del mercado objetivo

Para calcular el mercado objetivo el primer año utilizaremos la metodología de Pareto que establece que el 80% de los ingresos provienen de un primer 20%, pero utilizaremos el 15% para ser conservadores, el porcentaje resultante es de 3%, dicha tasa crecería geométricamente de acuerdo con el PBI 2016 que es 3.90% resultando nuestro mercado objetivo para el 2018 en 3,848 personas.

Tabla 23.

*Estimación del mercado objetivo*

Referencia	2018	2019	2020	2021	2022
Tasas de mercado objetivo	3.00%	3.12%	3.24%	3.36%	3.50%
Lima metropolitana	3,848	4,063	4,291	4,531	4,785
Mercado Objetivo en personas	3,848	4,063	4,291	4,531	4,785

*Nota:* Estimación del mercado objetivo a partir de la aplicación Pareto, castigado con el 15% y la referencia de crecimiento a partir del PBI 2016, extrapolado a la población de Lima Metropolitana. Elaboración Propia

#### 4.2.5. Frecuencia de compra

Para hallar la frecuencia de compra de nuestro producto, utilizamos los resultados de la encuesta a la pregunta: Indique cuantas bebidas energizantes compraría a la semana, calculando un consumo ponderado que resulta en 2.13 unidades semanales y 110.76 unidades al año.

Tabla 24.

##### *Frecuencia de compra*

Veces por semana	Promedio	Resultados en %	Consumo ponderado
De 1 a 2	1.5	54%	0.81
De 2 a 3	2.5	30%	0.75
De 3 a 4	3.5	15%	0.525
De 4 a 5	4.5	1%	0.045
		100%	2.13
			110.76

*Nota:* Determinación de la frecuencia de compra partir de la pregunta específica en las encuestas. Elaboración Propia

#### 4.2.6. Cuantificación anual de la demanda

La demanda de nuestro producto por año será calculada multiplicando nuestro mercado objetivo por la frecuencia de compra ponderada.

Tabla 25.

##### *Cálculo de la demanda anual*

	2018	2019	2020	2021	2022
Vasos de 8 oz a vender	426,187	450,059	475,269	501,891	530,003
Total demanda en unidades	426,187	450,059	475,269	501,891	530,003
Cacao	133,823	141,319	149,234	157,594	166,421
Lúcuma	147,887	156,171	164,918	174,156	183,911
Almendra	144,477	152,570	161,116	170,141	179,671

*Nota:* Demanda anual resultante del producto de la aplicación de la frecuencia de compra al mercado objetivo. Elaboración Propia

#### 4.2.7. Estacionalidad.

Como se aprecia en la tabla 26, para la estacionalidad castigaremos el primer trimestre en 30% debido a que el negocio es incierto y castigaremos el 15% en el segundo trimestre

debido a que la marca no es fuerte, finalmente a partir del segundo año el comportamiento será normal como se aprecia en la tabla 27.

Tabla 26

*Estacionalidad*

Estacionalidad	2018
Enero	5.833%
Febrero	5.833%
Marzo	5.833%
Abril	7.083%
Mayo	7.083%
Junio	7.083%
Julio	8.333%
Agosto	8.333%
septiembre	8.333%
octubre	8.333%
noviembre	8.333%
diciembre	8.333%
	88.750%

*Nota:* Estacionalidad proyectada para el año 2018. Elaboración Propia

Tabla 27

*Estimación proyectada 2019 - 2022*

Estacionalidad	2019-2022
Enero	8.333%
Febrero	8.333%
Marzo	8.333%
Abril	8.333%
Mayo	8.333%
Junio	8.333%
Julio	8.333%
Agosto	8.333%
septiembre	8.333%
Octubre	8.333%
noviembre	8.333%
diciembre	8.333%
	100.00%

*Nota:* Estacionalidad proyectada para el periodo 2019 - 2022. Elaboración Propia

**4.2.8. Programa de Ventas en unidades y valorizado**

Para el siguiente programa se está considerando la estacionalidad y la cantidad de vasos a vender, además de tomar como precio de venta el identificado en las encuestas (S/. 2.50 inc. IGV)

Tabla 28

*Estacionalidad y vasos a vender al 2018*

Año 2018	Estacionalidad	Vasos de 8 oz a vender	Total
Enero	5.83%	24,861	24,861
Febrero	5.83%	24,861	24,861
Marzo	5.83%	24,861	24,861
Abril	7.08%	30,188	30,188
Mayo	7.08%	30,188	30,188
Junio	7.08%	30,188	30,188
Julio	8.33%	35,516	35,516
Agosto	8.33%	35,516	35,516
Septiembre	8.33%	35,516	35,516
Octubre	8.33%	35,516	35,516
Noviembre	8.33%	35,516	35,516
Diciembre	8.33%	35,516	35,516
Total	88.75%	378,241	378,241

*Nota:* Proyección de la cantidad de vasos a vender durante el 2018, del producto de la aplicación de la estacionalidad. Elaboración Propia

Tabla 29

*Estacionalidad y vasos a vender al 2019*

Año 2019	Estacionalidad	Vasos de 8 oz a vender	Total
Enero	8.33%	37,505	37,505
Febrero	8.33%	37,505	37,505
Marzo	8.33%	37,505	37,505
Abril	8.33%	37,505	37,505
Mayo	8.33%	37,505	37,505
Junio	8.33%	37,505	37,505
Julio	8.33%	37,505	37,505
Agosto	8.33%	37,505	37,505
Septiembre	8.33%	37,505	37,505
Octubre	8.33%	37,505	37,505
Noviembre	8.33%	37,505	37,505
Diciembre	8.33%	37,505	37,505
Total	100.00%	450,059	450,059

*Nota:* Proyección de la cantidad de vasos a vender durante el 2019, del producto de la aplicación de la estacionalidad. Elaboración Propia

Tabla 30

*Estacionalidad y vasos a vender al 2020*

Año 2020	Estacionalidad	Vasos de 8 oz a vender	Total
Enero	8.33%	39,606	39,606
Febrero	8.33%	39,606	39,606
Marzo	8.33%	39,606	39,606
Abril	8.33%	39,606	39,606
Mayo	8.33%	39,606	39,606
Junio	8.33%	39,606	39,606
Julio	8.33%	39,606	39,606
Agosto	8.33%	39,606	39,606
Septiembre	8.33%	39,606	39,606
Octubre	8.33%	39,606	39,606
Noviembre	8.33%	39,606	39,606
Diciembre	8.33%	39,606	39,606
Total	100.00%	475,269	475,269

*Nota:* Proyección de la cantidad de vasos a vender durante el 2020, del producto de la aplicación de la estacionalidad. Elaboración Propia

Tabla 31

*Estacionalidad y vasos a vender al 2021*

Año 2021	Estacionalidad	Vasos de 8 oz a vender	Total
Enero	8.33%	41,824	41,824
Febrero	8.33%	41,824	41,824
Marzo	8.33%	41,824	41,824
Abril	8.33%	41,824	41,824
Mayo	8.33%	41,824	41,824
Junio	8.33%	41,824	41,824
Julio	8.33%	41,824	41,824
Agosto	8.33%	41,824	41,824
Septiembre	8.33%	41,824	41,824
Octubre	8.33%	41,824	41,824
Noviembre	8.33%	41,824	41,824
Diciembre	8.33%	41,824	41,824
Total	100.00%	501,891	501,891

*Nota:* Proyección de la cantidad de vasos a vender durante el 2021, del producto de la aplicación de la estacionalidad. Elaboración Propia

Tabla 32.

*Estacionalidad y vasos a vender al 2022*

Año 2022	Estacionalidad	Vasos de 8 oz a vender	Total
Enero	8.33%	44,167	44,167
Febrero	8.33%	44,167	44,167
Marzo	8.33%	44,167	44,167
Abril	8.33%	44,167	44,167
Mayo	8.33%	44,167	44,167
Junio	8.33%	44,167	44,167
Julio	8.33%	44,167	44,167
Agosto	8.33%	44,167	44,167
Septiembre	8.33%	44,167	44,167
Octubre	8.33%	44,167	44,167
Noviembre	8.33%	44,167	44,167
Diciembre	8.33%	44,167	44,167
Total	100.00%	530,003	530,003

*Nota:* Proyección de la cantidad de vasos a vender durante el 2022, del producto de la aplicación de la estacionalidad. Elaboración Propia

### 4.3. Mezcla de marketing

#### 4.3.1. Producto.

La primera observación que se puede determinar sobre este producto es que actualmente no existe ningún tipo de producto en el mercado con las mismas características. Este sería el primer producto que trae productos naturales y orgánicos al alcance de personas trabajadoras y activas, en búsqueda de una alternativa saludable para repotenciar energías a causa del trajín diario tanto por el aspecto laboral, estudios o ambas, y todo hecho a través de una máquina expendedora.

Utilizado un control de calidad estandarizado, logramos encontrar productos nativos del Perú, cultivados orgánicamente y elaborado en harinas instantáneas como la maca, la kiwicha y la coca y utilizando un cierto porcentaje de cada uno de estas harinas, hemos elaborado una receta única siendo esta la base del producto.

Adicionalmente a esta receta se puede añadir un saborizante natural y orgánico como son el cacao, la lúcuma y la almendra. Estos saborizantes también pasan por el mismo control de calidad estandarizas para llegar a harina instantáneas de cacao, lúcuma y almendras que al final crea un batido energético, rico en vitaminas y minerales, natural y orgánica generando un sentido de bien estar y con buen sabor.

Todas estas harías instantáneas, tanto como nuestra receta y lo saborizantes naturales como el cacao, lúcuma y almendra son envasado al vacío, puesto en un lugar con un bajo nivel de humedad hasta que sean colocada en compartimientos dentro de nuestras máquinas expendedoras. Este el medio en donde se ofrecerá nuestra bebida/batidos energéticos, en

donde un consumidor se puede acercar a dicha maquina e ingresar monedas, billetes o una pasar una tarjeta prepagó, seleccionar nuestro producto con el saborizante de su preferencia y recibirá nuestro batido en vasos reciclados y descartables.

Dentro de la máquina expendedora habrá compartimientos para colocar las diferentes harinas y saborizantes instantáneas y una conexión de agua caliente filtrada. En la parte inferior de estos compartimientos hay pequeñas mangueras que están programadas para realizar una cierta descarga de cantidad de harina base instantánea y el saborizante elegido por el consumidor y finalmente esta harina instantánea es combinada con el agua caliente filtrada y servido en un vaso de 8 onzas.

Adicionalmente, manteniéndonos firme a lo natural y orgánico, ofrecemos Panela como una opción para que el consumidor pueda endulzar su producto. El siguiente flujograma (cuadro 1) de producto mostrara el proceso desde que elegimos nuestros insumos, la elaboración de nuestra receta, la implementación de nuestra logística, el recorrido dentro de las máquinas y que el producto final llegue a las manos del consumidor.

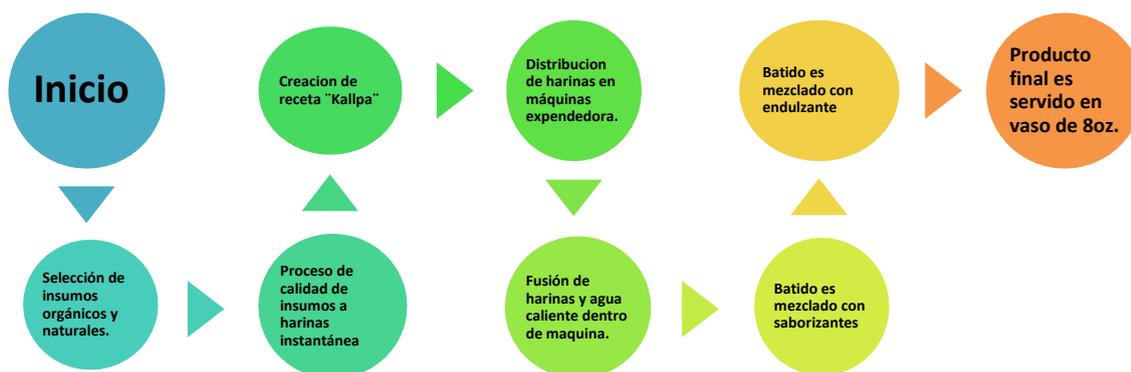


Figura 9. Flujograma del producto a partir del modelo de diagrama de flujo de datos. Elaboración propia

#### 4.3.2. Precio.

Esta es nuestra única variable que nos permitirá generar ingresos, siendo un elemento muy competitivo dado que tiene poder esencial sobre el consumidor dentro del mercado. En esta variable estableceremos la información del precio del producto al que ofreceremos en el mercado.

#### **4.3.2.1. Política de Precios.**

El precio de los productos KALLPA debe de contribuir positivamente al cumplimiento de los objetivos establecidos: ingresar al mercado en el 2018, posicionarse en el mercado y ofrecer un producto orgánico, nutritivo, disponible y de calidad.

Al tratarse de productos de gran consumo, pero adquiridos por canales distintos al de Kallpa los precios establecidos no suelen ser elevados. Asimismo, se aplicará la Estrategia de Precios Orientadas a la Competencia. El precio aplicado a nuestro producto se fijará de acuerdo a los siguientes factores:

- El costo de insumos orgánicos y envase a utilizar en la elaboración del producto final.
- Los precios de nuestro competidor principal toda la variedad de productos con los que cuenta.
- La aceptación hacia nuestro producto por el canal de venta elegido.
- La percepción del consumidor.

#### **4.3.3. Plaza.**

El canal de distribución será B2C. El almacenamiento y distribución se realizará en el local administrativo de Kallpa SAC, donde habrá un ambiente acondicionado con humedad controlada. La distribución hacia los puntos de venta, la realizaremos nosotros, al no contar nuestro producto con restricciones legales, los puntos de venta identificados de acuerdo a nuestra estrategia de nicho son centros empresariales e Instituciones Educativas como: San Ignacio de Loyola, Ricardo Palma, UNIFE, San Martín de Porres, Toulouse Lautrec, IPAD, Instituto de Emprendedores ubicados en los distritos de La Molina, Magdalena, Miraflores, Santiago de Surco y Santa Anita. Son estos lugares donde ubicaremos las máquinas expendedoras que serán nuestro canal de distribución, siendo nuestra estrategia exclusiva, de acuerdo con la estrategia genérica elegida que es el Enfoque.

#### **4.3.4. Promoción.**

##### **4.3.4.1. Campaña de lanzamiento.**

La campaña de lanzamiento estará compuesta por tres actividades que comprendidas por:

1. Sampling: Entrega de muestras gratuitas de Kallpa Brain, a personas de nuestro segmento que se encuentren en los salones, cafeterías y áreas comunes de los centros laborales y de estudio donde se ubicarán las máquinas expendedoras. La duración será de un mes antes de salir al mercado, (marzo 2018). El Costo estimado del sampling es de s/3,000 por el mes de marzo 2018. La degustación de Kallpa Brain será en los centros laborales y de estudios en

donde se ubicarán las máquinas expendedoras. Y se realizara durante los dos primeros meses de operaciones de nuestro producto. (Abril - mayo 2018) La estimación de costo es de S/. 4,000.00 (sueldo de anfitriona por los 2 meses, durante 5 horas diarias).

2. Plataformas digitales: Empezando con la página en Facebook, donde se detallará el proceso del producto, los beneficios y las propiedades que contienen cada uno de los ingredientes. También se incluirá opiniones de especialistas sobre los productos orgánicos y público en general, habrá fotos y videos de los sitios donde nos puedan encontrar. Se colocará cada semana novedades o noticias informativas a través de link: <https://www.facebook.com/kallpaBrain/>

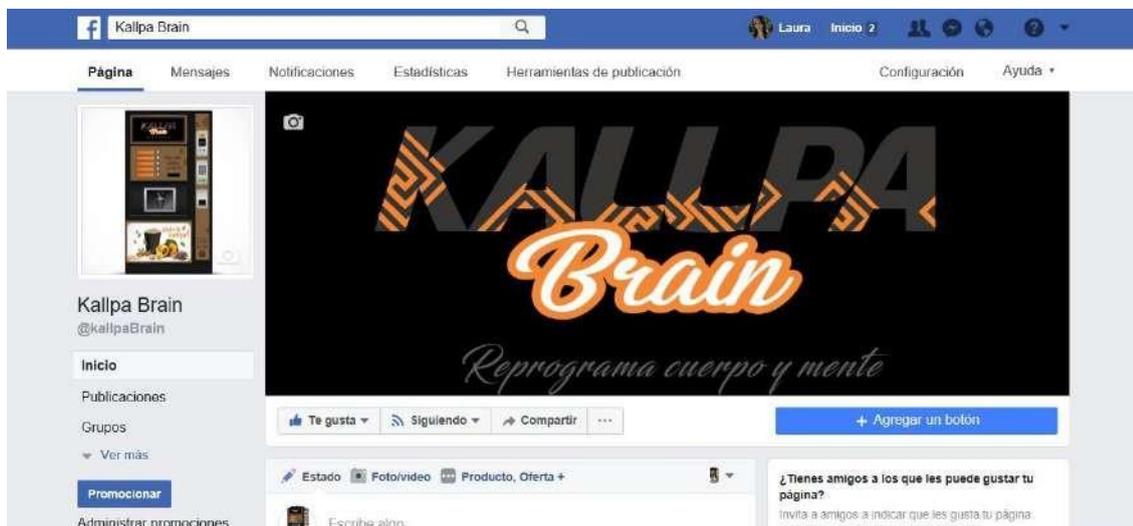


Figura 9. Página Web. Recuperada de Facebook <https://www.facebook.com/kallpaBrain/>

3. Alianza estratégica: Realizaremos una alianza estratégica con la empresa Modo Orgánico, en donde se venden variedad de productos y también se le conoce como bar de bebidas orgánicas. Promocionaremos nuestro producto con degustaciones y también se promocionara en el Facebook de modo orgánico [https://www.facebook.com/modorganico/?ref=br\\_rs](https://www.facebook.com/modorganico/?ref=br_rs) nuestro producto, ya que cuenta con 70,939 seguidores. Se realizará los 3 primeros meses de inicio de operaciones. (Marzo – abril – mayo 2018). El costo estimado será de S/. 5,000 por los 3 meses.



Figura 10. Prototipo Máquina expendedora elaboración propia a partir del modelo proporcionado por Peruvian Vending SAC.

#### 4.3.4.2. Promoción para todos los años.

##### Año 1

Se trabajará la estrategia de concientización de los beneficios no solo de Kallpa Brain sino de llevar una vida sana, cuidado personal, dietas, ejercicio y de usar productos orgánicos oriundos del país; esto mediante videos interactivos en las máquinas expendedoras donde aparecerán personajes reconocidos en el medio peruano que nos ayuden a llegar al público objetivo. Esto será replicado en nuestra página de Facebook.

##### Año 2

La campaña en las universidades iniciará en el mes de marzo toda vez que es el mes en el cual dichas instituciones empiezan clases. Se ofrecerán degustaciones a los alumnos alrededor de la universidad. En los centros empresariales se habilitarán

degustaciones gratuitas entre las 07:00 y 07:30, así como entre las 12:00 y 12:30 horas por 2 semanas para que los trabajadores puedan probar el producto y sus beneficios.

Se mantendrán los videos interactivos explicando los beneficios del producto. Los videos serán diferenciados explicando los beneficios para estudiantes y para los trabajadores.

### **Año 3**

En el marco del programa "Perú Responsable", el cual promueve la Responsabilidad Social Empresarial, nuestra empresa buscará consolidar alianzas con las empresas que pertenezcan a este programa a efectos de poder ingresar a ellas con nuestras máquinas. De esta manera haremos las coordinaciones correspondientes con el Ministerio de Trabajo para que nos contacte con las empresas que han firmado el contrato marco con dicho ministerio a efectos de poder facilitarnos el ingreso y el incremento de nuestros canales de venta.

### **Año 4**

Con las ventas ya consolidadas, Kallpa destinará un porcentaje de sus ventas para el apoyo de pequeños productores de productos orgánicos. Promocionaremos a través del Facebook y los videos interactivos de nuestras máquinas las acciones que se llevarán a cabo con este apoyo que daremos a los productores, también generaremos empleo de forma simultánea ya que adquiriremos parte de nuestros insumos de estos productores. Toda esto será promocionado e informado a través de los medios antes mencionados. Dichas acciones nos ayudarán a fidelizar a nuestro público objetivo los cuales están comprometidos con los temas de responsabilidad social.

### **Año 5**

A través de nuestra área de Investigación y Desarrollo buscaremos crear nuevos productos para nuestro público objetivo. Esto nos permitirá mantener la fidelización de nuestros clientes y promocionar el producto como innovador. Buscamos renovarnos como empresa y mantener el interés del público hacia nuestra marca.

El costo de promoción será de la siguiente manera: el primer año, Kallpa destinará el 30% de sus ventas para implementar las acciones de promoción, para el segundo y tercer año, se destinará el 25% de las ventas y para el cuarto y quinto año, se destinará el 20% de las ventas.

## Capítulo V: Estudio Legal y Organizacional

### 5.1. Estudio legal

#### 5.1.1. Forma societaria.

Antes de iniciar las actividades de algún negocio se requiere realizar una serie de pasos y trámites que exigen las diferentes entidades del estado para convertirte en una empresa formalizada. En el Perú existe 2 formas de hacer las cosas de la manera formal, respetando las instituciones y organismos del estado que son reguladores y que encaminan los negocio a ser rentables con proyección y crecimiento, lo cual permite ser parte de un sistema que te lleva ser sujeto a formar parte del sector financiero y la segunda de una manera informal la cual no se rige por controles y no conlleva un crecimiento y desarrollo a futuro, sino a vivir el día a día.

Kallpa SAC opta por la formalidad que, en la actualidad, con las reformas en el sentido tributario y laboral generadas en el país es conveniente, más aún con las facilidades de ser una MYPE lo cual conviene tanto en lo laboral como en lo tributario.

En los últimos años se ha lanzado una campaña agresiva por parte del Estado Peruano, para la formalización de empresas, por lo tanto, se ha agilizado muchos trámites, sin embargo, en la práctica existe aún desconocimiento por parte de los interesados.

#### **a. Actividades.**

La Persona Jurídica existe a partir de su inscripción en los Registros Públicos, luego de ello debe ser inscrita en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) y obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) que identifica a una persona o empresa para el pago de los impuestos y tramites en otros organismos como el Ministerio de Trabajo entre otros.

En la SUNAT al momento del trámite del RUC, se debe determinar el régimen tributario a acogerse para el pago de los impuestos, ya sea al Régimen Único Simplificado (RUS), al Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER), o al Régimen General.

Una vez emitido el número de RUC y habiendo elegido un régimen tributario, se procede con la impresión de los comprobantes de pago (boleta y/o factura) a utilizar, seguido de la compra de los libros contables necesarios de acuerdo al régimen para ser llevados a una notaría para su legalización por un notario público. Finalmente proceder a la inscripción de los trabajadores en la SUNAT a través del T-Registro (de manera virtual en portal de SUNAT) en la planilla virtual PLAME.

### **b. Valorización.**

La valorización para constituir la empresa es la siguiente:

Tabla 33

#### *Valorización de constitución de empresa*

Descripción	Costo
Búsqueda en RRPP - SUNARP	5
Reserva de nombre en SUNARP	20
Elevar minuta a RRPP	250
Elevar la escritura pública en RRPP	150
Obtención del Número de RUC	90
Legalización de libros contables	193
Costo Total	S/. 655.00

*Nota:* Valorización Constitución de empresa. Elaboración Propia.

### **5.1.2. Registro de Marcas y Patentes.**

#### **a. Actividades.**

Presentar tres ejemplares del formato de la solicitud correspondiente.

- Indicar los datos de identificación de los solicitantes.
- Señalar el domicilio para el envío de notificaciones en el Perú
- Indicar el signo que se pretende registrar (denominativo, mixto, tridimensional, figurativo u otros)
- Consignar expresamente los productos y/o servicios que se desea distinguir con el signo solicitado, así como la clase y/o clases a la que pertenecen. Para saber las clases a las cuales pertenecen los productos o servicios a distinguir, se sugiere entrar al buscador PERUANIZADO.
- Presentar firmas de la solicitud por el solicitante o su representante.

#### **b. Valorización.**

Pago del derecho de trámite, cuyo costo es equivalente al 13.90% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) por una clase solicitada, esto es S/. 534.99 Nuevos Soles.

### **5.1.3. Licencias y autorizaciones.**

Como nuestro producto está destinado al consumo humano, es imprescindible contar con el registro sanitario correspondiente. El procedimiento que debemos seguir para obtener dicho registro es el siguiente: ingresar la solicitud Única de Comercio Exterior (SUCE) para obtener el número de SUCE. Se deberá tramitar con el Código de Pago Bancario (CPB).

Esta solicitud tiene carácter de Declaración Jurada e incluye la siguiente información:

1. Nombre o razón social, domicilio y número de Registro Único de Contribuyente de la persona natural o jurídica que solicita la inscripción o reinscripción.
2. Nombre que refleje la verdadera naturaleza del producto y marca del producto.
3. Nombre o razón social, dirección y país del establecimiento de fabricación.
4. Resultados análisis físico-químico y microbiológicos del producto terminado, procesado y emitido por el laboratorio de control de calidad de la fábrica o por un laboratorio acreditado INACAL u otro organismo acreditador de país extranjero que cuente con reconocimiento Internacional firmante del Acuerdo de Reconocimiento Mutuo de ILAC (International Laboratory Accreditation Cooperation) o del IAAC (Inter American Accreditation Cooperation).
5. Resultado de Análisis bromatológico procesado y emitido por laboratorio acreditado por el Instituto Nacional de Calidad - INACAL u otro organismo acreditador de país extranjero que cuente con reconocimiento internacional firmante del Acuerdo de Reconocimiento Mutuo de ILAC (International Laboratory Accreditation Cooperation) o del IAAC (Inter American Accreditation Cooperation), para los Alimentos de regímenes especiales, los mismos que deberán señalar sus propiedades nutricionales.
6. Relación de ingredientes y composición cuantitativa de los aditivos, identificando a estos últimos por su nombre genérico y su referencia numérica internacional. (Código SIN)
7. Condiciones de conservación y almacenamiento.
8. Datos sobre el envase utilizado, considerando tipo, material y presentaciones.
9. Periodo de vida útil del producto en condiciones normales de conservación y almacenamiento.
10. Sistema de identificación del Lote de producción.
11. Proyecto de rotulado, conforme las disposiciones del presente Reglamento.

El procedimiento requiere del pago de una tasa administrativa, una vez transmitido el formato de SUCE, la VUCE envía un mensaje a nuestro correo electrónico con el código del pago bancario informando el monto a pagar cuya vigencia es de tres días hábiles contados a partir del día siguiente de su recepción. De no cancelarse en el plazo mencionado, los códigos de pago bancario emitidos quedan sin efecto. Los pagos se realizan en ventanilla de los

bancos autorizados por SUNAT, o por el servicio de pago electrónico, en caso de pagos en ventanilla se puede realizar en efectivo, con cheque de gerencia o certificado.

El Carné de Sanidad es un servicio que certifica la salud e higiene del portador del carné, determinando si la persona que manipula o no alimentos y/o expende productos en servicios públicos y privados se encuentra en condiciones óptimas para desarrollar sus actividades. Los pasos a seguir son los siguientes:

- Apersonarse con el DNI, carné de extranjería o partida de nacimiento. En caso de atención a empresas o mercados, se requiere solicitud escrita
- Pagar el derecho en caja de 16.00 soles
- Se le entregará su Hoja de Trámite, que es la constancia que está realizando el trámite del Carné Sanitario y en ella figura el ticket de pago, nombre, apellidos y los consultorios donde será atendido.
- Dirigirse al Área de Filiación: Toma de datos personales y fotografía. Presentar Hoja de Trámite y Documento Nacional de Identidad
- Evaluación Médica: La evaluación médica está orientada a la detección y prevención de enfermedades especialmente las infectocontagiosas con la referencia de los antecedentes mencionados por el paciente y el examen clínico correspondiente
- Evaluación Odontológica: La evaluación odontológica beneficia al paciente en la búsqueda de enfermedades propias de la cavidad bucal. A su vez está relacionado con la salud integral, debido a que la boca puede reflejar signos de algunas enfermedades
- Examen Serológico: Toma de muestra de sangre. No se requiere estar en ayunas.
- Sólo para manipuladores de alimentos: Además de lo anterior quienes son manipuladoras de alimentos, cumplirán un requisito adicional: Examen Parasitológico en heces.

Tabla 34.

*Proceso para adquisición de carnet de sanidad*

Proceso	Actividad	Costo	Observaciones
Registro Sanitario	Análisis físico-químico y microbiológicos del producto Análisis bromatológico Pago de tasa administrativa	S/ 390.00	El pago de la tasa será confirmada, a través de un correo electrónico, por la VUCE
Carné de Sanidad		S/ 16.00 x 2 = S/ 32	

*Nota:* La información para la elaboración de esta tabla fue obtenida a través de la investigación de los autores de este trabajo. La información de los productos que se comercializan y sus respectivos precios se encuentran en el mercado correspondiente. Adaptado de datos disponibles en el mercado real.

Por otro lado, requeriremos de la Licencia de Funcionamiento para iniciar las operaciones logísticas, administrativas y comerciales en nuestro local el cual estará ubicado en el distrito de Surquillo.

Para efectuar este procedimiento, nos adecuaremos a lo dictaminado por la Ley 28976 (05/02/07) Art. 7° - Ley Marco de Licencia de Funcionamiento.

Tomando en cuenta que nuestro establecimiento contará con 128 m<sup>2</sup>, nos adecuaremos a los requisitos exigidos por la Municipalidad de Surquillo para dicho metraje, los cuales se listan a continuación:

- Establecimientos de más de 100 hasta 500 m<sup>2</sup> de área (Ex – ante)
- Solicitud de Licencia de Funcionamiento
- Solicitud de inspección
- Copia del Plano de Ubicación
- Copia de los planos de arquitectura (distribución)
- Cartilla de seguridad o Plan de Seguridad de Defensa Civil
- Copia de los Protocolos de pruebas de operatividad y mantenimiento de los equipos de seguridad
- Copia del Plano de Seguridad
- Copia del certificado vigente de medición de resistencia del pozo a tierra
- Copia de los certificados de conformidad emitidos por OSINERGIN cuando corresponda
- Pago de derecho de trámite

Cabe indicar que el trámite de la Licencia de Funcionamiento incluye la emisión del Certificado de Defensa Civil.

Finalmente, se requerirá de un Certificado de Fumigación. Este certificado no se encuentra dentro de los requisitos para obtener la Licencia de Funcionamiento, pero lo debemos tramitar.

Tabla 35

*Licencia de funcionamiento*

Proceso	Actividad	Costo	Observaciones
Licencia de Funcionamiento	Plano de Ubicación Plano de Arquitectura (Ubicación) Planos de Seguridad	S/ 500.00	Costo paquete, elaborado por un Ingeniero o un Arquitecto
	Cartilla de seguridad o Plan de Seguridad de Defensa Civil	S/ 100.00	
	Protocolos de prueba de operatividad y mantenimiento de equipos de seguridad	S/ 250.00	Incluye la prueba de luces de emergencia (S/ 100) y extintores (S/ 150) Si el local ya cuenta con pozo a tierra, el certificado cuesta S/ 200. Si se tiene que hacer el pozo a tierra, y a eso adicionarle el certificado, el costo es de S/ 1,000
	Certificado vigente de medición de resistencia del pozo a tierra	Entre S/ 200.00 y S/ 1,000.00	
	Pago de Derecho	S/ 496.10	
Certificado de Fumigación		S/ 300.00	

*Nota:* La información para la elaboración de esta tabla fue obtenida a través de la investigación de los autores de este trabajo. La información de los productos que se comercializan y sus respectivos precios se encuentran en el mercado correspondiente. Adaptado de datos disponibles en el mercado real.

#### 5.1.4. Legislación Laboral.

##### a. Actividades.

Para elegir el régimen laboral de Kallpa S.A.C. se tomó en cuenta la cantidad de trabajadores y las ventas anuales con que iniciara la empresa.

- En el año 05 del proyecto se contará con siete trabajadores en planilla y 02 personas destacadas por los outsourcing en seguridad y sistemas; las ventas anuales proyectadas son S/. 945,602.38 (incluido IGV) por tanto, Kallpa S.A.C. estará bajo la denominación de “Pequeña Empresa” puesto que cumple con los requisitos estipulados en el Decreto legislativo 1086 y los Decreto Supremos N° 007-2008-TR y 008-2008-TR, Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al empleo decente, vigentes a la fecha e indica que para ser considerado Pequeña Empresa no debe tener más de 100 trabajadores y su facturación anual no debe de exceder las 1,700UIT, requisitos con los que cumplimos.
- De acuerdo con la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, D.S. 003-97-TR, Título III artículo 54°, “Son contratos de naturaleza temporal, el contrato por inicio o

lanzamiento de una nueva actividad” por consiguiente los contratos serán a plazo determinado y con duración máxima de 03 años, momento en el que los contratos serán a plazo indeterminado.

- Por otra parte estamos tercerizando actividades que no son el núcleo de nuestras actividades como la contabilidad, seguridad, sistemas y asesoría legal, con el propósito de enfocarnos en la parte central del negocio y delegar estas responsabilidades a empresas con mayor experiencia en los rubros tercerizados.

### **5.1.5. Legislación Tributaria.**

#### **a. Actividades.**

De acuerdo a las ventas proyectadas Kallpa S.A.C. se encuentra en el Régimen MYPE tributario, establecido en el Decreto Legislativo 1269 y que contiene las siguientes características respecto a tributación:

- ✓ No se aplicarán sanciones por omisión al momento de presentar los libros, siempre y cuando se subsanen las mismas.
- ✓ Entra en vigencia a partir de enero 2017.
- ✓ Pago a cuenta mensual de 1% para empresas con ingresos hasta 300UIT.
- ✓ Suspensión de pagos a cuenta cuando se haya cubierto el impuesto anual proyectado.
- ✓ Tasa del impuesto del 10% progresiva sobre la Renta Neta imponible hasta 15 UIT. Sobre el exceso, la tasa del impuesto es 29.5%.

### **5.1.6. Otros Aspectos Legales.**

Contrato de Consorcio: Lo que se busca a través de este contrato es formar una alianza estratégica contractual y temporaria concreta a efectos de complementar actividades y recursos para darle viabilidad al proyecto.

Se incluirán cláusulas de Exclusividad y No Competencia en este documento. La cláusula de Exclusividad nos permitirá asegurar que el otro miembro de este consorcio entregue los insumos única y exclusivamente a Kallpa S.A.C. y no a otra empresa. Por otro lado, la cláusula de No Competencia asegurará que el otro miembro de consorcio no se convierta en nuestra competencia directa -con la misma idea de negocio- durante el periodo de vigencia que se establezca en el contrato.

Se contratarán los servicios de un abogado especialista para la elaboración de dicho contrato para que este incluya las especificaciones antes mencionadas. Asimismo, el documento se legalizará a través de una notaría y será inscrito en los Registro Públicos.

Contrato de Comodato: Las cláusulas del Contrato de Comodato se adecuarán en función al escenario de negociación en el cual nos encontremos; sea que nosotros solicitemos el

ingreso de las máquinas a un establecimiento, o sea que el establecimiento nos solicite colocar nuestras máquinas para su uso en dicho lugar.

Bajo cualquiera de los 2 escenarios, se requerirá de la asesoría de un abogado para que lleve a cabo la revisión de los contratos. Tomando en cuenta que lo que se busca es llegar mes a mes a la mayor cantidad de establecimientos posibles, se ha previsto contratar los servicios del abogado de forma mensual para que haga la revisión de dichos documentos.

Contrato de Alquiler: Para el alquiler y uso del local. Por temas de seguridad legal y jurídica, el contrato lo legalizaremos a través de una notaría y se inscribirá en los Registros Públicos.

Se tienen los costos por la elaboración de Contrato Consorcio, Contrato de Comodato y Contrato de alquiler detallado en la tabla 36; donde se aprecia que el costo total es de S/. 4,750.

Finalmente cabe señalar que estos costos dependerán del capital social, el costo de alquiler y el monto fijo mensual del contrato de comodato.

Tabla 36.

*Costo de contratos externos*

Actividad	Actividad	Costo	Observaciones
	Asesoría Abogado	S/ 1,000.00	
Elaboración de Contrato de Consorcio	Legalización en Notaría	S/ 800.00	El costo dependerá del monto del capital social con el cual se constituya la persona jurídica. Aquí hemos consignado un monto máximo para el trámite
	Inscripción en Registros Públicos	S/ 400.00	También dependerá del monto del capital social pero también hemos considerado un monto máximo
Elaboración de Contrato de Comodato	Asesoría Abogado	S/.1,000.00	Se ha considerado un monto fijo mensual
Elaboración de Contrato de Alquiler	Asesoría Abogado	S/ 600.00	
	Legalización en Notaría	S/ 600.00	Podría variar dependiendo del monto del alquiler
	Inscripción en Registros Públicos	S/ 350.00	Podría variar dependiendo del monto del alquiler

*Nota:* La información para la elaboración de esta tabla fue obtenida a través de la investigación de los autores de este trabajo. La información de los productos que se comercializan y sus respectivos precios se encuentran en el mercado correspondiente. Adaptado de datos disponibles en el mercado real.

### 5.1.7. Resumen del Capítulo.

Los gastos para la forma societaria serán de aproximadamente diez mil soles (tabla 37)

Tabla 37

#### *Forma societaria*

Actividad	Costo	Observaciones
Forma Societaria	S/ 450.00	
Registro de marcas y patentes	S/ 534.99	
Licencia y Autorizaciones	S/ 3,068.10	
Legislación Laboral	Sin costo	No se consideran costos dado que no existe la obligación de presentar los Contratos Laborales
Legislación Tributaria	S/ 283.00	
Otros aspectos legales	S/ 4,750.00	

*Nota:* La información para la elaboración de esta tabla fue obtenida a través de la investigación de los autores de este trabajo. La información de los productos que se comercializan y sus respectivos precios se encuentran en el mercado correspondiente. Adaptado de datos disponibles en el mercado real.

## 5.2. Estudio Organizacional

### 5.2.1. Organigrama Funcional.

Kallpa S.A.C. presenta una estructura simple para el inicio de operaciones, mismo que se detalla en la Figura N° 05.

Con la excepción de los servicios tercerizados, el talento humano o colaboradores de Kallpa SAC contarán con un contrato de trabajo formal y beneficios sociales.

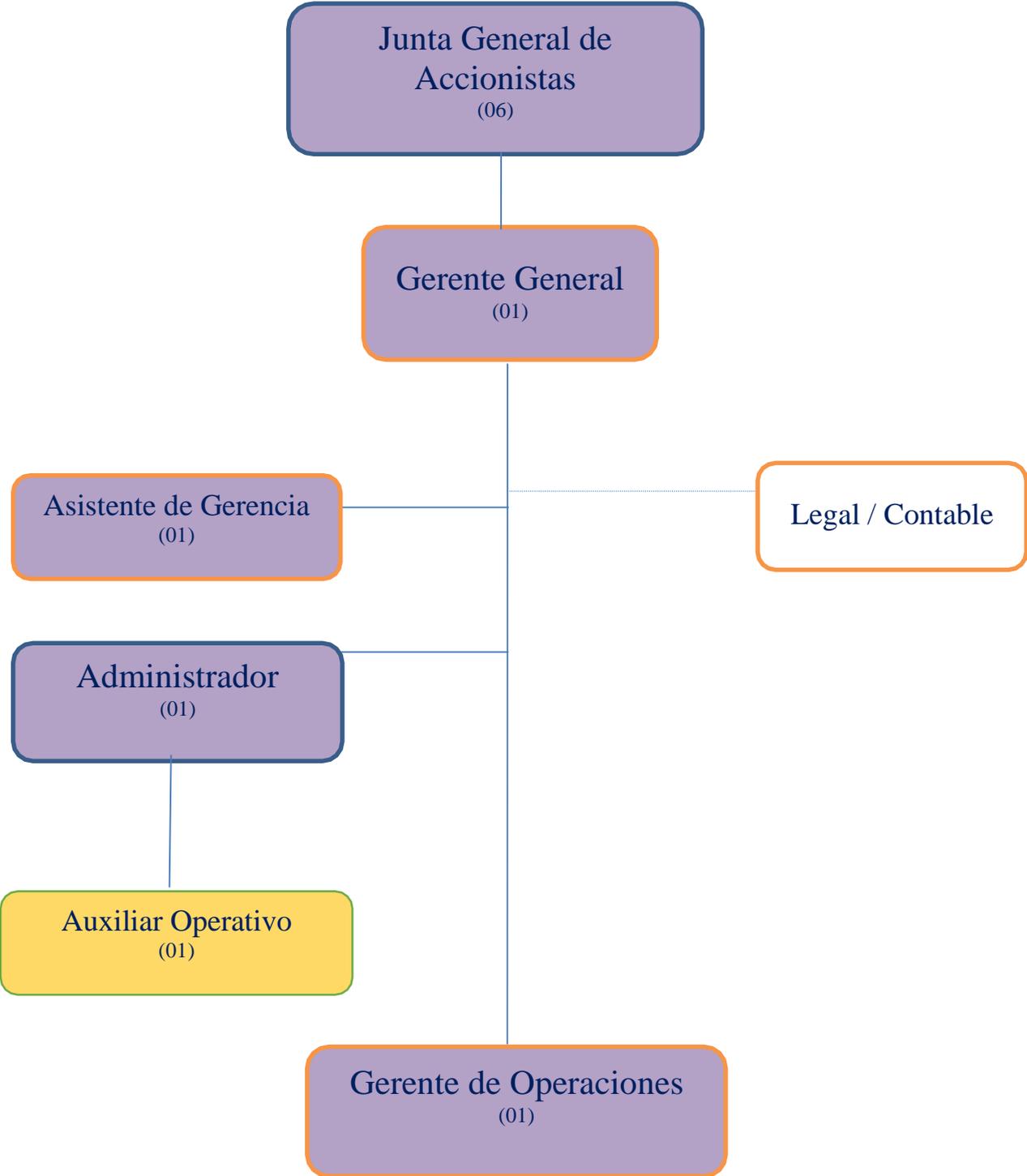


Figura 11. Organigrama funcional. Elaboración Propia a partir del modelo de organigrama funcional.

## **5.2.2. Servicios Tercerizados.**

Con la Finalidad de centrar nuestra gestión en los procesos fundamentales de la empresa, hemos visto conveniente tercerizar aquellos servicios que no generan mayor impacto en el eje central de nuestras funciones. Asimismo, la subcontratación se realizará a empresas que cuentan con experiencia no menor a 5 años en su rubro (Outsourcing) y en las áreas que nosotros necesitamos de servicios externos. El Outsourcing o externalización nos traerá como ventaja ser una empresa más flexible.

### **5.2.2.1 Contabilidad.**

Se contratará una empresa que brinde el servicio de llevar los registros contables y firma autorizada de los mismos para su correcta y oportuna presentación ante la SUNAT.

- Empresa: SIGLO BPO
- Dirección: Av. Pardo y Aliaga 695 San Isidro - Lima – Perú
- Teléfono: (51+1) 514 4141
- E-mail: [contacto@gruposiglo.net](mailto:contacto@gruposiglo.net)

Objetivo: Recibir información financiera y contable, eficiente, eficaz y oportuna ya que es una importante herramienta de apoyo en la toma de decisiones y permite realizar una medición eficaz a la gestión de la empresa.

Metodología: Se realizará el pago a la empresa prestadora de servicios de contabilidad de manera mensual, teniendo esta como método de trabajo la recolección de información por parte de nuestra empresa en forma física o digital para el procesamiento de información adecuada. Realizaremos un contrato de servicios en donde el contador nos lo proveerá SIGLO BPO para que desarrolle todo el trabajo contable en un tiempo determinado, es por eso que en nuestro cuadro de costos de servicios tercerizados lo consideramos como frecuencia de trabajo mensual y no diaria.

Servicios:

- Asesoría Tributaria
- Servicios Contables
- Registro y procesamiento de documentos.
- Emisión de declaraciones juradas y certificados mensuales y anuales para cumplir con entes regulatorios.
- Elaboración de informes de gestión.

### **5.2.2.2 Sistema de seguridad.**

La seguridad a contratar será totalmente automatizada, sin la necesidad de contar con personal efectivo.

- Empresa: SEGUROC
- Dirección: Calle Isla Hawai 145, Pueblo Libre - Perú
- Teléfonos: 463 2000
- E-mail: [contacto@seguroc.com.pe](mailto:contacto@seguroc.com.pe)

Objetivo: Velar por el cuidado de nuestros bienes utilizados para el trabajo diario.

Metodología: Contrataremos un sistema de supervisión y vigilancia mediante cámaras y alarmas, así tendremos seguridad constante cuando nosotros nos encontremos dentro y fuera del área.

Servicios:

- Sistemas de video y captura de imágenes.
- Sistemas de control de acceso de ingresos y salidas mediante tarjetas de proximidad.
- Sistemas de alarmas de seguridad electrónica.
- Sistema de detección de incendios mediante sensores de humo y sensores de temperatura.

### **5.2.2.3 Asesoría Legal.**

El servicio de asesoría legal, será encargado a un abogado independiente que cuente con sus credenciales y registros debidamente habilitados y no presente información adversa en los medios virtuales como portales del Estado.

- Nombre y apellidos: Colbert Guevara Castañeda
- Teléfonos: 951 551 664
- E-mail: [cguevara@gmail.com](mailto:cguevara@gmail.com)

Objetivo: Atender asuntos legales que surjan respecto a nuestras actividades, normas internas y relación con otras entidades.

Metodología: Se contratará a un abogado para que nos brinde la asesoría legal necesaria, al cual se le pagará por sus servicios mediante recibos por honorarios.

Servicios:

- Defender nuestros intereses en todo tiempo de procedimientos.
- Negociación y redacción de nuestros contratos.
- Asesoramiento e intermediación en todo tipo de operaciones en el caso se requiera.
- Asesoramiento fiscal, preparación y presentación de todo tipo de declaraciones y obligaciones fiscales.
- Asesoramiento y gestión de derechos en materia de propiedad intelectual e industrial (marcas, patentes, etc.)
- Constitución, gestión y disolución de todo tipo de sociedades mercantiles y civiles, operaciones de reestructuración societaria (fusión y escisión) y asesoramiento general en derecho de la empresa (aspectos mercantiles, laborales y fiscales, derecho administrativo).
- Intervención como árbitro de equidad o de derecho para la resolución de cualquier tipo de disputas o conflictos entre personas o empresas.

### **5.2.3. Descripción de los Puestos de Trabajo.**

De acuerdo al organigrama funcional de inicio de operaciones, detallado en el organigrama funcional, Kallpa SAC contratará 05 personas para llevar a cabo la puesta en marcha de la empresa durante los primeros dos años y a partir del tercero, contratará dos asistentes más, para la Gerencia de Operaciones y Oficina de Administración respectivamente.

El Gerente General reporta directamente a la Junta de Accionistas y su proceso de selección será llevado directamente por estos. Será el apoderado general de la empresa y tendrá facultades y firma para la toma de decisiones y celebración de contratos. Su encargo fundamenta es velar y garantizar el correcto funcionamiento de la empresa, así como el desarrollo de estrategias en cuanto a marketing, innovación y planeamiento enfocadas al crecimiento, expansión y sostenibilidad de la empresa.

El Gerente de Operaciones, también será directamente contratado por la Junta de Accionistas y su responsabilidad primordial será velar por mantener los estándares de calidad de los productos y procesos “core” del negocio, así como la permanente evaluación y mejoramiento de los mismos.

El Administrador, reportará directamente a la Gerencia General y su proceso de selección estará a cargo de la Junta de Accionistas. Su labor principal es brindar el soporte necesario para el correcto funcionamiento de la empresa y que las Gerencias de negocio tengan el respaldo y recursos necesarios para su correcto desarrollo. Estará a cargo de las cobranzas,

pagos, conciliación bancaria, facturación, elaboración de estados financieros, planillas, trato con proveedores de suministros y demás actividades relacionadas.

El Asistente de Gerencia, reportará directamente con la Gerencia General y su labor será de apoyo al desarrollo de las actividades “core” de la empresa, según indicaciones de su jefe inmediato. Su proceso de selección estará a cargo de la Oficina de Administración y el comité de selección lo será conformado por las Gerencias General y de Operaciones.

El Auxiliar Operativo, reporta directamente a la Administración y tendrá como encargo principal el mantenimiento de las oficinas, así como labores de mensajería, apoyo de almacenes y tareas relacionadas. Su proceso de selección estará a cargo de la Oficina de Administración y el comité de selección lo será conformado por las Gerencias General y de Operaciones.

#### **5.2.3.1. Fichas de perfil de puestos, proceso de selección.**

En los anexos se detallan las fichas de perfiles de puestos para el proceso de selección del personal de Kallpa SAC.

#### **5.2.4. Descripción de actividades de los Servicios Tercerizados.**

Las actividades de los servicios tercerizados son los siguientes:

- Asesoría Legal / Contabilidad.
- Seguridad de planta.
- Tecnología de la información

##### **5.2.4.1. Contabilidad.**

###### *a) Identificación del cargo*

Contador

###### *b) Objetivo Del Cargo*

Brindar información financiera y contable, eficiente, eficaz y oportuna ya que es una importante herramienta de apoyo en la toma de decisiones y permite realizar una medición eficaz a la gestión de la empresa.

###### *c) Funciones*

- Establecer los procedimientos para la gestión de la información financiera por medio de los registros contables.

- Cumplir con los requerimientos de información para la toma de decisiones por parte de la Dirección general, tales como estados financieros y auxiliares de ciertas cuentas.
- Cumplir con las obligaciones fiscales.
- Contribuir con las demás áreas departamentales de una empresa para proporcionar la información necesaria para una mejor toma de decisiones.
- Administrar de forma adecuada los recursos financieros de la empresa por medio de conocimientos técnicos profesionales como la inversión, el análisis de riesgo y el financiamiento.

#### **5.2.4.2. Asesoría Legal.**

##### *a) 5.2.4.2.1. Identificación del cargo*

Abogado - Asesor Legal

##### *b) 5.2.4.2.2. Objetivo Del Cargo*

Atender asuntos legales que surjan respecto a nuestras actividades, normas internas y relación con otras entidades.

##### *c) 5.2.4.2.3. Funciones*

- Defender nuestros intereses en todo tiempo de procedimientos.
- Negociación y redacción de nuestros contratos.
- Asesoramiento e intermediación en todo tipo de operaciones en el caso se requiera.
- Asesoramiento fiscal, preparación y presentación de todo tipo de declaraciones y obligaciones fiscales.
- Asesoramiento y gestión de derechos en materia de propiedad intelectual e industrial (marcas, patentes, etc.)
- Constitución, gestión y disolución de todo tipo de sociedades mercantiles y civiles, operaciones de reestructuración societaria (fusión y escisión) y asesoramiento general en derecho de la empresa (aspectos mercantiles, laborales y fiscales, derecho administrativo).

#### **5.2.5. Aspectos Laborales.**

Como se muestra en la tabla 38, figura la forma de contratación del personal de Kallpa S.A.C. (horarios y servicios tercerizados)

Tabla 38

*Puesto de trabajo.*

Cargo	Tipo de Contrato	Horario	
		Lun - Vie	Sáb
Gerente General	Contrato Indeterminado	08:30 - 18:00	09:00 - 13:00
Gerente de Operaciones	Contrato Indeterminado	08:30 - 18:00	09:00 - 13:00
Administrador	Contrato Indeterminado	08:30 - 18:00	09:00 - 13:00
Asistente de Gerencia	Contrato Indeterminado	08:30 - 18:00	09:00 - 13:00
Auxiliar Operativo	Contrato Indeterminado	08:30 - 18:00	09:00 - 13:00
Contabilidad	Contrato de servicios	Cuando se requiera	
Sistema de seguridad	Contrato por tercerización	-	
Asesoría legal	Contrato de servicios	Cuando se requiera	
Servicio de fumigación	Contrato de servicios	1 vez al año	

*Nota:* Desarrollado a partir del diseño de políticas de contratación. Elaboración propia

**a. Régimen Laboral de puestos de trabajo.**

El Régimen de Promoción y Formalización de las MYPES se aplica a todos los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, que presten servicios en la Pequeña Empresa, así como a sus conductores y empleadores. Se ha creado el Régimen Laboral Especial dirigido a fomentar la formalización y desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas, para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores. Las pequeñas empresas cuentan con una serie de beneficios laborales.

**b. Planilla para todos los años del proyecto.**

En este cuadro que se encuentra en los anexos, podemos observar que para los primeros 2 años de operación se han considerado 4 personas para el Área Administrativa y 2 para el Área Operativa. A partir del año 3 el personal se incrementará a 2; un Asistente Administrativo y un Asistente de Operaciones, esto en razón a que a partir de dicho año la demanda y las ventas se incrementarán lo cual justifica dicha decisión a efectos de cubrir las actividades que se deberán llevar a cabo.

Dado el régimen al cual nos estamos acogiendo – MYPE – la empresa Kallpa S.A.C estará obligada al pago de los siguientes beneficios sociales:

**Gratificaciones:** 2 gratificaciones al año (Fiestas Patrias y Navidad) equivalentes a ½ remuneración cada una. Se calcula en función al sueldo bruto.

**CTS** (Compensación por Tiempo de Servicios): El trabajador percibirá ½ sueldo por cada año de servicio, equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración. Se calcula en función al sueldo bruto más la gratificación.

**ESSALUD:** Equivalente al 9% del sueldo bruto.

**Bono Ley:** Denominada “Bonificación Extraordinaria”. Este porcentaje corresponde a lo que los empleadores dejarán de aportar a ESSALUD, de conformidad con la Ley 30334 que desgravó permanentemente las gratificaciones. El Art. 3 de dicha Ley indica que el monto que abonan los empleadores por concepto de aportaciones al Seguro Social de Salud (ESSALUD) con relación a las gratificaciones de julio y diciembre son abonados a los trabajadores bajo la modalidad de bonificación extraordinaria de carácter temporal. Este monto se calcula en función a la gratificación.

**Asignación familiar:** Si bien es cierto, por el régimen al cual nos acogemos, KALLPA S.A.C. no está obligada al pago de la Asignación Familiar, hemos visto conveniente asignar este beneficio a nuestros trabajadores. Si bien es cierto es necesario acreditar con la documentación correspondiente la existencia de hijo e hijos que tuviera el trabajador, estamos asumiendo que todo ellos contarán con al menos un hijo dado que es mejor asumir un gasto que omitirlo. En caso no fuese así, esto se traducirá en un ahorro para la empresa. Este monto equivale al 10% del sueldo mínimo el cual asciende actualmente a S/ 850, o sea, S/ 85 por trabajador.

En el cuadro resumen que se encuentra en los anexos, podemos observar que el monto por planillas de todo el personal se mantiene en el rango de 29% al 33% del valor de ventas que es un porcentaje aceptable que permite viabilizar el proyecto. Los montos varían cada año en función a las variaciones del incremento de personal y el incremento de las ventas.

**c. Gastos por servicios tercerizados para todos los años del proyecto.**

En este cuadro que se encuentra en Anexos, hemos incluido el mes de diciembre del año 2017 ya que estamos contratando nuestro personal con un mes de anticipación para realizar pre-operaciones y contar con experiencia previa de cara a nuestros clientes. En el mes de diciembre nos basaremos en realizar Sampling con la finalidad de dar a conocer nuestro producto, acortando el tiempo de primer contacto entre el cliente y el producto ofrecido. Los costos mensuales serán iguales con un aumento de S/ 1,500.00 en el mes de diciembre para todos los años debido a la contratación anual del servicio de fumigación para las máquinas expendedoras. Los pagos a realizar por los servicios tercerizados se harán de forma mensual indistintamente de la frecuencia laboral que se requiera.

# Capítulo VI: Estudio Técnico

## 6.1 Tamaño del Proyecto

### 6.1.1. Capacidad instalada.

#### a. *Criterios.*

En nuestro caso se ha calculado la capacidad de producción en función de la capacidad de las máquinas expendedoras y a su vez los horarios de funcionamiento de los locales donde van estar ubicadas nuestras máquinas, finalmente tomamos en cuenta la capacidad de harina y vasos que caben dentro de la cada máquina.

#### b. *Cálculos.*

Capacidad cada 12 días es de 550 vasos de 8 onzas. La equivalencia en Kg de reposición máxima es de 6.05. La capacidad cada 12 días considerando 35 máquinas es de 19,250 vasos de 8oz cada 12 días. Llegamos a estas cifras ya que dentro de las maquinas máximo cabe 6.05kg de producto y la capacidad máxima de vasos son de 550, la reposición se tendría que dar 12 días.

### 6.1.2. Capacidad utilizada.

#### a. *Criterios.*

Para el cálculo de nuestra capacidad utilizada tomamos en cuenta cuál es la producción máxima que cada máquina puede lograr con la capacidad instalada actual. Consideramos que es la relación entre la producción real de una instalación industrial y la que tendría utilizando sus medios al máximo.

#### b. *Cálculos.*

En la tabla 39 se pueden apreciar las cantidades de vasos que se piensa vender en los próximos 5 años.

Tabla 39

*Programa de ventas en vasos de 8 oz.*

Programa	2018	2019	2020	2021	2022
Vasos de 8 onzas a vender	426,187	450,059	475,269	501,891	530,003
Demanda cada /360*12 días en vasos de 8 oz.	14,206	15,002	15,842	16,730	17,667

*Nota:* Elaboración propia.

En la tabla 40 se pueden apreciar las cifras de la capacidad utilizada y la ociosa que tendremos instalados en los próximos 5 años.

Tabla 40

*Capacidad instalada*

Capacidad	2018	2019	2020	2021	2022
Demanda cada 12 días en vasos de 8 oz. (Tamaño normal)	14,206	15,002	15,842	16,730	17,667
Capacidad instalada en vasos de 8 oz. (35 máquinas)	19,250	19,250	19,250	19,250	19,250
Porcentaje de utilización	73.80%	77.93%	82.30%	86.91%	91.78%
Porcentaje de capacidad ociosa	26.20%	22.07%	17.70%	13.09%	8.22%

*Nota:* Elaboración propia.

Nuestra capacidad utilizada se resume anualmente tomando en cuenta las ventas de vasos de 8 oz. en las máquinas expendedoras; tomando en cuenta que hay 360 días en el año, por 12 días en los cuales se hace la reposición en cada máquina. Para el primer año se registran 14,206 vasos vendidos y para el quinto, 17,667 vasos vendidos.

***c. Porcentaje de utilización de la capacidad instalada.***

Tenemos un total de 35 máquinas colocadas y se registra que para el año 2018 habrá una capacidad de utilización del 73.8%. Para lograr esto debemos hacer una buena campaña a de marketing y sampling durante el último trimestre 2017.

### 6.1.3. Capacidad máxima.

#### a. Criterios.

Tomando en cuenta la capacidad máxima de nuestras maquinas en términos supra normal, es decir, se utiliza su capacidad al máximo; la venta en unidades de vasos resulta en 577,500 vasos.

#### b. Cálculos.

Como se muestra en la tabla 41, la cantidad máxima instalada de Kallpa en cada máquina tendrá una duración de 12 días.

Tabla 41

#### *Capacidad máxima instalada*

Descripción	Unidad	Capacidad
Capacidad cada 12 días	550	Vasos de 8 oz
Capacidad cada 12 días de 35 máquinas	19,250	Vasos de 8 oz
Capacidad anual	577,500	Vasos de 8 oz

*Nota:* Elaboración propia.

### 6.2.2. Programa de producción.

En base a los volúmenes de ventas proyectados para el año 2018 y considerando el incremento en ventas para el siguiente año, se realizó el programa de producción para los siguientes años, ver tabla 43.

## 6.2 Procesos

### 6.2.1. Diagrama de flujo de proceso de producción.

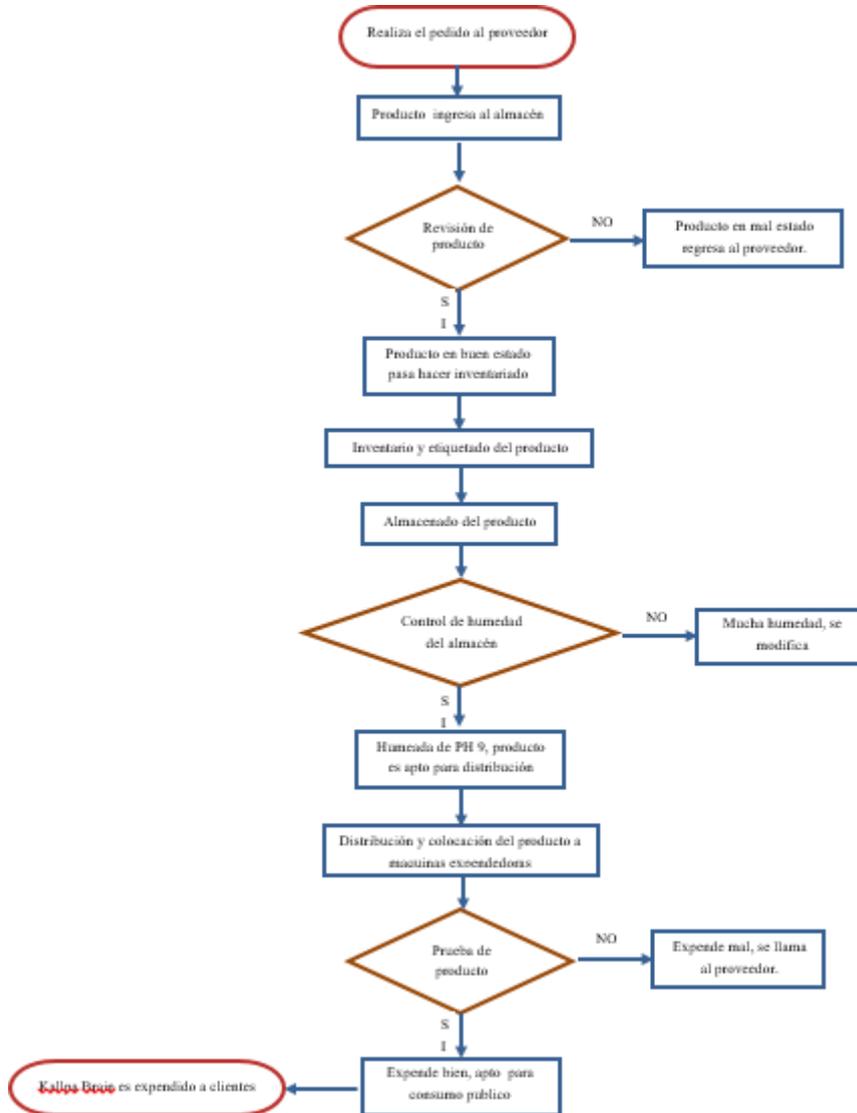


Figura 12. Diagrama de flujo de proceso de producción. Elaboración Propia.

DAP

Nombre del Proceso: Elaboración KALLPA BRAIN

Se inicia en: \_\_\_\_\_

Se termina en: \_\_\_\_\_

Hecho por: José Lozano

Revisión General: \_\_\_\_\_

DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	Oper. ○	Insp. □	Transp. ⇒	Demora D	Almacén ▽	Tiempos
1. Almacenaje del Producto.						1 día
2. Control de Calidad producto almacenado.						1 día
3. Colocación de Maquinas expendedoras.						1 semana
4. Distribución de los insumos dentro de las maquinas.						1 día
5. Ultima Control de Calidad.						1 día
6. Prueba final del Producto.						1 día
7. Producto apto para el consumo público.						1 día

Figura 13. DAP. Elaboración Propia.

Como se muestra en la tabla 42, se realizarán actividades de sampling durante los próximos 5 años.

Tabla 42

*Premisas para el programa de producción (Cacao)*

Premisas	%	2018	2019	2020	2021	2022
Vasos de 8 oz a vender cacao		133,823	141,319	149,234	157,594	166,421
Sampling	1%	2%	2%	2%	2%	2%
Merma de producto terminado		5%	5%	5%	5%	5%

Nota: Elaboración propia.

Como se muestra en la tabla 43, nuestro plan de producción incluye las unidades vendidas, sampling, merma y vasos a producir del sabor cacao para los años 2018-2022.

Tabla 43

*Programa de producción por producto en unidades*

Año	Programa	%	Un.	Dic-17	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	sep-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18	Total
2018	Vasos de 8 oz cacao 2017-2018	%			5.83%	5.83%	5.83%	7.08%	7.08%	7.08%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	88.75%
	Unidades vendidas				7,806	7,806	7,806	9,479	9,479	9,479	11,152	11,152	11,152	11,152	11,152	11,152	118,768
	Sampling	2%	Un.	1,338	156	156	156	190	190	190	223	223	223	223	223	223	2,375
	Merma	5%	Un.	67	390	390	390	474	474	474	558	558	558	558	558	558	
	Vasos de 8 oz. cacao a producir			1,405	8,353	8,353	8,353	10,143	10,143	10,143	11,933	11,933	11,933	11,933	11,933	11,933	127,081

Tabla 44

*Programa de producción por producto en unidades (continuación)*

Año	Programa	%	Un.	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	sep-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	Total
2019	Vasos de 8 oz cacao 2019	%		8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	100.00%
	Unidades vendidas		Un.	11,777	11,777	11,777	11,777	11,777	11,777	11,777	11,777	11,777	11,777	11,777	11,777	141,319
	Sampling	2%	Un.	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	2,826
	Merma	5%	Un.	589	589	589	589	589	589	589	589	589	589	589	589	
	Vasos de 8 oz. cacao a producir			12,601	12,601	12,601	12,601	12,601	12,601	12,601	12,601	12,601	12,601	12,601	12,601	151,211
Año	Programa	%	Un.	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	Total
2020	Vasos de 8 oz cacao 2020	%		8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	100.00%
	Unidades vendidas		Un.	12,436	12,436	12,436	12,436	12,436	12,436	12,436	12,436	12,436	12,436	12,436	12,436	149,234
	Sampling	2%	Un.	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	2,985
	Merma	5%	Un.	622	622	622	622	622	622	622	622	622	622	622	622	
	Vasos de 8 oz. cacao a producir			13,307	13,307	13,307	13,307	13,307	13,307	13,307	13,307	13,307	13,307	13,307	159,681	
Año	Programa	%	Un.	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	Total
2021	Vasos de 8 oz cacao 2021	%		8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	100.00%
	Unidades vendidas		Un.	13,133	13,133	13,133	13,133	13,133	13,133	13,133	13,133	13,133	13,133	13,133	13,133	157,594
	Sampling	2%	Un.	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	3,152
	Merma	5%	Un.	657	657	657	657	657	657	657	657	657	657	657	657	
	Vasos de 8 oz. cacao a producir			14,052	14,052	14,052	14,052	14,052	14,052	14,052	14,052	14,052	14,052	14,052	168,625	

Tabla 45

*Programa de producción por producto en unidades (continuación)*

Año	Programa	%	Un.	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	Total
	Vasos de 8 oz cacao 2022	%		8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	100.00%
	Unidades vendidas		Un.	13,868	13,868	13,868	13,868	13,868	13,868	13,868	13,868	13,868	13,868	13,868	13,868	166,421
2022	Sampling	2%	Un.	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	3,328
	Merma	5%	Un.	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	
	Vasos de 8 oz. cacao a producir			14,839	14,839	14,839	14,839	14,839	14,839	14,839	14,839	14,839	14,839	14,839	14,839	178,071

Nota: Elaboración propia.

Como se muestra en la tabla 44, nuestro plan de producción incluye las unidades vendidas, sampling, merma y vasos a producir del sabor almendra para los años 2018-2022.

Tabla 46

*Premisas para el programa de Producción de Almendra*

Año	Programa	%	Un.	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	Total
	Vasos de 8 oz almendra 2017-2018	%			5.83%	5.83%	5.83%	7.08%	7.08%	7.08%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	Total
	Unidades vendidas				8,428	8,428	8,428	10,234	10,234	10,234	12,040	12,040	12,040	12,040	12,040	12,040	128,224
2018	Sampling	2%	Un.	1,445	169	169	169	205	205	205	241	241	241	241	241	241	2,564
	Merma	5%	Un.	72	421	421	421	512	512	512	602	602	602	602	602	602	
	Vasos de 8 oz almendra a producir			1,517	9,018	9,018	9,018	10,950	10,950	10,950	12,883	12,883	12,883	12,883	12,883	12,883	137,199

Tabla 47

*Premisas para el programa de Producción de Almendra (continuación)*

Año	Programa	%	Un.	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	Total
2019	Vasos de 8 oz almendra 2019	%		8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	Total
	Unidades vendidas			12,714	12,714	12,714	12,714	12,714	12,714	12,714	12,714	12,714	12,714	12,714	12,714	152,570
	SAMPLING	2%	Un.	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	3,051
	MERMA	5%	Un.	636	636	636	636	636	636	636	636	636	636	636	636	
	Vasos de 8 oz almendra a producir			13,604	13,604	13,604	13,604	13,604	13,604	13,604	13,604	13,604	13,604	13,604	13,604	163,250
Año	Programa	%	Un.	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	Total
2020	Vasos de 8 oz almendra 2020	%		8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	Total
	Unidades vendidas			13,426	13,426	13,426	13,426	13,426	13,426	13,426	13,426	13,426	13,426	13,426	13,426	161,116
	SAMPLING	2%	Un.	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269	3,222
	MERMA	5%	Un.	671	671	671	671	671	671	671	671	671	671	671	671	
	Vasos de 8 oz almendra a producir			14,366	14,366	14,366	14,366	14,366	14,366	14,366	14,366	14,366	14,366	14,366	14,366	172,394
Año	Programa	%	Un.	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	Total
2021	Vasos de 8 oz almendra 2021	%		8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	
	Unidades vendidas			14,178	14,178	14,178	14,178	14,178	14,178	14,178	14,178	14,178	14,178	14,178	14,178	170,141
	SAMPLING	2%	Un.	284	284	284	284	284	284	284	284	284	284	284	284	3,403
	MERMA	5%	Un.	709	709	709	709	709	709	709	709	709	709	709	709	
	Vasos de 8 oz almendra a producir			15,171	15,171	15,171	15,171	15,171	15,171	15,171	15,171	15,171	15,171	15,171	15,171	182,051

Tabla 48

*Premisas para el programa de Producción de Almendra (continuación)*

Año	Programa	%	Un.	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	Total
	Vasos de 8 oz almendra 2021	%		8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	
	Unidades vendidas			14,973	14,973	14,973	14,973	14,973	14,973	14,973	14,973	14,973	14,973	14,973	14,973	179,671
2022	SAMPLING	2%	Un.	299	299	299	299	299	299	299	299	299	299	299	299	3,593
	MERMA	5%	Un.	749	749	749	749	749	749	749	749	749	749	749	749	
	Vasos de 8 oz almendra a producir			16,021	16,021	16,021	16,021	16,021	16,021	16,021	16,021	16,021	16,021	16,021	16,021	192,248

Nota: Elaboración propia.

Como se muestra en la tabla 45, nuestro plan de producción incluye las unidades vendidas, sampling, merma y vasos a producir del sabor lúcuma para los años 2018-2022.

Tabla 49

*Premisas para el programa de producción de Lúcuma*

Año	Programa	%	Un.	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	Total
	Vasos de 8 oz lúcuma 2017-2018	%			5.83%	5.83%	5.83%	7.08%	7.08%	7.08%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	88.75%
	Unidades vendidas				8,627	8,627	8,627	10,475	10,475	10,475	12,324	12,324	12,324	12,324	12,324	12,324	131,250
2018	Sampling	2%	Un.	1,479	173	173	173	210	210	210	246	246	246	246	246	246	2,625
	Merma	5%	Un.	74	431	431	431	524	524	524	616	616	616	616	616	616	
	Vasos de 8 oz lúcuma a producir			1,553	9,231	9,231	9,231	11,209	11,209	11,209	13,187	13,187	13,187	13,187	13,187	140,437	

Tabla 50

*Premisas para el programa de producción de Lúcumá (continuación)*

Año	Programa	%	Un.	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	Total
2019	Vasos de 8 oz lúcumá 2019	%		8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	100.00%
	Unidades vendidas			13,014	13,014	13,014	13,014	13,014	13,014	13,014	13,014	13,014	13,014	13,014	13,014	156,171
	SAMPLING	2%	Un.	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	3,123
	MERMA	5%	Un.	651	651	651	651	651	651	651	651	651	651	651	651	
	Vasos de 8 oz lúcumá a producir			13,925	13,925	13,925	13,925	13,925	13,925	13,925	13,925	13,925	13,925	13,925	13,925	167,103
Año	Programa	%	Un.	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	Total
2020	Vasos de 8 oz lúcumá 2020	%		8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	100.00%
	Unidades vendidas			13,743	13,743	13,743	13,743	13,743	13,743	13,743	13,743	13,743	13,743	13,743	13,743	164,918
	SAMPLING	2%	Un.	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	3,298
	MERMA	5%	Un.	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687	
	Vasos de 8 oz lúcumá a producir			14,705	14,705	14,705	14,705	14,705	14,705	14,705	14,705	14,705	14,705	14,705	14,705	176,463
Año	Programa	%	Un.	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	Total
	Vasos de 8 oz lúcumá 2021	%		8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	100.00%
	Unidades vendidas			14,513	14,513	14,513	14,513	14,513	14,513	14,513	14,513	14,513	14,513	14,513	14,513	174,156
	SAMPLING	2%	Un.	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	3,483
	MERMA	5%	Un.	726	726	726	726	726	726	726	726	726	726	726	726	
	Vasos de 8 oz lúcumá a producir			15,529	15,529	15,529	15,529	15,529	15,529	15,529	15,529	15,529	15,529	15,529	15,529	186,347

Tabla 51

*Premisas para el programa de producción de Lúcumá (continuación)*

Año	Programa	%	Un.	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	Total
2022	Vasos de 8 oz lúcumá 2021	%		8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	100.00%
	Unidades vendidas			15,326	15,326	15,326	15,326	15,326	15,326	15,326	15,326	15,326	15,326	15,326	15,326	183,911
	SAMPLING	2%	Un.	307	307	307	307	307	307	307	307	307	307	307	307	3,678
	MERMA	5%	Un.	766	766	766	766	766	766	766	766	766	766	766	766	
	Vasos de 8 oz lúcumá a producir			16,399	16,399	16,399	16,399	16,399	16,399	16,399	16,399	16,399	16,399	16,399	16,399	196,785

*Nota:* Elaboración propia.

En la tabla 46 podemos apreciar el resumen total de la producción con todos los saborizantes para los años 2018-2022.

Tabla 52

*Resumen de Producción Total*

Resumen de producción total	dic-17	2018	2019	2020	2021	2022
Vasos de 8 oz. cacao a producir	1,405	127,081	151,211	159,681	168,625	178,071
Vasos de 8 oz. lúcumá a producir	1,553	140,437	167,103	176,463	186,347	196,785
Vasos de 8 oz. almendra a producir	1,517	137,199	163,250	172,394	182,051	192,248
Total vasos de 8 oz. a producir	4,475	404,718	481,564	508,538	537,023	567,104

*Nota:* Elaboración propia.

### 6.2.5. Requerimiento de mano de obra directa.

Nuestro Gerente de Operaciones está involucrado directamente con la logística, desarrollo, proceso y control de calidad del producto. Esta persona forma parte de la planilla de Kallpa S.A.C. En cuanto a la mano de obra directa involucrada en la siembra y cosecha de nuestros insumos y su conversión en harina, son operaciones que depende de nuestro socio estratégico y están enmarcadas en el contrato de Joint Venture con la empresa Grano Andino.

## 6.3. Tecnología para el Proceso

### 6.3.1. Maquinarias y equipos.

En función al requerimiento de producción anual que inicia en 2018 con 404,718 vasos de Kallpa Brain hasta el cierre del horizonte de evaluación en el 2022 con 567,104 vasos de Kallpa Brain, la adquisición de maquinaria y equipos se realizará desde el inicio de operaciones y será según se detalla en las figuras.

Entre las tablas 47 y 52, podemos el detalle sobre la inversión inicial, el equipamiento, útiles, herramientas y mobiliario proyectado para los siguientes 5 años.

Tabla 53

#### Maquinarias

Descripción	Un.	P.V.U.	V.V.U.	V.V.Total	I.G.V.	Monto Total	Reposición	Costo Mant.	Frec. de Mant.
Máquinas expendedoras	35	S/. 6,804	S/. 5,766	S/. 201,813.56	S/. 36,326	S/. 238,140	Cada 10 años	S/. 50	Mensual
Transpaleta hidráulica	1	S/. 1,550	S/. 1,314	S/. 1,313.56	S/. 236	S/. 1,550	Cada 10 años	S/. 50	Mensual
Daewo Damas	1	S/. 13,000	S/. 11,017	S/. 11,016.95	S/. 1,983	S/. 13,000	Cada 03 años	S/. 650	Semestral
TOTAL				S/. 214,144.07	S/. 38,545.93	S/. 252,690.00			

Nota: Elaboración propia.

Tabla 54

#### Equipos

Equipos de producción	Cant.	Precio de venta unitario en S/.	Valor de venta unitario	Valor de venta total	IGV	Monto total	Reposición
Balanza electrónica	2	S/. 1,800	S/. 1,525	S/. 3,051	S/. 549	S/. 3,600	Cada 03 años
Extintores	3	S/. 240	S/. 203	S/. 610	S/. 110	S/. 720	Cada 05 años
Laptop	4	S/. 1,800	S/. 1,525	S/. 6,102	S/. 1,098	S/. 7,200	Cada 03 años
Impresoras	1	S/. 1,200	S/. 1,017	S/. 1,017	S/. 183	S/. 1,200	Cada 03 años
Aire acondicionado	1	S/. 1,700	S/. 1,441	S/. 1,441	S/. 259	S/. 1,700	Cada 05 años
Deshumecedor	3	S/. 1,199	S/. 1,016	S/. 3,048	S/. 549	S/. 3,597	Cada 03 años
Total				S/. 15,269	S/. 2,748	S/. 18,017	

Nota: Elaboración propia.

Tabla 55

*Herramientas*

Detalle	Cant.	Precio de venta unitario en S/.	Valor de venta unitario	Valor de venta total	IGV	Monto total	Frecuencia de compra
Pallets	2	S/. 20	S/. 17	S/. 34	S/. 6	S/. 40	Quinquenal
		Total		S/. 33.90	S/. 6.10	S/. 40.00	

Nota: Elaboración propia.

Tabla 56

*Útiles, utensilios y útiles de limpieza*

Detalle	Cant.	Precio de venta unitario en S/.	Valor de venta unitario	Valor de venta total	IGV	Monto total	Frecuencia de compra
Guantes de vinilo	100	S/. 0	S/. 0.15	S/. 15	S/. 3	S/. 18	Trimestral
Gorro circular desechable	100	S/. 1	S/. 0.85	S/. 85	S/. 15	S/. 100	Trimestral
Mascarilla desechable	50	S/. 1	S/. 0.85	S/. 42	S/. 8	S/. 50	Mensual
Mandil	2	S/. 15	S/. 12.71	S/. 25	S/. 5	S/. 30	Semestral
Botas de Seguridad	2	S/. 60	S/. 50.85	S/. 102	S/. 18	S/. 120	Anual
Toallas de papel	5	S/. 2	S/. 1.69	S/. 8	S/. 2	S/. 10	Mensual
Rollo de papel higiénico	48	S/. 1	S/. 0.68	S/. 33	S/. 6	S/. 38	Mensual
Alcohol en gel 1Lts.	5	S/. 10	S/. 8.47	S/. 42	S/. 8	S/. 50	Mensual
Cinta ribbon	1	S/. 50	S/. 42.37	S/. 42	S/. 8	S/. 50	Mensual
Botiquín	1	S/. 80	S/. 67.80	S/. 68	S/. 12	S/. 80	Trimestral
		Total		S/. 463.05	S/. 83.35	S/. 546.40	

Nota: Elaboración propia.

Tabla 57

*Mobiliario*

Detalle	Cant.	Precio de venta unitario en S/.	Valor de venta unitario	Valor de venta total	IGV	Monto total
Escritorio	4	S/. 450	S/. 381	S/. 1,525.42	S/. 275	S/. 1,800
Sillas	5	S/. 80	S/. 68	S/. 338.98	S/. 61	S/. 400
Mesa de reuniones	1	S/. 1,200	S/. 1,017	S/. 1,016.95	S/. 183	S/. 1,200
Sillas para sala de reuniones	6	S/. 80	S/. 68	S/. 406.78	S/. 73	S/. 480
Escritorio chico	1	S/. 250	S/. 212	S/. 211.86	S/. 38	S/. 250
Frigobar	1	S/. 600	S/. 508	S/. 508.47	S/. 92	S/. 600
Horno microondas	1	S/. 250	S/. 212	S/. 211.86	S/. 38	S/. 250
Sillas comedor	4	S/. 50	S/. 42	S/. 169.49	S/. 31	S/. 200
Mesa de comedor chica	1	S/. 300	S/. 254	S/. 254.24	S/. 46	S/. 300
Estantes	5	S/. 2,300	S/. 1,949	S/. 9,745.76	S/. 1,754	S/. 11,500
Mesa de trabajo	1	S/. 2,000	S/. 1,695	S/. 1,694.92	S/. 305	S/. 2,000
		Total		S/. 16,084.75	S/. 2,895.25	S/. 18,980.00

Nota: Elaboración propia.

Tabla 58.

*Útiles de Oficina*

Detalle	Proveedor	Cantidad	Precio de venta unitario en S/.	Valor de venta unitario	Valor de venta total	IGV	Monto total	Frecuencia de compra
Papel bond	Tay Loy	1	S/. 10.9	S/. 9.2	S/. 9	S/. 2	S/. 11	Trimestral
Lapiceros	Tay Loy	24	S/. 1.0	S/. 0.8	S/. 20	S/. 4	S/. 24	Semestral
Plumones para pizarra	Tay Loy	5	S/. 12.0	S/. 10.2	S/. 51	S/. 9	S/. 60	Trimestral
Folders	Tay Loy	10	S/. 3.5	S/. 3.0	S/. 30	S/. 5	S/. 35	Trimestral
Archivadores	Tay Loy	6	S/. 4.4	S/. 3.7	S/. 22	S/. 4	S/. 26	Trimestral
Tinta continua impresoras multifuncionales	Tay Loy	16	S/. 32.0	S/. 27.1	S/. 434	S/. 78	S/. 512	Anual
Total					S/. 566.36	S/. 101.94	S/. 668.30	

Nota: Elaboración propia.

### 6.3.2. Programa de mantenimiento de maquinarias y equipos.

El tipo de mantenimiento se aplicará a las máquinas expendedoras, la transpaleta hidráulica de manera permanente por el encargado de operaciones y la furgoneta tendrá un mantenimiento preventivo cada 06 meses.

### 6.4. Localización

Para ubicar la planta de Kallpa Brain necesitamos realizar un análisis y elegir el mejor lugar posible, para obtener las mejores condiciones de trabajo y sobre todo de distribución, en la ubicación de la planta se ha tomado en cuenta la cercanía de los lugares de distribución, a continuación, se presentan los principales factores de localización y su respectivo análisis.

#### 6.4.1. Análisis de los factores de macro localización.

Los factores a considerar se presentan en el cuadro siguiente:

**Cantidad de población por provincias:** Debido a la cantidad de población se escogió a las provincias de Piura, Arequipa y Lima.

**Cantidad de instituciones superiores y cantidad de empresas formales:** otro de los factores para escoger la provincia adecuada es la mayor cantidad de instituciones superiores y empresas formales, en donde pondremos las máquinas expendedoras.

**Cercanía a los lugares de distribución:** Es importante que la planta esté ubicada estratégicamente. Ésta debe encontrarse cerca a los lugares de distribución.

### 6.4.1.2. Factores de macro localización.

Los factores que evaluaremos para la macro localización serán la cercanía, cantidad de población y cantidad de instituciones y empresas formales. Ver tabla 53.

Tabla 59

#### Macro Localización

Importancia Kallpa Brain	Letra	Factor
1	A	Cercanía a los lugares de distribución
2	B	Cantidad de población
3	C	Cantidad de instituciones y empresas formales

Nota: Elaboración propia.

El criterio de enfrentamiento entre los factores es el siguiente:

- Cuando un factor es más importante que otro, se le asigna 3.
- Cuando un factor es menos importante que el otro, se le asigna 1.

Como se muestra en la tabla 54, se tomaron en cuenta 3 ubicaciones dentro del país para ubicar nuestras oficinas.

Tabla 60

#### Puntaje de Macro localización

Factores	Piura	Arequipa	Lima
	Calif	Calif	Calif
A	1	2	1
B	2	2	3
C	1	1	3
Total	4	5	7

Nota: Elaboración propia.

De acuerdo al ranking de factores, el mayor puntaje lo obtuvo la Provincia de Lima, por el resultado de mayor cantidad de población y mayor cantidad de instituciones y empresas formales, por lo tanto será la provincia elegida para la ubicación de la planta de elaboración de Kallpa Brain.

## 6.4.2. Micro localización.

### 6.4.2.1 Evaluación y selección de localización.

Las alternativas para ubicar el local son los siguientes distritos: los siguientes distritos: Miraflores, San Isidro, Barranco, Surquillo, Breña, Ate (Salamanca) y La Victoria. Los factores a considerar se presentan en el cuadro siguiente.

- **Las materias primas:** Las materias primas para la elaboración de Kallpa Brain se encuentra en la forma de
- **Distribuidores directo de insumos:** Son los proveedores que colocan los insumos en la misma planta.
- **Cercanía a los lugares de distribución:** Es importante que la planta esté ubicada estratégicamente. Ésta debe encontrarse cerca a los lugares de distribución que en este caso son los distritos de San Isidro, Miraflores y Surco, se considera que el tiempo de distribución a los clientes sea el mínimo posible, para que no se incrementen los costos de transporte hacia el cliente final.
- **Requerimientos de infraestructura industrial y condiciones socio-económicas:** Para realizar la distribución de Kallpa Brain, se contará con una planta de aproximadamente 180 m<sup>2</sup>, la cual deberá contar con todos los elementos de seguridad para su correcto funcionamiento. En ella se instalarán los equipos administrativos y el almacén en donde ira la mezcla de Kallpa Brain y los sabores que ofreceremos, También el ambiente seco es muy importante para el mantenimiento del producto por ello se contara con un deshumecedor. La amplitud del área de almacén permitirá mantener la cantidad adecuada para las 15 máquinas que empezaremos en los primeros años.
- **Efectos sobre el medio ambiente:** La planta de Kallpa Brain no genera contaminación, por lo que los productos lo recibimos empaquetados con la cantidad que acepta la máquina expendedora.

En la tabla 55 podemos apreciar los factores que se tomaron en cuenta para la ubicación de las oficinas de Kallpa SAC dentro de la ciudad de Lima.

Tabla 61

*Factores de micro localización*

Importancia de Kallpa Brain	Letra	Factor
4	A	Cercanía a los lugares de distribución
1	B	Disponibilidad de los proveedores de servicios tercerizados
3	C	Disponibilidad de locales
4	D	Costo del local

*Nota:* Elaboración propia

El criterio de enfrentamiento entre los factores es el siguiente:

- Cuando un factor es más importante que otro se le asigna 4.
- Cuando un factor es menos importante que el otro se le asigna 1.

Se tomaron en cuenta 7 distritos dentro de la ciudad de Lima para ubicar nuestras oficinas como se puede apreciar en la tabla 56.

Tabla 62

*Puntaje de Micro Localización*

Factores	Breña	San Isidro	Miraflores	Ate	La Victoria	Surquillo	Barranco
	Calif	Calif	Calif	Calif	Calif	Calif	Calif
A	1	3	3	1	1	3	2
B	2	1	1	2	1	2	2
C	1	1	1	2	2	3	2
D	4	1	1	3	3	2	2
Total	8	6	6	8	7	10	8

*Nota:* Elaboración propia

De acuerdo al ranking de factores, el mayor puntaje lo obtuvo la Av. República de Panamá, el principal factor es la disponibilidad de estacionamiento en comparación a las ubicaciones de las calles mencionadas, por lo tanto será el lugar elegido para instalar nuestra planta de Kallpa Brain.

#### 6.4.3 Gastos de adecuación.

- Se considera que se adecuarán 5 espacios dentro del local:
- Adecuación de oficinas administrativa (4 estaciones de trabajo, impresoras aire acondicionado) S/.10,100.
- Sala de conferencia (mesa, sillas, televisor LED) - S/.3,680.
- Área de almacén (Deshumecedor industrial, estantes, mesa de trabajo) – S/.20,900
- Zona de reparto (Parihuelas, Patos) – S/.1,570
- Kitchenette (Mesa, sillas, microonda, frigo bar, punto de agua) – S/.1,350
- 

#### 6.4.4. Gastos de servicios.

- Se considera que para el local de 180m<sup>2</sup> se contratar los servicios de:
- Luz (S/. 800)
- Agua (S/. 200)
- Alquiler (S/. 3000)
- Arbitrios (S/. 360 trimestral)
- Cable, Internet, Telefonía (S/. 250)

#### 6.4.4. Plano del centro de operaciones.

El área de reparto contará con un área de 56 mts<sup>2</sup> (7 m largo x 8 m de ancho), debidamente diseñada para la distribución adecuada de la mezcla y los sabores que usaremos. El área total de la planta para la capacidad del almacén y zona administrativa es de 180m<sup>2</sup>.

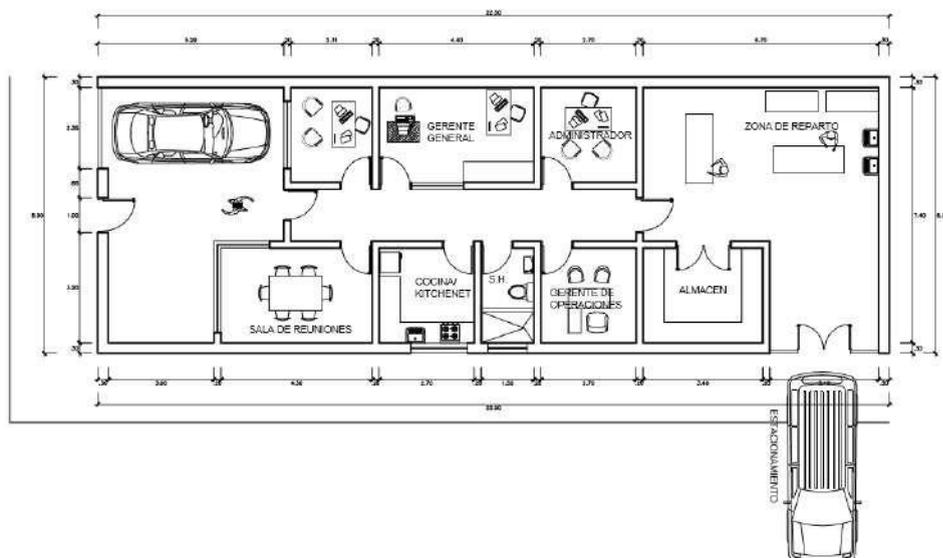


Figura 14. Plano local comercial y distribución. Elaboración propia.

## **6.5 Responsabilidad Social frente al Entorno**

### **6.5.1 Impacto ambiental.**

- La regulación de este punto se realizará tomando en cuenta las siguientes leyes:
- Ley del Sistema Nacional de Gestión Ambiental SNGA (Ley 28245)
- El presente Decreto Supremo N° 008-2005-PCM. Reglamenta la Ley N° 28245, Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental, regulando el funcionamiento del Sistema Nacional de Gestión Ambiental SNGA, el que se constituye sobre la base de las Instituciones estatales, órganos y oficinas de los distintos ministerios, organismos públicos descentralizados e instituciones públicas a nivel nacional, regional y local que ejerzan competencias, atribuciones y funciones en materia de ambiente y recursos naturales. Los Sistemas Regionales y Locales de Gestión Ambiental forman parte integrante del SNGA, el cual cuenta con la participación del sector privado y la sociedad civil.
- Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (Ley 27446)
- La creación del Sistema Nacional de Evaluación del Impacto Ambiental (SEIA), como un sistema único y coordinado de identificación, prevención, supervisión, control y corrección anticipada de los impactos ambientales negativos derivados de las acciones humanas expresadas por medio del proyecto de inversión.
- 
- Asimismo, la actividad de producción y comercialización de bebidas orgánicas, contarán con los permisos municipales correspondientes bajo ley.
- Teniendo en cuenta el impacto ambiental elaboraremos un Plan de Responsabilidad Ambiental de “KALLPA SAC” que estará conformado por los siguientes puntos:
- Análisis de procesos que afecten el medio ambiente y aplicación de medidas correctivas.
- Adquisición e implementación de tecnologías y procedimientos que mitiguen los procesos que generen impactos ambientales negativos a la sociedad o comunidad.
- Seguimiento y control a los procesos de mejora implementados.
- Plan de manejo de residuos.

### **6.5.2 Con los trabajadores.**

Kallpa SAC, a pesar de no estar obligada legalmente al pago de asignaciones familiares, lo hará para todos sus trabajadores. De la misma manera, el manual de operaciones internas, se elaborará con la participación de todos en reuniones interactivas, donde cada uno expone cuál sería la mejor manera de desarrollar sus labores y lo que espera de sus compañeros de

trabajo. Se dará facilidades para los trabajadores que deseen estudiar y mejorar tanto académica como profesionalmente.

### **6.5.3. Con la comunidad.**

Kallpa SAC trabajará directamente con la ONG COPRODELI, dedicada al trabajo con niños y jóvenes en zonas de alto riesgo, como los barrios del Callao que registran mayor índice de delincuencia. COPRODELI brinda diariamente desayunos en los colegios que administra, donde se encuentra que hay un número significativo de niños con desnutrición.

Kallpa trabajará con tres colegios distribuidos en los barrios de Sarita Colonia y los Barracones o Zona Sur del Callao, con la donación de 90 kilos semanales de la base de Kallpa Brain, para que sean mezclados con la avena que se ofrece, tres veces por semana.

COPRODELI, coordinará con los padres de 50 niños escogidos aleatoriamente, para obtener el permiso para realizar exámenes trimestrales de laboratorio a efectos de medir si existe una mejora en los indicadores de nutrición de éstos. De la misma manera, se trabajará directamente con las tutoras de los niños para evaluar mejoras en la capacidad cognitiva, atención y aprendizaje de los niños acogidos por el programa de responsabilidad social de Kallpa Brain.

Los resultados, se publicarán en la página web y redes sociales de Kallpa SAC, buscando dar a conocer la efectividad del producto así como sensibilizar a los consumidores, orientando ayuda a la causa que Kallpa SAC y COPODRELI comparten.

## CAPÍTULO VII: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

### 7.1. Inversiones

#### 7.1.1. Inversión en Activo Fijo Depreciable.

Para iniciar actividades se necesita invertir en los activos fijos detallados como se muestra en la tabla 57 siendo la inversión de S/. 227,731.00 incluyendo IGV. Se aprecia que la inversión más fuerte está en la parte operativa con un monto de S/. 208,554.00 mientras que para el área administrativa la inversión en activo fijo es de S/. 19,177.00.

Tabla 63

#### *Inversión de Activo Fijo*

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Valor Total	I.G.V.	Total Precio
Operaciones			176,740.68	31,813.32	208,554.00
Máquinas	26	5,766.10	149,918.64	26,985.36	176,904.00
Expendedoras					
Transpaleta Hidráulica	1	1,313.56	1,313.56	236.44	1,550.00
Daewoo Damas	1	11,016.95	11,016.95	1,983.05	13,000.00
Balanza Electrónica	2	1,525.42	3,050.85	549.15	3,600.00
Estantes	5	1,949.15	9,745.76	1,754.24	11,500.00
Mesa de Trabajo	1	1,694.92	1,694.92	305.08	2,000.00
Administración			16,251.69	2,925.31	19,177.00
Laptop	4	1,525.42	6,101.69	1,098.31	7,200.00
Impresoras	1	1,016.95	1,016.95	183.05	1,200.00
Aire Acondicionado	1	1,440.68	1,440.68	259.32	1,700.00
Deshumedecedor	3	1,016.10	3,048.31	548.69	3,597.00
Escritorio	4	381.36	1,525.42	274.58	1,800.00
Sillas	5	67.80	338.98	61.02	400.00
Mesa de Reuniones	1	1,016.95	1,016.95	183.05	1,200.00
Sillas para sala de Reuniones	6	67.80	406.78	73.22	480.00
Escritorio Chico	1	211.86	211.86	38.14	250.00
Frigobar	1	508.47	508.47	91.53	600.00
Horno Microonda	1	211.86	211.86	38.14	250.00
Sillas Comedor	4	42.37	169.49	30.51	200.00
Mesa de Comedor	1	254.24	254.24	45.76	300.00
Chica					
<b>Total Activo Fijo Depreciable</b>			<b>192,992.37</b>	<b>34,738.63</b>	<b>227,731.00</b>

Nota: Elaboración Propia

### 7.1.2. Inversión en Activo Intangible.

La inversión en activo intangible es de S/. 2,864.99 como se muestra en la tabla 58, siendo la inversión por constitución de empresa es de S/. 708.00 la inversión por marcas y patentes es S/. 534.99, siendo esta la inversión más baja, mientras que la inversión más alta se encuentra en licencias y autorizaciones con S/. 1,622.00.

Tabla 64

#### *Inversión en Activo Intangible*

Descripción	Cant.	Costo unitario S/.sin IGV	Total Valor Venta	IGV	Total Precio de Venta
Búsqueda en RRPP - SUNARP	1	5.00	5.00		5.00
Reserva de nombre en SUNARP	1	20.00	20.00		20.00
Elevar minuta a RRPP	1	250.00	250.00		250.00
Elevar la escritura pública en RRPP	1	150.00	150.00		150.00
Obtención del Número de RUC	1	90.00	90.00		90.00
Legalización de libros contables	1	193.00	193.00		193.00
Constitución de la empresa			708.00		708.00
Pago del derecho de trámite, cuyo costo es equivalente al 13.90% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) por una clase solicitada			534.99		534.99
Marcas y patentes			534.99		534.99
Registro Sanitario			390.00		390.00
Carnet de Sanidad			32.00		32.00
Licencia de Funcionamiento			1,200.00		1,200.00
Licencias y Autorizaciones			1,622.00		1,622.00
Total Intangible			2,864.99		2,864.99

Nota: Elaboración Propia

### 7.1.3. Inversión en Gastos Pre -Operativos.

Dentro de los gastos pre operativos tenemos a los extintores que son activos fijos no depreciables al no cumplir con los requisitos estipulados por las NICS como se muestran en la tabla 59, los gastos pre operativos más altos se encuentran dentro de Marketing por S/. 16,000.00 siendo la razón la campaña de lanzamiento y en remuneraciones por S/. 19,841.83 teniendo como gasto pre operativo total el monto de S/. 59,706.45 como se muestra en la tabla 60.

Tabla 65

*Inversión en Gastos Pre-Operativos*

Concepto	Cant.	Costo Unitario	Valor Total	I.G.V.	Importe Total
Activos fijos no depreciables			610.17	109.83	720.00
Extintores	3	203.39	610.17	109.83	720.00
Utensilios, Enseres y Equipos			1,058.13	190.46	1,248.60
Pallets	2	14.36	28.73	5.17	33.90
Guantes de vinilo	100	0.15	15.25	2.75	18.00
Gorro circular desechable	100	0.85	84.75	15.25	100.00
Mascarilla desechable	50	0.85	42.37	7.63	50.00
Mandil	2	12.71	25.42	4.58	30.00
Botas de Seguridad	2	50.85	101.69	18.31	120.00
Toallas de papel	5	1.69	8.47	1.53	10.00
Rollo de papel higiénico	48	0.68	32.54	5.86	38.40
Alcohol en gel 1Lts.	5	8.47	42.37	7.63	50.00
Cinta Ribbon	1	42.37	42.37	7.63	50.00
Botiquín	1	67.80	67.80	12.20	80.00
Herramientas y útiles de limpieza			491.78	88.52	580.30
Papel Bond	1	9.24	9.24	1.66	10.90
Lapiceros	24	0.85	20.34	3.66	24.00
Plumones para Pizarra	5	10.17	50.85	9.15	60.00
Folders	10	2.97	29.66	5.34	35.00
Archivadores	6	3.73	22.37	4.03	26.40
Tinta continua impresoras multifuncionales	16	27.12	433.90	78.10	512.00
Útiles de Administración			566.36	101.94	668.30
Acondicionamiento de Local			4,639.00	835.02	5,474.02
Reformar área administrativa	1	1,430.00	1,430.00	257.40	1,687.40
Reformar área de aseo y limpieza	1	610.00	610.00	109.80	719.80
Luminarias área de producción	4	120.00	480.00	86.40	566.40
Mayólicas mesa de producción	2	510.00	1,020.00	183.60	1,203.60
Cámaras de vigilancia Interna y Externas	1	1,099.00	1,099.00	197.82	1,296.82

Nota: Elaboración Propia

Tabla 66

*Inversión en Gastos Pre-Operativos*

Concepto	Cant.	Costo Unitario	Valor Total	I.G.V.	Importe Total
Marketing de Lanzamiento (etapa pre operativa)			13,559.32	2,440.68	16,000.00
Degustación del producto con anfitriona	1	5,084.75	5,084.75	915.25	6,000.00
Plataforma digitales	1	4,237.29	4,237.29	762.71	5,000.00
Alianza estratégica Modo Orgánico	1	4,237.29	4,237.29	762.71	5,000.00

Tabla 67

*Inversión en Gastos Pre-Operativos (continuación)*

Concepto	Cant.	Costo Unitario	Valor Total	I.G.V.	Importe Total
Remuneraciones diciembre			19,841.83		19,841.83
Pago Total planilla administrativa	1	12,799.58	12,799.58		12,799.58
Pago planilla MOI	1	7,042.25	7,042.25		7,042.25
Servicios básicos y diversos diciembre			6,907.63	514.37	7,422.00
Energía eléctrica (luz)	1	677.97	677.97	122.03	800.00
Agua	1	169.49	169.49	30.51	200.00
Teléfono+ internet	1	211.86	211.86	38.14	250.00
Servicio de reclutamiento	1	847.46	847.46	152.54	1,000.00
Seguros (antirrobo, incendios, etc.)	1	950.85	950.85	171.15	1,122.00
Servicios tercerizados	1	4,050.00	4,050.00		4,050.00
Alquiler Adelantado (diciembre)	1	2,542.37	2,542.37	457.63	3,000.00
Subtotal Gastos Pre Operativos			49,158.46	4,547.99	53,706.45
Garantía de Alquiler	2	2,542.37	5,084.75	915.25	6,000.00
Total Gastos Pre Operativos			54,243.20	5,463.25	59,706.45

Nota: Elaboración Propia

**7.1.4. Inversión en Inventarios Iniciales.**

Para calcular los inventarios iniciales tomamos la información de nuestro programa de producción para obtener la cantidad de vasos a producir, que son 1,405 vasos con el sabor a cacao 1,553 vasos con el sabor a lúcuma y 1,517 vasos con el sabor a almendra como se muestra en la tabla 61, 62 y 63. Siendo el monto total de S/. 2,546.44 incluyendo el IGV como se muestra en la tabla 64.

Tabla 68

*Inversión en Inventario Inicial con sabor a Cacao*

Materia prima y materiales	Unidad	Cantidad	Costo Kg/Ciento	Costo Total	IGV	Monto
Base Kallpa Brain	kg	9	S/. 19.49	S/. 177.48	S/. 31.95	S/. 209.42
Cacao	kg	3	S/. 15.25	S/. 47.16	S/. 8.49	S/. 55.64
Endulzante	Kg	5	S/. 5.93	S/. 28.76	S/. 5.18	S/. 33.93
Vaso	Unidad	1405	S/. 0.25	S/. 357.24	S/. 64.30	S/. 421.54
	Total			S/. 610.63	S/. 109.91	S/. 720.54

Nota: Elaboración Propia

Tabla 69

*Inversión en Inventario Inicial con sabor a Lúcumá*

Materia prima y materiales	Unidad	Cantidad	Costo Kg/ Ciento	Costo Total	IGV	Monto
Base Kallpa Brain	kg	10	S/. 19.49	S/. 196.13	S/. 35.30	S/. 231.43
Lúcumá	kg	7	S/. 15.25	S/. 104.22	S/. 18.76	S/. 122.98
Endulzante	kg	5	S/. 5.93	S/. 31.78	S/. 5.72	S/. 37.50
Vaso	Unidad	1553	S/. 0.25	S/. 394.78	S/. 71.06	S/. 465.84
	Total			S/. 726.91	S/. 130.84	S/. 857.76

Nota: Elaboración Propia

Tabla 70

*Inversión en Inventario Inicial con sabor a Almendra*

Materia prima y materiales	Unidad	Cantidad	Costo Kg/ Ciento	Costo Total	IGV	Monto
Base Kallpa Brain	kg	10	S/. 19.49	S/. 191.61	S/. 34.49	S/. 226.10
Almendra	kg	5	S/. 42.37	S/. 212.12	S/. 38.18	S/. 250.31
Endulzante	kg	5	S/. 5.93	S/. 31.05	S/. 5.59	S/. 36.64
Vaso	Unidad	1517	S/. 0.25	S/. 385.68	S/. 69.42	S/. 455.10
	Total			S/. 820.46	S/. 147.68	S/. 968.14

Nota: Elaboración Propia

Tabla 71

*Resumen de Inversión en Inventario Inicial*

Resumen de Inventarios	Valor	IGV	Monto
Vasos de 8 oz cacao a producir	S/. 610.63	S/. 109.91	S/. 720.54
Vasos de 8 oz lúcumá a producir	S/. 726.91	S/. 130.84	S/. 857.76
Vasos de 8 oz almendra a producir	S/. 820.46	S/. 147.68	S/. 968.14
Total	S/. 2,158.00	S/. 388.44	S/. 2,546.44

Nota: Elaboración propia

**7.1.5. Inversión en capital de trabajo.**

Para calcular el capital de trabajo utilizamos el método déficit acumulado, como se muestra en la tabla 65, 66, 67 y 68, lo que nos da como resultado que solo existe déficit en el primer mes.

**7.1.6. Liquidación del IGV.**

De acuerdo al detalle que figura en la tabla 69 detallamos los montos a pagar por IGV pre operativos y en el año 01 y se puede observar que por los gastos de inversión obtenemos un crédito fiscal de S/. 40,590.31.

Tabla 72

*Cobranzas año 01*

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo Inicial de Caja		(6,097.82)	12,726.30	8,353.80	7,196.02	11,536.81	3,200.34	8,849.82	26,468.16	17,430.75	7,313.57	13,982.36
Ventas mensuales	52,671.41	52,671.41	52,671.41	63,958.15	63,958.15	63,958.15	75,244.88	75,244.88	75,244.88	75,244.88	75,244.88	75,244.88
Ventas 100% al crédito	52,671.41	52,671.41	52,671.41	63,958.15	63,958.15	63,958.15	75,244.88	75,244.88	75,244.88	75,244.88	75,244.88	75,244.88
IGV Ventas	9,480.85	9,480.85	9,480.85	11,512.47	11,512.47	11,512.47	13,544.08	13,544.08	13,544.08	13,544.08	13,544.08	13,544.08
Total Ingresos supermercado	62,152.27	62,152.27	62,152.27	75,470.61	75,470.61	75,470.61	88,788.96	88,788.96	88,788.96	88,788.96	88,788.96	88,788.96
Cobranza dentro del mismo mes	62,152.27	62,152.27	62,152.27	75,470.61	75,470.61	75,470.61	88,788.96	88,788.96	88,788.96	88,788.96	88,788.96	88,788.96
Total cobranzas	62,152.27	62,152.27	62,152.27	75,470.61	75,470.61	75,470.61	88,788.96	88,788.96	88,788.96	88,788.96	88,788.96	88,788.96

Nota: Elaboración propia

Tabla 73

*Egresos por Materiales, Personal y Servicios año 01*

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Total Materiales	20,401.60	12,587.41	12,587.41	24,615.64	15,284.71	15,284.71	28,952.08	17,982.01	17,982.01	28,909.60	17,982.01	17,982.01
Total Personal	19,827.00	19,827.00	19,827.00	19,827.00	24,647.83	19,827.00	29,528.00	19,827.00	19,827.00	19,827.00	24,647.83	29,528.00
Total Servicios	10,201.40	10,201.40	10,531.70	10,201.40	10,201.40	11,322.70	10,201.40	10,201.40	10,531.70	10,201.40	10,201.40	16,527.70

Nota: Elaboración propia.

Tabla 74

*Egresos por Préstamos y Otros Gastos año 01*

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Gastos de Prom. y Publicidad	12,643.70	843.70	607.70	607.70	607.70	12,643.70	843.70	519.20	519.20	519.20	843.70	843.70
Total Promoción y Publicidad	12,643.70	843.70	607.70	607.70	607.70	12,643.70	843.70	519.20	519.20	519.20	843.70	843.70
Presupuesto de responsabilidad Social			4,278.20	7,056.40	7,056.40	7,056.40	4,278.20	7,056.40	7,056.40	7,056.40	7,786.40	7,056.40
Total Responsabilidad Social			4,278.20	7,056.40	7,056.40	7,056.40	4,278.20	7,056.40	7,056.40	7,056.40	7,786.40	7,056.40
Pago a Cuenta Imp. Renta		790.07	790.07	790.07	959.37	959.37	959.37	1,128.67	1,128.67	1,128.67	1,128.67	1,128.67
Pagos de IGV al Estado								429.73	9,136.84	8,656.73	7,040.19	8,546.25
Total Impuestos		790.07	790.07	790.07	959.37	959.37	959.37	1,558.40	10,265.51	9,785.40	8,168.86	9,674.92
Cuotas del Préstamo activo fijo	5,176.39	5,176.39	5,176.39	5,176.39	5,176.39	5,176.39	5,176.39	5,176.39	5,176.39	5,176.39	5,176.39	5,176.39
Total Préstamo e Imprevistos	5,176.39	5,176.39	5,176.39	5,176.39	5,176.39	5,176.39	5,176.39	5,176.39	5,176.39	5,176.39	5,176.39	5,176.39
Total Egresos en Efectivo	68,250.09	49,425.97	53,798.47	68,274.60	63,933.80	72,270.27	79,939.14	62,320.80	71,358.21	81,475.38	74,806.60	86,789.13

Nota: Elaboración propia.

Tabla 75

*Inversión en Capital de Trabajo.*

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos menos Egresos del mes	(6,097.82)	12,726.30	8,353.80	7,196.02	11,536.81	3,200.34	8,849.82	26,468.16	17,430.75	7,313.57	13,982.36	1,999.83
Saldo Acumulado	(6,097.82)	6,628.48	14,982.28	22,178.29	33,715.10	36,915.45	45,765.27	72,233.42	89,664.17	96,977.74	110,960.11	112,959.94

Nota: Elaboración propia.

Tabla 76

*Liquidación del IGV*

Concepto	Dic-17	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18
IGV Ventas		9,480.85	9,480.85	9,480.85	11,512.47	11,512.47	11,512.47	13,544.08	13,544.08	13,544.08	13,544.08	13,544.08	13,544.08
IGV Egresos	40,590.31	5,979.16	2,987.16	3,654.15	5,862.38	4,439.02	6,446.06	6,136.07	4,836.97	4,887.35	6,503.89	4,997.82	5,622.68
IGV Compras Mat. Prima		3,112.11	1,920.11	1,920.11	3,754.93	2,331.57	2,331.57	4,416.42	2,743.02	2,743.02	4,409.94	2,743.02	2,743.02
IGV Servicios		938.35	938.35	988.73	938.35	938.35	1,109.39	938.35	938.35	988.73	938.35	938.35	1674.56
IGV Publicidad		1,928.70	128.7	92.7	92.7	92.7	1,928.70	128.7	79.2	79.2	79.2	128.7	128.7
IGV Responsabilidad Social				652.61	1,076.40	1,076.40	1,076.40	652.61	1,076.40	1,076.40	1,076.40	1,187.76	1,076.40
IGV Inversiones	40,590.31												
IGV Neto	-40,590.31	3,501.70	6,493.69	5,826.70	5,650.09	7,073.45	5,066.41	7,408.00	8,707.11	8,656.73	7,040.19	8,546.25	7,921.39
Crédito Fiscal	-	-	-	-	-	-	-	-6,978.28	429.73				
Neto a Pagar	40,590.31	40,590.31	37,088.62	30,594.93	24,768.22	19,118.13	12,044.68	-6,978.28	429.73	9,136.84	8,656.73	7,040.19	8,546.25
		37,088.62	30,594.93	24,768.22	19,118.13	12,044.68							

Nota: Elaboración propia

### 7.1.7. Resumen de Estructura de Inversiones.

Finalmente, podemos apreciar que la mayor inversión se da en activo fijo, seguido de los gastos pre operativos como se muestra en la tabla 70, siendo la inversión total de S/. 299,3880.65.

Tabla 77

#### *Estructura de inversiones.*

Concepto	Valor	IGV	Monto total	Porcentaje
Activo fijo depreciable	192,992.37	34,738.63	227,731.00	76%
Activo Intangible	2,864.99		2,864.99	1%
Gastos pre-operativos	54,243.20	5,463.25	59,706.45	20%
Inventarios	2,158.00	388.44	2,546.44	1%
Capital de trabajo	6,531.77		6,531.77	2%
Total	258,790.34	40,590.31	299,380.65	100%

Nota: Elaboración propia.

## 7.2. Financiamiento

### 7.2.1. Estructura del Financiamiento.

El aporte de cada uno de los socios es de S/30 mil y se ha realizado con aportes iguales de todos los socios de Kallpa S.A.C. como se muestra en la tabla 71. En el caso de Kallpa los aportes de los socios tienen los siguientes conceptos de inversión:

- Activo fijo depreciable
- Activo Intangible
- Gastos pre-operativos
- Inventarios
- Capital de Trabajo

El financiamiento de Kallpa S.A.C. se basa en dos conceptos:

- Aporte de socios
- Préstamo financiero

Tabla 78

*Estructura de Financiamiento*

Concepto	Monto de Inversión	Deuda	Patrimonio
Activo fijo depreciable	S/.227,733.10	S/. 119,380.65	S/.108,350.35
Activo Intangible	S/. 2,864.99		S/.2,864.99
Gastos pre-operativos	S/. 59,706.45		S/. 59,706.45
Inventarios	S/. 2,546.44		S/. 2,546.44
Capital de Trabajo	S/. 6,531.77		S/. 6,531.77
	S/. 299,380.65	S/.119,380.65	S/.180,000.00
		39.876%	60.124%

Nota: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla 72 la deuda y el aporte de por parte de los socios se divide en 40% préstamo bancario y 60% capital propio.

Tabla 79

*Repartición de Recursos*

Tipo	Monto	%
Deuda	119,381	40%
Capital Propio	180,000	60%
Total	S/. 299,381	100%

Nota: Elaboración propia

**7.2.2 Financiamiento del activo fijo.**

Para financiar nuestra deuda de S/.119, 381 hemos optado por recluir al producto máquinas y equipos de Mi Banco a 3 años con una TCEA de 36.67%, convertido mensualmente en una TCEM de 2.63751% a 36 meses y con una cuota mensual de S/5,176. Los requisitos de financiamiento son:

- Negocio con 6 meses de funcionamiento como mínimo.
- Fotocopia de DNI titular y/o cónyuge/conviviente.

- Recibo de servicios (luz o agua).
- No tener deudas morosas en el sistema financiero
- Fotocopia de DNI de los socios. Recibo de luz, agua o teléfono.
- Documentos del negocio.
- Documentos de residencia del representante legal apoderado y avales.
- Acta de constitución de la empresa.
- Vigencia de poderes actualizada con antigüedad no mayor a 8 días.
- Declaración de renta anual y 3 últimos PDT.
- Documentos de propiedad del inmueble que será otorgado en garantía.
- Recibos de agua, luz o teléfono del local donde funciona el negocio.

A continuación, se muestra en la tabla 73 las condiciones del préstamo el cual se solicitará a la entidad financiera Mi Banco, mientras que en la tabla 74 se puede ver el cronograma de pagos que tiene un tiempo de duración de tres años.

Tabla 80

*Condiciones del Préstamo*

Características	Montos
Préstamo Activo fijo	119,381
TCEA (Mi Banco)	36.67%
TCEM	2.64%
Plazo	3 años
Plazo	36 meses
Cuota Mensual	S/.5,176.00

*Nota:* Elaboración propia

Tabla 81

*Cronograma de Pagos*

Mes	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuota	Escudo Fiscal	Saldo Final
1	119,381	3,149	2,028	5,176	929	117,353
2	117,353	3,095	2,081	5,176	913	115,272
3	115,272	3,040	2,136	5,176	897	113,136
4	113,136	2,984	2,192	5,176	880	110,943
5	110,943	2,926	2,250	5,176	863	108,693
6	108,693	2,867	2,310	5,176	846	106,383
7	106,383	2,806	2,371	5,176	828	104,013
8	104,013	2,743	2,433	5,176	809	101,580
9	101,580	2,679	2,497	5,176	790	99,083
10	99,083	2,613	2,563	5,176	771	96,520
11	96,520	2,546	2,631	5,176	751	93,889
12	93,889	2,476	2,700	5,176	731	91,189
13	91,189	2,405	2,771	5,176	710	88,417
14	88,417	2,332	2,844	5,176	688	85,573
15	85,573	2,257	2,919	5,176	666	82,654
16	82,654	2,180	2,996	5,176	643	79,657
17	79,657	2,101	3,075	5,176	620	76,582
18	76,582	2,020	3,157	5,176	596	73,425
19	73,425	1,937	3,240	5,176	571	70,186
20	70,186	1,851	3,325	5,176	546	66,860
21	66,860	1,763	3,413	5,176	520	63,447
22	63,447	1,673	3,503	5,176	494	59,944
23	59,944	1,581	3,595	5,176	466	56,349
24	56,349	1,486	3,690	5,176	438	52,659
25	52,659	1,389	3,788	5,176	410	48,871
26	48,871	1,289	3,887	5,176	380	44,984
27	44,984	1,186	3,990	5,176	350	40,994
28	40,994	1,081	4,095	5,176	319	36,899
29	36,899	973	4,203	5,176	287	32,696
30	32,696	862	4,314	5,176	254	28,382
31	28,382	749	4,428	5,176	221	23,954
32	23,954	632	4,545	5,176	186	19,409
33	19,409	512	4,664	5,176	151	14,745
34	14,745	389	4,787	5,176	115	9,957
35	9,957	263	4,914	5,176	77	5,044
36	5,044	133	5,043	5,176	39	0

*Nota:* Cronograma de Pagos. Adaptado de Financiera Mi Banco.

Nuestra deuda es de 3 años que nos permite tener un escudo fiscal la cual nos apoya con pagos tributarios antes la SUNAT y que se detalla en la tabla 75.

Tabla 82

*Préstamos con Escudo Fiscal*

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Préstamo	119,381					
Amortización		-28,192	-38,350	-52,659		
Interés		-33,925	-23,587	-9,458		
Escudo Fiscal 29.5%		10,007.82	6,958.11	2,790.09		
Flujo neto deuda	119,381	-52,109	-55,159	-59,327	0	0

Nota: Elaboración propia

### 7.3. Ingresos anuales

#### 7.3.1. Ingresos por ventas.

Los ingresos por ventas, como se muestra en las tablas 76 y 77, para Kallpa Brain desde el año 2018 hasta el año 2022 suman un total de S/ 5, 838,658 incluyendo IGV. El importe total es la suma de las ventas totales de cada año los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

- Ingresos por ventas para Kallpa Brain en el año 2018 suman un total de S/ 945, 602. 39 Incluyendo IGV.
- Ingresos por ventas para Kallpa Brain en el año 2019 suman un total de S/ 1, 125, 148. 44 Incluyendo IGV.
- Ingresos por ventas para Kallpa Brain en el año 2020 suman un total de S/ 1, 188, 172. 37 Incluyendo IGV.
- Ingresos por ventas para Kallpa Brain en el año 2021 suman un total de S/ 1, 254, 726. 51 Incluyendo IGV.
- Ingresos por ventas para Kallpa Brain en el año 2022 suman un total de S/ 1, 325, 008. 61 Incluyendo IGV.

#### 7.3.2. Recuperación de capital de trabajo.

El capital de trabajo necesario es el 0.82% del total de las ventas para Kallpa Brain. La inversión de capital de trabajo a invertir empezará desde el año cero, año, como se muestra en la tabla 78, en él se realizará el proceso de pre inversión. Asimismo, en el año 0 el desembolso será de S/ 6, 532 y la recuperación de capital al año 2022 será de S/ 9, 153.

#### 7.3.3. Valor de Desecho Neto del activo fijo.

El valor del desecho neto de los activos fijos a utilizar en el área de operaciones y el área

administrativa de Kallpa Brain será de S/ 51, 239. 45 incluyendo IGV. Durante el primer año de operaciones el valor de desecho neto de las máquinas expendedoras será de S/ 4, 082. 40 mientras que el año 2 será de S/ 2, 551. 50. Asimismo, durante el año 3 el valor de desecho neto será de S/ 7, 257. 60 y durante el año 4 S/ 9, 412. 20.

#### **7.4. Costos y gastos anuales**

##### **7.4.1 Egresos desembolsables.**

###### ***7.4.1.1 Presupuesto de materias primas e insumos.***

El presupuesto de insumos como la base de la bebida orgánica, el endulzante, el cacao, la almendra y la lúcumo para la elaboración del producto final Kallpa Brain será de la siguiente manera:

- El presupuesto de insumos para el año 2018 será S/ 111, 901.97
- El presupuesto de insumos para el año 2019 será S/ 130, 133. 37
- El presupuesto de insumos para el año 2020 será S/ 137, 018. 93
- El presupuesto de insumos para el año 2021 será S/ 144, 693. 89
- El presupuesto de insumos para el año 2022 será S/ 152, 798. 76

El presupuesto del material de la bebida orgánica (vaso de 8 oz) para la elaboración del producto final Kallpa Brain (tabla 84) será de la siguiente manera:

- El presupuesto de insumos para el año 2018 será S/ 121, 415. 35
- El presupuesto de insumos para el año 2019 será S/ 144, 469. 06
- El presupuesto de insumos para el año 2020 será S/ 152, 561. 33
- El presupuesto de insumos para el año 2021 será S/ 161, 106. 88
- El presupuesto de insumos para el año 2022 será S/ 170, 131. 11

###### ***7.4.1.2. Presupuesto de Mano de Obra Directa.***

Por el origen de nuestro proyecto, no tenemos operarios ya que no producimos en si sino compramos y envasamos.

### **7.4.3. Costo de producción unitario y costo total unitario.**

En el siguiente cuadro se expresa el costo unitario para el producto de Kallpa Brain de un vaso de 8 oz, que corresponde a S/. 2.12 en el primero año, terminando con un costo de s/1.54 por vaso para los años de 2018 a 2022.

Kallpa Brain tendrá un valor de venta de s/2.12 para los años de 2018 a 2022. Teniendo un porcentaje de ganancia de 27.21% en el año 2022.

Tabla 83

*Ingresos por Ventas*

Rubro	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Vasos de 8 oz a vender	S/. 52,671.4	S/. 52,671.4	S/. 52,671.4	S/. 63,958.1	S/. 63,958.1	S/. 63,958.1	S/. 75,244.8	S/. 75,244.8	S/. 75,244.8	S/. 75,244.8	S/. 75,244.8	S/. 75,244.8
	1	1	1	5	5	5	8	8	8	8	8	8
TOTAL VENTA	S/. 52,671.4	S/. 52,671.4	S/. 52,671.4	S/. 63,958.1	S/. 63,958.1	S/. 63,958.1	S/. 75,244.8	S/. 75,244.8	S/. 75,244.8	S/. 75,244.8	S/. 75,244.8	S/. 75,244.8
	1	1	1	5	5	5	8	8	8	8	8	8
I.G.V. de Ventas	S/. 9,480.85	S/. 9,480.85	S/. 9,480.85	S/. 11,512.4	S/. 11,512.4	S/. 11,512.4	S/. 13,544.0	S/. 13,544.0	S/. 13,544.0	S/. 13,544.0	S/. 13,544.0	S/. 13,544.0
	7	7	7	7	7	7	8	8	8	8	8	8
VENTA CON I.G.V.	S/. 62,152.2	S/. 62,152.2	S/. 62,152.2	S/. 75,470.6	S/. 75,470.6	S/. 75,470.6	S/. 88,788.9	S/. 88,788.9	S/. 88,788.9	S/. 88,788.9	S/. 88,788.9	S/. 88,788.9
	6	6	6	2	2	2	6	6	6	6	6	6

Nota: Elaboración propia

Tabla 84

*Resumen de Ingresos por Ventas*

Rubro	2018	2019	2020	2021	2022
Vasos de 8 oz a vender	S/. 801,357.95	S/. 953,515.62	S/. 1,006,925.73	S/. 1,063,327.55	S/. 1,122,888.65
TOTAL VENTA	S/. 801,357.95	S/. 953,515.62	S/. 1,006,925.73	S/. 1,063,327.55	S/. 1,122,888.65
I.G.V. de Ventas	S/. 144,244.43	S/. 171,632.81	S/. 181,246.63	S/. 191,398.96	S/. 202,119.96
VENTA CON I.G.V.	S/. 945,602.39	S/. 1,125,148.44	S/. 1,188,172.37	S/. 1,254,726.51	S/. 1,325,008.61

Nota: Elaboración propia

Tabla 85

*Recuperación de Capital*

Descripción	Ratio	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas			S/. 801,357.95	S/. 953,515.62	S/. 1,006,925.73	S/. 1,063,327.55	S/. 1,122,888.65
Capital de trabajo necesario	0.82%		S/. 6,531.77	S/. 7,771.99	S/. 8,207.33	S/. 8,667.05	S/. 9,152.53
Inversión capital de trabajo		(6,532)	(1,240)	(435)	(460)	(485)	
Recuperación de capital de trabajo							S/. 9,153.00

Nota: Elaboración propia

Tabla 86

*Valor de Desecho Neto del Activo Fijo.*

Descripción	Valor Total	Utilidad (años)	Deprec.(3 años)	V.Merc. (%)	V. Mercado (Soles)	Valor de Desecho
Operaciones	176,740.68		176,740.68		53,022.20	37,380.64
Administración	16,251.69		16,251.69		4,875.51	3,437.22
Total Activo Fijo	192,992.37		192,992.37		57,897.71	40,817.86
IGV						10,421.59
Valor de Desecho con IGV						51,239.45

Nota: Elaboración propia.

Tabla 87

*Valor de Desecho Activo Fijo Año 01*

Descripción	Cant.	Costo Unitario	Precio Total (Sin IGV)	Depreciación (3 años)	V. Libros 5to año	V. Mercado 40%
Máquinas Expendedoras	2	S/. 5,766.00	S/. 11,532.00	S/. 11,532.20	S/. 0.00	S/. 4,612.88
Total activo fijo			S/. 11,532.00	S/. 11,532.20	S/. 0.00	S/. 4,612.88
IGV						S/. 830.32
Valor de desecho con IGV						S/. 4,082.40

*Nota:* Todos los activos serán depreciados en 3 años, por lo tanto el 5to año su valor en libros será cero. Elaboración propia

Tabla 88

*Valor de Desecho Activo Fijo Año 02*

Descripción	Cant.	Costo Unitario	Precio Total (Sin IGV)	Depreciación (3 años)	V. Libros 5to año	V. Mercado 50%
Máquinas Expendedoras	1	S/. 5,766.00	S/. 5,766.00	S/. 5,766.10	S/. 0.00	S/. 2,883.05
Total activo fijo			S/. 5,766.00	S/. 5,766.10	S/. 0.00	S/. 2,883.05
IGV						S/. 518.95
Valor de desecho con IGV						S/. 2,551.50

*Nota:* Elaboración propia

Tabla 89

*Valor de Desecho de Activo Fijo Año 03*

Descripción	Cant.	Costo Unitario	Precio Total (Sin IGV)	Depreciación (2 años)	V. Libros 5to año	V. Mercado 60%
Máquinas Expendedoras	2	S/. 5,766.00	S/. 11,532.00	S/. 7,688.14	S/. 3,844.07	S/. 6,919.32
Total activo fijo			S/. 11,532.00	S/. 7,688.14	S/. 3,844.07	S/. 6,919.32
IGV						S/. 1,245.48
Valor de desecho con IGV						S/. 7,257.60

Nota: Elaboración propia

Tabla 90

*Valor de Desecho Activo Fijo Año 04*

Descripción	Cant.	Costo Unitario	Precio Total (Sin IGV)	Depreciación (3 años)	V. Libros 5to año	V. Mercado 70%
Máquinas Expendedoras	2	S/. 5,766.00	S/. 11,532.00	S/. 3,844.07	S/. 7,688.14	S/. 6,919.32
Total activo fijo			S/. 11,532.00	S/. 3,844.07	S/. 7,688.17	S/. 6,919.32
IGV						S/. 1,245.48
Valor de desecho con IGV						S/. 7,257.60

Nota: Elaboración propia

Tabla 91

*Presupuesto de Insumos*

Insumos	Precio	2018		2019		2020		2021		2022	
	Kilo	Kg	S/.								
Base Kallpa Brain	S/. 19.49	2,753.92	S/. 53,673.81	3,145.68	S/. 61,309.22	3,304.32	S/. 64,401.26	3,489.41	S/. 68,008.62	3,684.87	S/. 71,818.05
Endulzante	S/. 5.93	1,396.80	S/. 8,283.00	1,662.01	S/. 9,855.73	1,755.11	S/. 10,407.79	1,853.42	S/. 10,990.77	1,957.23	S/. 11,606.40
Cacao	S/. 15.25	279.66	S/. 4,264.77	332.76	S/. 5,074.54	351.40	S/. 5,358.78	371.08	S/. 5,658.95	391.86	S/. 5,975.93
Lúcuma	S/. 15.25	618.10	S/. 9,425.95	735.46	S/. 11,215.70	776.65	S/. 11,843.93	820.15	S/. 12,507.36	866.09	S/. 13,207.94
Almendra	S/. 42.37	452.79	S/. 19,184.65	538.76	S/. 22,827.34	568.94	S/. 24,105.98	600.81	S/. 25,456.25	634.46	S/. 26,882.16
Total sin IGV			S/. 94,832.18		S/. 110,282.52		S/. 116,117.74		S/. 122,621.94		S/. 129,490.47
IGV			S/. 17,069.79		S/. 19,850.85		S/. 20,901.19		S/. 22,071.95		S/. 23,308.29
Total con IGV			S/. 111,901.97		S/. 130,133.37		S/. 137,018.93		S/. 144,693.89		S/. 152,798.76

Nota: Presupuesto de insumos estimado a partir de la proyección de venta por año. Elaboración Propia.

Tabla 92

*Presupuesto de Materiales*

Materiales	2018	2019	2020	2021	2022
Vaso	S/. 102,894	S/. 122,431	S/. 129,289	S/. 136,531	S/. 144,179
Total sin IGV	S/. 102,894	S/. 122,431	S/. 129,289	S/. 136,531	S/. 144,179
IGV	S/. 18,521	S/. 22,038	S/. 23,272	S/. 24,576	S/. 25,952
Total con IGV	S/. 121,415	S/. 144,469	S/. 152,561	S/. 161,107	S/. 170,131

Nota: Presupuesto de materiales estimado a partir de la proyección de venta por año, Elaboración propia

### 7.4.1.3. Presupuesto de costos indirectos.

Tabla 93

#### Presupuesto de Costos Indirectos

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Básicos	S/. 75,600.00	S/. 75,600.00	S/. 105,600.00	S/. 105,600.00	S/. 105,600.00
Gratificación	S/. 6,300.00	S/. 6,300.00	S/. 8,800.00	S/. 8,800.00	S/. 8,800.00
Sub Total	S/. 81,900.00	S/. 81,900.00	S/. 114,400.00	S/. 114,400.00	S/. 114,400.00
Pago de CTS	S/. 3,412.50	S/. 3,412.50	S/. 4,766.67	S/. 4,766.67	S/. 4,766.67
Essalud	S/. 6,804.00	S/. 6,804.00	S/. 9,504.00	S/. 9,504.00	S/. 9,504.00
Bono ley(9% de las gratificaciones)	S/. 567.00	S/. 567.00	S/. 792.00	S/. 792.00	S/. 792.00
Asignación familiar	S/. 2,040.00	S/. 2,040.00	S/. 3,060.00	S/. 3,060.00	S/. 3,060.00
Total Gasto	S/. 94,723.50	S/. 94,723.50	S/. 132,522.67	S/. 132,522.67	S/. 132,522.67
Material de Limpieza, equipos y herramientas	S/. 3,909.15	S/. 3,909.15	S/. 6,960.00	S/. 3,909.15	S/. 3,909.15
Pallets	S/. 813.56	S/. 813.56	S/. 813.56	S/. 813.56	S/. 813.56
Herramientas	S/. 813.56	S/. 813.56	S/. 813.56	S/. 813.56	S/. 813.56
Guantes de vinilo	S/. 61.02	S/. 61.02	S/. 61.02	S/. 61.02	S/. 61.02
Gorro circular desechable	S/. 338.98	S/. 338.98	S/. 338.98	S/. 338.98	S/. 338.98
Costos Indirectos:					
Mascarilla desechable	S/. 508.47	S/. 508.47	S/. 508.47	S/. 508.47	S/. 508.47
Mandil	S/. 305.08	S/. 305.08	S/. 305.08	S/. 305.08	S/. 305.08

Tabla 94

*Presupuesto de Costos Indirectos (continuación)*

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Botas de Seguridad	S/. 101.69				
Toallas de papel	S/. 101.69				
Rollo de papel higiénico	S/. 390.51				
Alcohol en gel 1Lts.	S/. 508.47				
Cinta ribbon	S/. 508.47				
Botiquín	S/. 271.19				
Utiles de limpieza	S/. 3,095.59				
Balanza Electrónica	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 3,050.85	S/. 0.00	S/. 0.00
Mobiliario de producción	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 3,050.85	S/. 0.00	S/. 0.00
IGV Material de limpieza, equipos herramientas	S/. 703.65	S/. 703.65	S/. 1,252.80	S/. 703.65	S/. 703.65
Servicios	S/. 45,898.31				
Energía Eléctrica 70%	S/. 5,694.92				
Agua 70%	S/. 1,423.73				

Tabla 95

*Presupuesto de Costos Indirectos (continuación)*

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Teléfono e Internet70%	S/. 1,779.66				
Seguridad	S/. 18,000.00				
Servicio de fumigación de máquinas expendedoras	S/. 1,500.00				
Mantenimiento de maquinarias y equipos de producción	S/. 17,500.00				
I.G.V. Serv.	S/. 8,261.69				
Alquiler de Local 70%	S/. 21,355.93				
IGV alquiler	S/. 3,844.07				
Total Gasto sin IGV	165,886.89	165,886.89	206,736.90	203,686.06	203,686.06
Total Gasto con IGV	178,696.30	178,696.30	220,095.47	216,495.47	216,495.47
IGV de CIF	S/. 12,809.41	S/. 12,809.41	S/. 13,358.56	S/. 12,809.41	S/. 12,809.41

*Nota:* Presupuesto de Costos Indirectos, toma en consideración MOI y personal de operaciones. Elaboración propia

#### 7.4.1.4. Presupuesto de gastos de administración.

Tabla 96

##### Presupuesto de Gastos de Administración

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Básicos	S/. 138,000.00	S/. 138,000.00	S/. 162,000.00	S/. 162,000.00	S/. 162,000.00
Gratificación	S/. 11,500.00	S/. 11,500.00	S/. 13,500.00	S/. 13,500.00	S/. 13,500.00
Subtotal	S/. 149,500.00	S/. 149,500.00	S/. 175,500.00	S/. 175,500.00	S/. 175,500.00
Pago de CTS	S/. 6,229.17	S/. 6,229.17	S/. 7,312.50	S/. 7,312.50	S/. 7,312.50
EsSalud	S/. 12,420.00	S/. 12,420.00	S/. 14,580.00	S/. 14,580.00	S/. 14,580.00
Bono ley (9% de las gratificaciones)	S/. 1,035.00	S/. 1,035.00	S/. 1,215.00	S/. 1,215.00	S/. 1,215.00
Asignación Familiar	S/. 3,060.00	S/. 3,060.00	S/. 4,080.00	S/. 4,080.00	S/. 4,080.00
Total Gasto	S/. 172,244.17	S/. 172,244.17	S/. 202,687.50	S/. 202,687.50	S/. 202,687.50
Servicios	S/. 33,142.37				
Energía Eléctrica	S/. 1,627.12				
Agua	S/. 406.78				
Teléfono e Internet	S/. 508.47				
Contabilidad e información de gestión	S/. 5,400.00				
Sistemas	S/. 19,200.00				
Asesoría legal	S/. 6,000.00				
IGV Servicios	S/. 457.63				

Tabla 97

*Presupuesto de Gastos de Administración (continuación)*

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Alquiler de Local	S/. 6,101.69				
IGV local	S/. 1,098.31				
Útiles de Oficina	S/. 923.05				
Papel bond	S/. 36.95				
Lapiceros	S/. 40.68				
Plumones para pizarra	S/. 203.39				
Folders	S/. 118.64				
Archivadores	S/. 89.49				
Tinta continua impresoras multifuncionales	S/. 433.90				
IGV Útiles de Oficina	S/. 166.15				
Actividades RSE	S/. 65,737.60				
Actividades sociales y eventos de beneficencia	S/. 65,737.60				
IGV Actividad RSE	S/. 11,832.77				
Total Gasto sin IGV	S/. 278,148.89	S/. 278,148.89	S/. 308,592.22	S/. 308,592.22	S/. 308,592.22
Total Gasto con IGV	S/. 291,703.73	S/. 291,703.73	S/. 322,147.07	S/. 322,147.07	S/. 322,147.07
IGV Gastos administrativos	S/. 13,554.85				

*Nota:* Presupuesto de Gastos de administración, toma en consideración únicamente personal administrativo. Elaboración propia

### 7.4.1.5. Presupuesto de gastos de ventas.

Tabla 98

#### Presupuesto de Gastos de Ventas

Concepto	%Atribuido	2018	2019	2020	2021	2022
Serv.		S/. 1,271.19				
Energía Eléctrica	10%	S/. 813.56				
Agua	10%	S/. 203.39				
Teléfono e Internet	10%	S/. 254.24				
IGV Serv.		S/. 228.81				
Alquiler de Local	10%	S/. 3,050.85				
Igv alquiler		S/. 549.15				
Publicidad y Marketing		S/. 30,835.78	S/. 31,069.67	S/. 21,314.99	S/. 21,575.05	S/. 17,449.63
Sampling		S/. 3,680.78	S/. 4,379.67	S/. 4,624.99	S/. 4,884.05	S/. 5,157.63
Elaboración de video para máquina expendedora y eventos		S/. 20,000.00	S/. 20,000.00	S/. 10,000.00	S/. 10,000.00	S/. 5,600.00
Redes sociales		S/. 2,400.00				
Diseño gráfico		S/. 2,880.00	S/. 2,640.00	S/. 2,640.00	S/. 2,640.00	S/. 2,640.00
Envío de mailing (BD 10,000 usuarios)		S/. 1,200.00				
Volantes		S/. 675.00	S/. 450.00	S/. 450.00	S/. 451.00	S/. 452.00
IGV Publicidad y Marketing		S/. 4,887.90	S/. 4,804.20	S/. 3,004.20	S/. 3,004.38	S/. 2,212.56
Total Gasto sin IGV		S/. 35,157.81	S/. 35,391.70	S/. 25,637.02	S/. 25,897.09	S/. 21,771.66
Igv gastos de ventas		S/. 5,665.87	S/. 5,582.17	S/. 3,782.17	S/. 3,782.35	S/. 2,990.53
Total Pago con IGV		S/. 40,823.68	S/. 40,973.87	S/. 29,419.19	S/. 29,679.43	S/. 24,762.19
Pago área de ventas sin sampling		S/. 37,142.90	S/. 36,594.20	S/. 24,794.20	S/. 24,795.38	S/. 19,604.56

Nota: Elaboración Propia

## 7.4.2. Egresos no desembolsables.

### 7.4.2.1. Depreciación.

Tabla 99

#### Depreciación Año 0

Concepto	Cantidad	Valor de compra unitario	Valor de compra total	Tasa de depreciación según SUNAT
Operaciones			S/. 176,740.68	
Máquinas expendedoras	26	S/. 5,766.10	S/. 149,918.64	33%
Transpaleta hidráulica	1	S/. 1,313.56	S/. 1,313.56	33%
Daewoo Damas	1	S/. 11,016.95	S/. 11,016.95	33%
Balanza electrónica	2	S/. 1,525.42	S/. 3,050.85	33%
Estantes	5	S/. 1,949.15	S/. 9,745.76	33%
Mesa de trabajo	1	S/. 1,694.92	S/. 1,694.92	33%
Administración			S/. 16,251.69	
Laptops	4	S/. 1,525.42	S/. 6,101.69	33%
Impresoras multifuncionales	1	S/. 1,016.95	S/. 1,016.95	33%
Aire acondicionado	1	S/. 1,440.68	S/. 1,440.68	33%
Deshumecedor	3	S/. 1,016.10	S/. 3,048.31	33%
Escritorio	4	S/. 381.36	S/. 1,525.42	33%
Sillas	5	S/. 67.80	S/. 338.98	33%
Mesa de reuniones	1	S/. 1,016.95	S/. 1,016.95	33%
Sillas para sala de reuniones	6	S/. 67.80	S/. 406.78	33%
Escritorio chico	1	S/. 211.86	S/. 211.86	33%
Frigobar	1	S/. 508.47	S/. 508.47	33%
Horno microonda	1	S/. 211.86	S/. 211.86	33%
Sillas comedor	4	S/. 42.37	S/. 169.49	33%
Mesa de comedor chica	1	S/. 254.24	S/. 254.24	33%

Nota: Elaboración Propia.

Tabla 100

*Depreciación Año 01*

Concepto	Cantidad	Valor de compra unitario	Valor de compra total	Tasa de depreciación SUNAT	2018	2019	2020	2021	2022
Máquinas expendedoras	2	S/. 5,766.10	S/. 11,532.20	33%	S/. 0.00	S/. 3,844.07	S/. 3,844.07	S/. 3,844.07	S/. 0.00

*Nota:* Elaboración propia

Tabla 101

*Depreciación Año 02*

Concepto	Cantidad	Valor de compra unitario	Valor de compra total	Tasa de depreciación SUNAT	2018	2019	2020	2021	2022
Máquinas expendedoras	1	S/. 5,766.10	S/. 5,766.00	33%	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 1,922.03	S/. 1,922.03	S/. 1,922.03

*Nota:* Elaboración propia

Tabla 102

*Depreciación Año 03*

Concepto	Cantidad	Valor de compra unitario	Valor de compra total	Tasa de depreciación SUNAT	2018	2019	2020	2021	2022
Máquinas expendedoras	2	S/. 5,766.10	S/. 11,532.20	33%	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 3,844.07	S/. 3,844.07

Nota: Elaboración propia

Tabla 103

*Depreciación Año 04*

Concepto	Cantidad	Valor de compra unitario	Valor de compra total	Tasa de depreciación SUNAT	2018	2019	2020	2021	2022
Máquinas expendedoras	2	S/. 5,766.10	S/. 11,532.20	33%	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 3,844.07

Nota: Elaboración propia

Tabla 104

*Resumen Depreciación*

Resumen de depreciación	2018	2019	2020	2021	2022
Operaciones	S/.58,913.56	S/. 62,757.63	S/. 64,679.66	S/. 9,610.17	S/.9,610.7
Administración	S/.5,417.23	S/. 5,417.23	S/. 5,417.23	S/. 0.00	S/. 0.00
Total depreciación	S/.64,330.79	S/. 68,174.86	S/. 70,096.89	S/. 9,610.17	S/.9,610.7

Nota: Elaboración propia

### 7.4.2.2. Amortización de intangibles

Tabla 105

#### Amortización de Intangibles

Descripción	Cant.	Costo unitario	Total Valor Venta	IGV 18 %	Total Precio de Venta
		S/.sin IGV			
Búsqueda en RRPP - SUNARP	1	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 0.00	S/. 5.00
Reserva de nombre en SUNARP	1	S/. 20.00	S/. 20.00	S/. 0.00	S/. 20.00
Elevar minuta a RRPP	1	S/. 250.00	S/. 250.00	S/. 0.00	S/. 250.00
Elevar la escritura pública en RRPP	1	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 0.00	S/. 150.00
Obtención del Número de RUC	1	S/. 90.00	S/. 90.00	S/. 0.00	S/. 90.00
Legalización de libros contables	1	S/. 193.00	S/. 193.00	S/. 0.00	S/. 193.00
Constitución de la empresa	0	S/. 0.00	S/. 708.00	S/. 0.00	S/. 708.00
Pago del derecho de trámite (costo es equivalente al 13.90% de la UIT)			S/. 534.99	S/. 0.00	S/. 534.99
Marcas y patentes			S/. 534.99	S/. 0.00	S/. 534.99
Registro Sanitario			S/. 390.00	S/. 0.00	S/. 390.00
Carnet de sanidad			S/. 32.00	S/. 0.00	S/. 32.00
Licencia de funcionamiento			S/. 1,200.00	S/. 0.00	S/. 1,200.00
Licencias y autorizaciones			S/. 1,622.00	S/. 0.00	S/. 1,622.00
<b>Total Intangible</b>			<b>S/. 2,864.99</b>	<b>S/. 0.00</b>	<b>S/. 2,864.99</b>

Nota: Cálculo del importe total de intangibles a ser amortizado. Elaboración propia

Tabla 106

*Amortización Gastos Pre Operativos Amortizables*

<i>Descripción</i>	Valor	I.G.V.	Importe
Utensilios, Enseres y Equipos	S/. 1,058.13	S/. 190.46	S/. 1,248.60
Acondicionamiento de Local	S/. 4,639.00	S/. 835.02	S/. 5,474.02
Marketing de Lanzamiento	S/. 13,559.32	S/.	S/. 16,000.00
		2,440.68	
Remuneraciones diciembre	S/. 19,841.83	S/. 0.00	S/. 19,841.83
Servicios diciembre	S/. 6,907.63	S/. 514.37	S/. 7,422.00
Alquiler Adelantado (diciembre)	S/. 2,542.37	S/. 457.63	S/. 3,000.00
Total gasto pre-operativo amortizables	S/. 48,548.29	S/.	S/. 52,986.45
		4,438.16	

*Nota:* Cálculo de los gastos pre operativos a ser amortizados. Elaboración propia

Tabla 107

*Resumen de Amortización*

Resumen de amortización total	2018	2019	2020	2021	2022
Operación y producción	33,983.80				
Administrativa	12,574.65				
ventas	4,854.83				
Total amortización	51,413.28	-	-	-	-

*Nota:* La amortización total se dará durante el primer año. Elaboración propia

### 7.4.2.3. Gasto por activos fijos no depreciables.

Tabla 108

#### Gastos por Activos Fijos no Depreciables

Concepto	Cant.	Costo Unitario	Valor Total	I.G.V.	Importe Total	2018	2019	2020	2021	2022
Extintores	3	S/. 203.39	S/. 610.17	S/. 109.83	S/. 720.00	S/. 610.17				

*Nota:* El único activo fijo no depreciable del proyecto son los extintores. Elaboración propia

Tabla 109

*Costo de Producción Unitario y Costo Total Unitario*

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Venta en Unidades	S/. 378,240.95	S/. 450,059.37	S/. 475,268.95	S/. 501,890.60	S/. 530,003.44
Materia Prima	S/. 197,726.54	S/. 232,713.93	S/. 245,407.00	S/. 259,153.20	S/. 273,669.38
Mano de Obra Directa	S/. 0.00				
Costos Indirectos	S/. 165,886.89	S/. 165,886.89	S/. 206,736.90	S/. 203,686.06	S/. 203,686.06
Total Costo de Producción	S/. 363,613.43	S/. 398,600.82	S/. 452,143.91	S/. 462,839.26	S/. 477,355.43
Costo Unitario de Producción	S/. 0.96	S/. 0.89	S/. 0.95	S/. 0.92	S/. 0.90
Gastos Administrativos	S/. 278,148.89	S/. 278,148.89	S/. 308,592.22	S/. 308,592.22	S/. 308,592.22
Gastos de Venta	S/. 35,157.81	S/. 35,391.70	S/. 25,637.02	S/. 25,897.09	S/. 21,771.66
Depreciación Activo Fijo	S/. 64,330.79	S/. 68,174.86	S/. 70,096.89	S/. 9,610.17	S/. 9,610.17
Amortización de Intangibles	S/. 2,864.99	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Amortiz. Gasto Pre Operativo	S/. 48,548.29	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Gasto por activo fijo no depreciable	S/. 610.17	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Costo Total	S/. 793,274.37	S/. 780,316.26	S/. 856,470.04	S/. 806,938.73	S/. 817,329.48
Costo Unitario Total	S/. 2.10	S/. 1.73	S/. 1.80	S/. 1.61	S/. 1.54

Nota: Elaboración propia

#### 7.4.4. Costos fijos y variables unitarios.

Tabla 110

*Costos fijos y Variables Unitarios*

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas (en Soles)	S/. 801,357.95	S/. 953,515.62	S/. 1,006,925.73	S/. 1,063,327.55	S/. 1,122,888.65
Venta en Unidades	S/. 378,240.95	S/. 450,059.37	S/. 475,268.95	S/. 501,890.60	S/. 530,003.44
Valor de Venta Promedio	S/. 2.12	S/. 2.12	S/. 2.12	S/. 2.12	S/. 2.12
Materia Prima	S/. 197,726.54	S/. 232,713.93	S/. 245,407.00	S/. 259,153.20	S/. 273,669.38
Sampling	S/. 3,680.78	S/. 4,379.67	S/. 4,624.99	S/. 4,884.05	S/. 5,157.63
Costos Variables	S/. 201,407.32	S/. 237,093.59	S/. 250,031.99	S/. 264,037.25	S/. 278,827.00
Costo Variable Unitario Promedio	S/. 0.53	S/. 0.53	S/. 0.53	S/. 0.53	S/. 0.53
Costos Indirectos Fijo	S/. 165,886.89	S/. 165,886.89	S/. 206,736.90	S/. 203,686.06	S/. 203,686.06
Gastos Administrativos Fijo	S/. 278,148.89	S/. 278,148.89	S/. 308,592.22	S/. 308,592.22	S/. 308,592.22
Gastos de Venta Fijo	S/. 31,477.03	S/. 31,012.03	S/. 21,012.03	S/. 21,013.03	S/. 16,614.03
Depreciación Activo Fijo	S/. 64,330.79	S/. 68,174.86	S/. 70,096.89	S/. 9,610.17	S/. 9,610.17
Amortización de Intangibles	S/. 2,864.99	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Amortización de Pre Operativos	S/. 48,548.29	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Gasto de activos fijos no depreciables	S/. 610.17	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Costos Fijos	S/. 591,867.05	S/. 543,222.67	S/. 606,438.05	S/. 542,901.48	S/. 538,502.48

Nota: Elaboración propia

## Capítulo VIII. Estados Financieros Proyectados

### 8.1. Premisas del Estado de Ganancias y Pérdidas y del Flujo de Caja

Las premisas aplicadas para la elaboración de los Estados Financieros son:

- El Impuesto a la Renta proyectado para los 5 años es de 29.5%
- El IGV se mantendrá en 18% para los siguientes 5 años

### 8.2. Estado de Ganancias y Pérdidas sin Gasto Financiero

Como observamos en la tabla 101, el estado de ganancias y pérdidas de Kallpa cuya finalidad es la de calcular el monto a pagar el impuesto a la renta. Para este ejercicio solo hemos tomado en cuenta los resultados sin IGV de todos los presupuestos antes calculados y hemos amortizado los activos intangibles y gastos pre-operativos en el año 1 para reducir el pago de impuesto a la renta o en cuyo defecto generar un ahorro tributario para el siguiente año. En el último año se procedió a colocar el valor de salvamento o mercado y también el valor en libros para contabilizar la utilidad generada por la liquidación de los activos.

Tabla 111

*Estado de Ganancias y Pérdidas sin Gasto Financiero.*

Rubro	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	801,358	953,516	1,006,926	1,063,328	1,122,889
(-) Costo de Ventas	363,613	398,601	452,144	462,839	477,355
Utilidad Bruta	437,745	554,915	554,782	600,488	645,533
(-) Gastos Operativos	429,661	381,715	404,326	344,099	339,974
EBIT o Resultado Operativo	8,084	173,199	150,456	256,389	305,559
(+) Ingresos Financieros					
(-) Gastos Financieros					
(+) Otros Ingresos (Valor salvamento)					80,385
(-) Perdida Venta Activo Fijo (Valor en Libros)					11,532
Resultado antes de I.Renta	8,084	173,199	150,456	256,389	374,412
(-) Impuesto a la Renta 29.5%		51,902	44,384	75,635	110,452
Resultado Neto	8,084	121,297	106,071	180,754	263,961

Nota: Elaboración propia

### 8.3. Estado de Ganancias y Pérdidas con Gasto Financiero y Escudo Fiscal

El estado de Ganancias y Pérdidas con Gastos Financieros y Escudo Fiscal que se muestra en la tabla 102, se armó de la misma manera que el estado de resultados anterior pero le estamos agregando el gasto financiero por intereses calculado del cronograma de financiamiento. En ello se procede a restar los impuestos a la renta calculados en ambos estados de resultados para hallar el escudo fiscal.

Tabla 112

#### *Estado de Ganancias y Pérdidas con Gastos Financieros y Escudo Fiscal*

Rubro	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	801,358	953,516	1,006,926	1,063,328	1,122,889
(-) Costo de Ventas	363,613	398,601	452,144	462,839	477,355
Utilidad Bruto	437,745	554,915	554,782	600,488	645,533
(-) Gastos Operativos	429,661	381,715	404,326	344,099	339,974
EBIT o Resultado Operativo	8,084	173,199	150,456	256,389	305,559
(+) Ingresos Financieros	-	-	-	-	-
(-) Gastos Financieros	33,925	23,587	9,458	-	-
(+) Otros Ingresos (Valor salvamento)	-	-	-	-	80,386
(-) Perdida Venta Activo Fijo (Valor en Libros)	-	-	-	-	11,532
Resultado antes de I.Renta	(25,84)	149,613	140,998	256,389	374,412
(-) Impuesto a la Renta 29.5%		41,552	41,594	75,635	110,452
Resultado Neto	(25,84)	108,061	99,403	180,754	263,961
Escudo Fiscal	0	10,351	2,790	0	0

Nota: Elaboración propia.

### 8.4. Flujo de Caja Operativo

Nuestro flujo de caja operativo que se muestra en la tabla 103, es el dinero después de pagar todas las actividades operativas de funcionamiento rutinario de Kallpa. Para la elaboración de nuestro flujo de caja operativo hemos considerado los ingresos (con IGV), las compras de materia prima (con IGV), MOD y CIF (con IGV) así como los gastos administración y ventas (con IGV) y finalmente hemos incluido el pago de IGV y de impuesto a la renta.

Tabla 113

*Flujo de Caja Operativo*

CONCEPTO	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Ingreso por Ventas		945,602	1,125,148	1,188,172	1,254,727	1,325,009
(-) Costos Operativos		776,893	931,297	1,007,379	1,059,478	1,129,603
(-) Materia Prima		233,317	274,602	289,580	305,801	322,930
(-) Mano de Obra Directa		0	0	0	0	0
(-) Costos Indirectos		178,696	178,696	220,095	216,495	216,495
(-) Gastos Administrativos		291,704	291,704	322,147	322,147	322,147
(-) Gastos de Venta		37,143	36,594	24,794	24,795	19,605
(-) Impuesto a la Renta		0	51,902	44,384	75,635	110,452
(-) Pago de IGV		36,033	97,798	106,378	114,605	137,974
Flujo de Caja Operativo		168,709	193,852	180,793	195,248	195,406

Nota: Elaboración propia.

**8.5. Flujo de Capital**

La tabla 104 muestra todas las inversiones que Kallpa S.A.C. ha comprado y al final se ve la recuperación de ellas.

Tabla 114

*Flujo de Capital*

Concepto	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Activo fijo depreciable	(227,731)	(13,608)	(6,804)	(13,608)	(13,608)	
Activo Intangible	(2,865)					
Gastos pre-operativos	(59,706)					
Inventarios	(2,546)					
Capital de trabajo	(6,532)	(1,240)	(435)	(460)	(485)	9,153
Recuperación de garantía						6,000
Valor salvamento activo fijo + IGV						94,855
Flujo de capital	(299,381)	(14,848)	(7,239)	(14,068)	(14,093)	110,007

Nota: Elaboración propia.

## 8.6. Flujo de Caja Económico

Como sabemos el flujo de caja económico es el resultante de la suma del flujo de caja de capital y flujo de caja operativo, como se muestra en la tabla 105.

Tabla 115

### *Flujo de Capital Económico*

Concepto	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo de capital	(299,381)	(14,848)	(7,239)	(14,068 )	(14,093)	110,007
Flujo de caja operativo		168,709	193,852	180,793	195,248	195,406
Flujo de caja económico	(299,381)	153,861	186,612	166,725	181,155	305,413

*Nota:* Elaboración propia.

## 8.7. Flujo del Servicio de la deuda

Antes de hallar el flujo de Caja Financiero debemos calcular el Flujo del Servicio de la deuda el que incluye el préstamo y cuotas del reembolso del préstamo como se muestra en la tabla 106.

Tabla 116

### *Flujo del Servicio de la Deuda*

Concepto	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Préstamo	119,381					
Cuotas de reembolso del Préstamo		(62,117)	(62,117)	(62,117)	0	
Escudo Fiscal		0	10,351	2,790	0	
Flujo del servicio de la deuda	119,381	(62,117)	(51,766)	(51,766)	0	0

*Nota:* Elaboración propia.

## 8.8. Flujo de Caja Financiero

Finalmente obtenemos el Flujo de Caja Financiero sumando el Flujo del Servicio de la deuda y el Flujo de caja financiero, como se muestra en la tabla 107, el resultado que obtenemos es el dinero destinado a los accionistas luego de cumplir con todas nuestras obligaciones.

Tabla 117

*Flujo de Caja Financiero*

Concepto	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo del servicio de la deuda	119,381	-62,117	-51,766	-59,327	0	
Flujo de la Caja Económico	-299,381	153,861	186,612	166,725	181,155	305,413
Flujo de la Caja Financiero	-180,000	91,744	134,846	107,399	181,155	305,413

*Nota:* Elaboración propia.

## Capítulo IX: Evaluación Económico Financiera

### 9.1. Cálculo de la tasa de descuento

#### 9.1.1. Costo de oportunidad.

##### 9.1.1.1. CAPM.

Para el cálculo del costo de oportunidad mediante el modelo CAPM utilizaremos los datos calculados por Damodaran, como se muestra en la tabla 108. Al verificar apreciamos que no cumple con la condición básica que es ser mayor a la TCEA neta más alta que es 25.85%.

Tabla 118

*Cálculo de ke.*

Concepto	Base	Sigla	Dato
Rendimiento del Mercado	Rendimiento USA (S&P 500) - Damodaran 2007-2016	RM	8.64%
Tasa Libre de Riesgo	Tasa USA (T-Bonds) - Damodaran 2007-2016	TLR	5.03%
% Capital Propio	Estructura de financiamiento del proyecto	E	60.12%
% Financiamiento	Estructura de financiamiento del proyecto	D	39.88%
Tasa Impuesto a la Renta	Legislación Vigente	I	29.50%
Beta Desapalancada	Beverage (Soft)	BD	0.74
Riesgo País	BCR	RP	1.14%
Beta Apalancado	$BA = BD * \{1 + (D/E)\} * (1 - I)$	BA	1.09
Costo Capital Propio a/	$KP = TLR + [BA * (RM - TLR)] + RP$	KP	10.10%

Nota: Elaboración propia

##### 9.1.1.2. COK Propio.

Procedemos a calcular el COK propio, calculando el promedio de riesgo que los socios desean asumir tal como muestra la tabla 109 y procedemos a realizar un promedio ponderado con la TCEA neta más alta resultando el valor en 30.13% valor que si cumple con la condición básica del COK Propio.

Tabla 119

*Cálculo de COK Propio*

Detalle	Tasa
Socio1( Depósito a plazo fijo Scotiabank)	3.20%
Socio2( Depósito a plazo fijo caja Arequipa)	4.50%
Socio 3( Depósito a plazo fijo banco azteca, categoría inversión azteca)	4.15%
Socio 4( Fondo mutuo BBVA renta variable)	5.83%
Socio 5( Depósito a plazo fijo BCP)	2.20%
Socio 6( Depósito a plazo fijo Caja rural Huancayo)	5.80%
Cok promedio	4.28%
Cok neto	30.13%

Nota: Elaboración Propia.

El costo de la deuda es el costo del dinero que la institución financiera presta a la empresa como capital de trabajo como se muestra en la tabla 110.

Tabla 120

*Cálculo del Costo de la Deuda*

Detalle	TCEA	TCEA neta
Deuda activo fijo	36.67%	25.85%

Nota: Elaboración Propia.

**9.1.2. Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).**

Algunas observaciones al uso del modelo WACC para estimar el costo de oportunidad de los accionistas son las siguientes:

- El WACC supone que el inversionista está adecuadamente diversificado, por lo que para invertir en la acción de una empresa exigirá únicamente una compensación o prima, adicional a la tasa libre de riesgo, que le cubra su exposición al riesgo de mercado (riesgo que está definido por el Beta).
- La intención del modelo es estimar el retorno que exigirá el inversionista, por lo que las variables del WACC, dentro de lo posible, deben tener una aproximación prospectiva o de forward-looking.
- La mayoría de las variables provienen de la economía estadounidense (mercado maduro), ya que la información de las variables del CAPM en economías emergentes exhibe diversos problemas, como distribución no normal de los rendimientos bursátiles, así como reducida disponibilidad y baja calidad de la información.

Nos permite conocer lo que costaría llevar a cabo el proyecto. El Costo Promedio Ponderado del Capital incluye en la composición de su fórmula el aporte de los accionistas así como el financiamiento a través de un tercero (banco). Se realizó el cálculo de acuerdo al detalle mostrado en la tabla 111.

Tabla 121

*Cálculo del WACC*

Concepto	Monto	%	Costo neto	wacc
Deuda activo fijo	S/.119,380.65	39.88%	25.85%	10.31%
Patrimonio	S/.180,000.00	60.12%	30.13%	18.12%
Total	S/.299,380.65	100.00%		28.43%

*Nota:* Elaboración propia

El modelo WACC asume que el rendimiento esperado de una inversión o costo de oportunidad del capital (COK) de una entidad bancaria de EE.UU. se diferencia solamente del de una de un país emergente por la Prima de Riesgo País (CRP) y el grado de apalancamiento financiero (lo que se expresa en los diferentes Betas de empresas en economías maduras y emergentes).

**9.2.1 Indicadores de Rentabilidad.**

Estos indicadores evalúan la conveniencia de nuestro proyecto para la generación de recursos y que permita demostrar la viabilidad del mismo. En el caso del Flujo Económico y Financiero se puede observar la viabilidad del proyecto al tener flujos positivos como se muestra en la tabla 112.

Tabla 122

*Flujo Económico y Financiero*

CONCEPTO	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo Económico	(299,380.65)	153,860.71	186,612.38	166,725.42	181,154.86	305,413.32
Flujo Financiero	(180,000.00)	91,744.03	134,846.29	107,398.83	181,154.86	305,413.32

*Nota:* Elaboración propia

Al ser mayor a 0 VAN, como se muestra en la tabla 113, el proyecto es viable, por lo que se puede tomar la decisión de invertir en el mismo.

Tabla 123

*VANE y VANF*

Detalle	Monto
VANE	166,301.79
VANF	163,873.31

*Nota:* Elaboración propia.

Con respecto a la TIRE y TIRF, el cálculo es mayor al COK y WACC tal como muestra la tabla 114, indicando el ratio obtenido, que el negocio brindara un retorno mayor a lo esperado por los socios y por el negocio.

Tabla 124

*TIRE y TIRF*

Descripción	Monto
TIRE	52.35%
TIRF	64.44%

*Nota:* Elaboración propia.

La TIR modificada asume una reinversión fuera del negocio. En el caso de nuestro proyecto la TIRM es mayor al COK propio como se muestra en la tabla 115.

Tabla 125

*TIR Modificado (TIRM)*

Descripción	Monto
TIRME	41.06%
TIRMF	48.06%

*Nota:* Elaboración propia.

Para calcular el tiempo de recupero utilizamos el Flujo Económico Descontado utilizamos los flujos del proyecto, como se muestra en la tabla 116. El periodo de recupero económico es 2.84, equivalente a 2 años y 10 meses.

Tabla 126

*Recuperación del Flujo Económico Descontado*

Concepto	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo Económico Descontado	(299,380.65)	119,805.27	113,145.38	78,712.98	66,595.17	87,423.64
Acumulado	(299,380.65)	(179,575.39)	(66,430.01)	12,282.98	78,878.15	166,301.79

Nota: Elaboración propia.

De igual manera para hallar el tiempo de recupero del Flujo Financiero Descontado utilizamos el flujo financiero del proyecto, el cual se muestra en la tabla 117. Resultando el tiempo de recupero financiero es 2.61, equivalente a 2 años y 7 meses.

Tabla 127

*Recuperación a partir del Flujo Financiero Descontado*

Concepto	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo Financiero Descontado	(180,000.00)	70,500.55	79,628.49	48,735.31	63,169.71	81,839.24
Acumulado	(180,000.00)	(109,499.45)	(29,870.96)	18,864.35	82,034.07	163,873.31

Nota: Elaboración propia.

Como se muestra en la tabla 118 los análisis Beneficio/Costo salen mayor a uno, lo que indica que el negocio es viable.

Tabla 128

*Análisis Beneficio/Costo (B/C)*

Descripción	Tasa
Relación B/C Económico:	1.56
Relación B/C Financiero:	1.91

Nota: Elaboración propia.

## 9.2.2. Punto de Equilibrio.

### 9.2.2.1. Costos variables y Costos fijos.

Partiendo de la Utilidad Contributiva e igualando esta con los Costos Fijos, podemos observar el detalle de los costos fijos y variables en la tabla 119, luego encontraremos el nivel de ventas expresadas en unidades monetarias para cada año. A partir de estos valores, encontrando la proporción de ventas y unidades de los ingresos proyectados, podremos señalar el punto de equilibrio para cada periodo.

Tabla 129

#### Costos Variables y Costos Fijos

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas (en Soles)	801,357.95	953,515.62	1,006,925.73	1,063,327.55	1,122,888.65
Venta en Unidades	378,240.95	450,059.37	475,268.95	501,890.60	530,003.44
Valor de Venta Promedio	2.12	2.12	2.12	2.12	2.12
Materia Prima	197,726.54	232,713.93	245,407.00	259,153.20	273,669.38
Sampling	3,680.78	4,379.67	4,624.99	4,884.05	5,157.63
Costos Variables	201,407.32	237,093.59	250,031.99	264,037.25	278,827.00
Costo Variable Unitario Promedio	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53
Costos Indirectos Fijo	165,886.89	165,886.89	206,736.90	203,686.06	203,686.06
Gastos Administrativos Fijo	278,148.89	278,148.89	308,592.22	308,592.22	308,592.22
Gastos de Venta Fijo	31,477.03	31,012.03	21,012.03	21,013.03	16,614.03
Depreciación Activo Fijo	64,330.79	68,174.86	70,096.89	9,610.17	9,610.17
Amortización de Intangibles	2,864.99	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización de Pre Operativos	48,548.29	0.00	0.00	0.00	0.00
Gasto de activos fijos no depreciables	610.17	0.00	0.00	0.00	0.00
Costos Fijos	591,867.05	543,222.67	606,438.05	542,901.48	538,502.48

Nota: Elaboración propia.

### 9.2.2.3. Estimación y análisis del punto de equilibrio en unidades.

Como se muestra en la tabla 120, tenemos el detalle de las unidades a producir para estar en equilibrio, es decir ni ganar ni perder.

Tabla 130

*Punto de Equilibrio en Unidades*

Descripción	2018	2019	2020	2021	2022
Punto de Equilibrio (Nº de Unidades)	373,144.63	341,254.80	380,794.76	340,898.86	338,136.64
Cacao	117,167.41	107,154.01	119,569.56	107,042.24	106,174.90
Lúcuma	129,481.19	118,415.41	132,135.78	118,291.90	117,333.41
Almendra	126,496.03	115,685.38	129,089.42	115,564.71	114,628.32

Nota: Elaboración propia.

**9.2.2.3. Estimación y análisis del punto de equilibrio en Soles.**

Tal como se muestra en la tabla 121, tenemos los montos resultantes del punto de equilibrio por año.

Tabla 131

*Punto de Equilibrio en Soles*

Descripción	2018	2019	2020	2021	2022
Punto de Equilibrio (En Soles)	790,560.65	722,997.45	806,768.56	722,243.35	716,391.18
Cacao	248,236.05	227,021.20	253,325.33	226,784.41	224,946.83
Lúcuma	274,324.55	250,880.12	279,948.69	250,618.44	248,587.74
Almendra	268,000.06	245,096.14	273,494.54	244,840.49	242,856.61

Nota: Elaboración propia.

Finalmente podemos ver que el cálculo es correcto al tener la Utilidad Operativa en cero, tal como se muestra en la tabla 122.

Tabla 132

*Comprobación de Punto de Equilibrio*

Resultados (Costeo Directo Comprobación Punto equilibrio)	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	790,560.65	722,997.45	806,768.56	722,243.35	716,391.18
(-) Costos Variables	(198,693.61)	(179,774.78)	(200,330.51)	(179,341.87)	(177,888.70)
Margen de Contribución	591,867.05	543,222.67	606,438.05	542,901.48	538,502.48
(-) Costos Fijos	(591,867.05)	(543,222.67)	(606,438.05)	(542,901.48)	(538,502.48)
Utilidad Operativa	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Nota: Elaboración propia.

### 9.3. Análisis de sensibilidad y riesgo

#### 9.3.1 Variables de entrada.

Las variables que se estudiarán son: demanda, precio y costo de materia prima, tal como lo muestra la tabla 123.

Tabla 133

#### *Variables a Sensibilizar*

Detalle
Demanda
Precio
Costo de materia prima

*Nota:* Elaboración propia.

#### 9.3.2 Variables de Salida.

Las variables que se estudiarán son los ratios financieros, los cuales son: VANE, VANF, TIRE, TIRF, COK y WACC. Tal como se muestra en la tabla 124.

Tabla 134

#### *Variables de Salida*

Detalle	Valores
VANE	166,301.79
VANF	163,873.31
TIRE	52.35%
TIRF	64.44%
COK	30.13%
WACC	28.43%

*Nota:* Elaboración propia.

#### 9.3.3. Análisis unidimensional.

Al realizar el análisis unidimensional no dimos cuenta que la variable crítica es la demanda como muestra la tabla 125 la reducción se da en más del 10%

Tabla 135

*Variable Demanda*

Detalle	Base	Reducción máxima de la demanda
Demanda	0.00%	-13.72%
VANE	166,301.79	(3,621.31)
VANF	163,873.31	0.00
TIRE	52.35%	27.86%
TIRF	64.44%	30.13%
COK	30.13%	30.13%
WACC	28.43%	28.43%

Nota: Elaboración propia.

Con respecto a la variable precio esta se muestra sensible más no crítica como la variable anterior, como se muestra en la tabla 126.

Tabla 136

*Variable Precio*

Detalle	Base	Reducción máxima del precio
Precio	0.00%	-9.03%
VANE	166,301.79	(2,805.15)
VANF	163,873.31	0.00
TIRE	52.35%	28.02%
TIRF	64.44%	30.13%
COK	30.13%	30.13%
WACC	28.43%	28.43%

Nota: Elaboración propia.

Finalmente, la variable materia prima también se muestra sensible pero no crítica como muestra la tabla 127.

Tabla 137

*Variable Costo de Materia Prima*

Detalle	Base	Aumento máximo el precio de todas las materias primas
Costo de materias primas	0.00%	36.51%
VANE	166,301.79	-2,699.48

Tabla 138

*Variable Costo de Materia Prima (continuación)*

Detalle	Base	Aumento máximo el precio de todas las materias primas
VANF	163,873.31	0
TIRE	52.35%	28.04%
TIRF	64.44%	30.13%
COK	30.13%	30.13%
WACC	28.43%	28.43%

Nota: Elaboración propia.

**9.3.4 Análisis multidimensional.**

El análisis multidimensional determino que el proyecto no es viable si las tres variables afectan de manera negativa el mercado como se muestra en la tabla 128.

Tabla 139

*Análisis Multidimensional*

Detalle	Pesimista	Base	Optimista
Demanda	-10.00%	0.00%	5.00%
Precio	-10.00%	0.00%	5.00%
Costo de materia prima	10.00%	0.00%	0.00%
VANE	(191,938.09)	166,301.79	325,975.45
VANF	(184,070.62)	163,873.31	318,240.57
TIRE	1.98%	52.35%	73.93%
TIRF	-2.28%	64.44%	96.17%
Probabilidades de ocurrencia	25%	50%	25%
VANE esperado	116,660.24		
VANF esperado	115,479.14		

Nota: Elaboración propia.

## Conclusiones

Las conclusiones a las que hemos llegado son las siguientes:

- En el análisis de la demanda del mercado de bebidas saludables, se ha podido encontrar una oportunidad de negocio, ya que la demanda de productos orgánicos ha ido en aumento en los últimos años debido a las nuevas tendencias de consumo de comer y beber de forma saludable. Asimismo, la alianza comercial con Granos Andinos favorecerá la disposición de insumos en todo momento, nos vemos beneficiados ya que al estar involucrado con nuestros procesos para la elaboración del producto final nos permitirá realizar las supervisiones de calidad en el momento que nosotros lo requerimos.
- La provincia elegida de acuerdo al estudio de macro localización fue Lima debido a la mayor cantidad de centros empresariales y centros de estudios, así como sus tendencias de consumo hacia los productos funcionales. Por otra parte, el distrito donde se localizará el proyecto será en Surquillo, donde estará la oficina y el almacén de Kallpa Brain ya que está cerca de los puntos de distribución.
- En cuanto a la organización del proyecto se implementarán los puestos necesarios, lo cual genera un impacto social positivo, viéndose favorecida indirectamente la cadena productiva del sector productivo, ya que se generará puestos de trabajo desde el primer año.
- El análisis de sensibilidad arroja que el proyecto es favorable dado que, incluso en un ámbito pesimista las tres variables (demanda, precio y costo de materia prima) sufrieran un impacto negativo del 10%, los indicadores de rentabilidad se mantendrían de forma positiva lo que nos permite en el peor de los casos modificar nuestro precio. De igual forma, el análisis de flujo económico se concluye que es recomendable invertir en este proyecto, ya que el VANE es positivo (S/ 166, 301.79). Asimismo, la TIRE (52.35%) es mayor al WACC (28.43%), lo cual refiere que obtendremos mayor rentabilidad al costo promedio ponderado del proyecto. Por lo tanto, el proyecto es rentable ya que todo se realizó teniendo en cuenta un escenario conservador en la estimación los indicadores.

## Recomendaciones

De acuerdo a los resultados hallados en nuestra investigación llegamos a las siguientes conclusiones:

- En el estudio de mercado se comprobó que existe un gran mercado potencial por explorar y que debe ser aprovechado por los inversionistas para continuar con el aumento de capacidad instalada en un tiempo futuro. Asimismo, se puede evaluar la posibilidad de diversificar los canales de distribución, acercando el producto a quienes no tienen al alcance una máquina expendedora, se considerará la presentación del batido listo para agregar agua y sacudir “Kallpa -shake and go” facilitando su venta en góndolas de grifos o supermercados incluso en bodegas.
- Apuntar a ser proveedores del Estado, participar de los programas sociales de nutrición, formar alianzas con instituciones del Estado como es PROMPERU y promover el consumo tanto interno como externo.
- Actualmente existe una tendencia actual por el “cuidado de la salud”; refuerza la importancia de realizar este tipo de inversiones, por lo que se recomienda a los administradores del proyecto hacer mucho énfasis en esta parte del posicionamiento.

## BIBLIOGRAFIA

- Agencia Agraria de Noticias (2011, 30 de setiembre). Recuperado de:  
<http://agraria.pe/noticias/presentan-primera-bebida-energizante-orgánica-de-maca-con-ca-2079>
- Banco Mundial. (2016). PIB per cápita (US\$ a precios actuales). Recuperado el 20 de Setiembre de 2017, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Chan Kim, W., Mauborgne, R. (2004) La estrategia del océano azul. Harvard Business Review
- Decreto legislativo 1332 que facilita la constitución de empresas a través de los centros de desarrollo empresarial – CDE (2017). En Diario Oficial El Peruano 13927.47. Perú
- Decreto Legislativo N° 774 de ley de impuesto a la renta (1996). En Diario Oficial El Peruano 144233.5977. Perú.
- Entrepreneur. (21 de mayo de 2009). Las nueve ventajas del vending. Recuperado el 15 de octubre de 2017, de <https://www.entrepreneur.com/article/262157>
- Entrepreneur (2016, 12 de julio). Recuperado de:  
<https://www.entrepreneur.com/article/278985>
- Entrepreneur Olmedo, C. (2017, 11 de enero). Cómo empezar tu negocio de vending machines sin dinero. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/287682>
- Euromonitor International (2016, octubre). Recuperado de:  
<http://www.euromonitor.com/consumer-foodservice-global-industry-overview/report>
- Euromonitor International (2017). Recuperado de: <http://go.euromonitor.com/white-paper-2017-top-10-global-consumer-trends-SP.html>
- Hostelvending. (2015). AllianceVending. Recuperado el 20 de setiembre de 2017, de <http://riubu.ubu.es/bitstream/10259/3789/1/Morquillas-Velasco-Vicente.pdf>
- Hostelvending (2017, 04 de julio). Recuperado de:  
<https://www.hostelvending.com/noticias/noticias.php?n=8161>
- Hostelvending. (17 de Octubre de 2017). Cuatro millones de máquinas expendedoras: objetivo del mercado europeo . Recuperado el 19 de octubre de 2017, de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:WLIId2DMvwiAJ:https://www.hostelvending.com/noticias/noticias.php%3Fn%3D7963>
- IPSOS APOYO. (2007). Perfiles Zonales de la Gran Lima. Recuperado el 20 de octubre de 2017, de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-zonales>.
- IPSOS APOYO “Perfiles zonales de la gran Lima” (2009, 02 de noviembre). Recuperado de: [https://www.ipsos.com/sites/default/files/publication/2009-11/MKT\\_Data\\_Perfiles\\_Zonales\\_2008.PDF](https://www.ipsos.com/sites/default/files/publication/2009-11/MKT_Data_Perfiles_Zonales_2008.PDF)

Instituto Nacional de Estadística e Informática "Perú: Estructura Empresarial 2013" (2014, noviembre). Recuperado de:  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1178/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1178/libro.pdf)

Kawasaki, G. (2014) El arte de empezar 2.0 La guía definitiva para empezar cualquier negocio en un mundo 2.0. Barcelona: Centro Libros PAPF

Ley 29196 de promoción de la producción orgánica o ecológica (2012). En Diario Oficial El Peruano 471193.11930. Perú.

Rivera Camino, J., De Garcilán López-Rua, M. (2007) Dirección de Marketing, Fundamentos y Aplicaciones. Madrid: Business & Marketing School

SEMANA económica (2016, 23 de febrero). Recuperado de:  
<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/180639-bebidas-saludables-crecieron-hasta-17-en-el-2015-segun-euromonitor/>

Vendibérica. (2017). Vendiberica dinamiza un sector orientado a generar nuevas oportunidades de negocio desde la alimentación saludable y la sostenibilidad. Recuperado el 25 de octubre de 2017, de  
[http://ifema.es/Institucional\\_01/noticias/INS\\_028321](http://ifema.es/Institucional_01/noticias/INS_028321)

## ANEXOS

### **Anexo 01: Primer Focus: Kallpa Brain.**

Fecha: sábado 9 de septiembre, 2017

Lugar: Universidad San Ignacio de Loyola, sede Magdalena del Mar

Número de participantes: 09

Edades: 18 a 35 años

**Moderador:** José Lozano

#### **Participantes (09):**

1. Merly Tapia; Lima; Finanzas y Estudia
2. Rosario López; Lima; Emprendedora y Estudia
3. María Inés Ferrer; Lima; Administrativo y Estudia
4. Freddy Arista; Lima; Administrativo y Estudia
5. Angie Navarrete; Lima; Finanzas y Estudia
6. Luis Gómez; Lima; Administrativo y Estudia
7. Diana Palomino; Lima; Estudiante
8. Katherine Quito; Lima; Estudiante
9. Manuel Torres; Lima; Independiente y Estudia

- Moderador: se presenta, explica en breve sobre el tema y la cual han sido convocadas, finalmente pide que todos los participantes se presenten y que nos indiquen a que se decidan.

- Participantes: se presentan.

- Moderador: Preguntas para romper el hielo sobre cómo les ha ido su semana.

- Participantes: Dan respuestas variadas.

- Moderador: ¿Qué le viene a la mente cuando se habla sobre bebidas naturales?

- Diana: Un producto que no contiene químicos o sustancias químicas

- Katherine: Sí estoy de acuerdo, es algo natural.

- Rosario: A mí se me ocurre cero grasas cero azúcares, bueno a las mujeres sobre todo ahora que está toda esta onda natural, que no tenga conservantes, preservantes.

- Luis: Quizás si escucho natural pienso naranjada, cosas de frutas.
- Merly: En principio también pienso en algo casero, como una infusión o un té que podría de alguna manera u otra contener la yerbita fresca, no necesariamente un filtrante.
- Rosario: Como todos andamos con la hora, con el trabajo y esas cosas es bien difícil consumir cosas naturales porque no lo tenemos a la mano.
- Angie: Y existen productos naturales y orgánicos, aunque el precio es un poco elevado, pero sí existen y llaman "détox".
- Moderador: ¿Y por qué lo consumen? Sé que ya se mencionó por un tema de tiempos, pero ¿por qué más consumirían productos, naturales/orgánicos?
- María Inés: porque como su nombre lo dice, son natural, es bueno para mi cuerpo, me va a ayudar.
- Angie: Y en este tiempo ya nosotros estamos tomando conciencia de qué comemos, de qué nos metemos al cuerpo, porque antes se pensaba "está gordo, pero estas sano", pero eso ya cambió.
- Luis: Puedes estar gordito, pero a la vez también estar anémico, o sea agregando a lo que Angie dijo, por las redes social también vemos, cada uno en su celular, lo que le gusta y de ahí actuamos.
- Moderador: Y nuevamente regresando al tema orgánico, esta vez directamente del Perú, ¿cuáles los productos orgánicos del Perú que conocen?
- Angie: Hay una marca que se llama "modo orgánico", son unos jugos que son buenazos y tienen un plan détox para que lo tomes 3 o 4 días, te cuestan, pero son buenos... buenazos.
- Moderador: Me estás hablando de un producto, pero quiero saber qué productos orgánicos
- Angie: ¿En general? Como estabas hablando de una bebida...
- Moderador: Correcto, en general. ¿Qué productos orgánicos, naturales del Perú conocen?
- María Inés: No estoy segura si el aloe vera es peruana, pero es muy rico, y últimamente está que da la hora, parecido al free tea.
- Luis: Sí yo he visto en el mercado free tea, aloe vera.
- María Inés: Y su precio tampoco es caro
- Rosario: Pero también, si te refieres a Perú, hay la Kiwicha, Maca, Quínoa, Avena
- Luis: Si hablamos de esas, pues el emolientero.
- Angie: El emolientero
- Moderador: ¿El emolientero? Continúen con el emolientero.
- Angie: Que el emoliente de carretilla es natural, es al instante, no es que esta envasado o nada, te lo prepara ahí.

- Manuel: En el rubro de bares, por ejemplo, trabajamos con productos naturales. Compramos insumos de fruta, puede ser pulpa de naranja, mango, melocotón y diferentes productos, a la empresa que nos proveen las puede producir en la mañana y en la tarde ya lo está vendiendo o si lo produce en la tarde en la noche lo está vendiendo, lo importante es que sea del mismo día, también hay productos como la sábila, o la quínoa, pero todos están envasados, los producen en la mañana y en la tarde ya que están parcialmente producidas.

- Moderador: Ya que mencionaron sobre algunos productos naturales, quiero preguntar sobre algunos productos que tengo aquí y preguntar si alguna vez lo han visto (muestra batido Herbalife).

- Manuel: Sí he conocido Herbalife, en una empresa donde trabajé en antes, Pisco Vargas, y tuvimos un asesor alimenticio y nos habló acerca de los productos como Herbalife y que produce famoso efecto rebote. Lo consumes y literalmente están en un estado de energía, te mantienes "fitness" pero cuando dejas de consumirlo, todos los químicos que contiene hacen que al no tenerlos en tu organismo que las grasas expanden y en peor cantidad.

- Katherine: Nada

- Diana: Si me llegaron a ofrecer este producto, pero preferí no comprarlo porque es muy caro y aparte de que, no estoy muy segura. No me siento segura de que este producto sea algo bueno para mí.

- Luis: Herbalife, sí lo escuchado, pero nunca tuve la oportunidad de comprarlo o probarlo.

- Angie: Yo lo he consumido sin inconveniente, normal, si o sea es como un suplemento no me ha causado ningún tipo de efecto, ni rebotes, me he sentido igual, como que me siento llena y nada más pero no he sentido que me haya caído mal, a mí me parece bien.

- Freddy: He escuchado sí, pero no me llama la atención saber más de esto, con el nombre suficiente

- Angie: Como que asusta ¿no?

- Moderador: ¿Asusta?

- Angie: Claro a la mayoría ¿no?

- Luis: Lo que pasa es que está asociado por el efecto rebote que supuestamente tiene y causa temor.

- María Inés: Yo sí lo he tomado, pero en realidad es un producto procesado, es uno más procesado y no me interesa.

- Rosario: Sí he escuchado, nunca me llamó la atención, generalmente sé que estos productos son muy... creo que la palabra es "adictivo" por lo que produce el rebote y no lo pueden dejar. A algunos no les hace nada, pero sé que en su mayoría es adictivo.

- Merly: Yo sé también, lo he escuchado, pero en realidad no me llama la atención, de verdad que muy poco suelo hacer dieta.

- Moderador: Acá tenemos otro (mostrando caja de FUXSION) ¿Qué comentarios me pueden decir... Freddy qué me puedes decir tú?

- Freddy: El termo té, más bien lo que he podido escuchar es que a una compañera del trabajo lo probó no hace mucho y le cayó fatal, no sé si lo tomó muy seguido, pero le cayó fatal. Faltó al trabajo un día. (Risas). En mi caso, igual que Herbalife lo he escuchado, pero tampoco me llama la atención, ahí no más.

- Angie: Yo he probado uno de chicha, pero no sé para qué era no recuerdo el sabor era como de chicha, pero no. O sea no he sentido como "asu, guau", algo como que me ha cambiado, era para algo de energía creo.

- Luis: Si es como que te la pintan como que un Red Bull de repente, pero a la hora de la hora, no.

- María Inés: Pero el Red Bull sí te da energía.

- Luis: Ah sí, Red Bull sí, pero FUXSION no, por ejemplo, a mí me dicen FUXSION y en mi cabeza ya está la pirámide.

- Moderador: Ah ¿por el tema del negocio?

- Luis: Sí porque creo que más enfoca la gente a un tema de negocio en vez de un producto natural o qué se yo.

- Moderador: (muestra caja con el producto FUXSION) ¿Natural? ¿Orgánico?

- Varios: No, no

- Varios: Es producto procesado

- Angie: Aunque lo quieran pintar como natural es procesado

- Varios: Sí

- Moderador: (muestra al grupo una lata de Red Bull seguido por dos de Monster por cada presentación) justo mencionaron Red Bull, (señalando a las latas en la mesa) A ver, ¿Qué me pueden comentar?

- Angie: Yo justo tuve experiencia con Red Bull hace unos años, cuando tenía que hacer una tarea de un día para otro, un reporte y dije, a ver vamos a tomar un Red Bull para hacer esta tarea y luego no pude dormir, es más me dio la tembladera, ¡horrible! Y de ahí no lo tomé hasta unos años ya que lo combiné con el whiskey, ahí ya pasó mejor y de ahí tranquila me puse a bailar

- Varios: Risas

- Merly: Yo de verdad, como la gran mayoría he escuchado lo que ha dicho la señorita siempre como que te da energía o como que un tipo de activación, pero la verdad nunca me ha llamado la atención tampoco probar una bebida energizante, por así decirlo, por el mismo hecho de que, si ella sintió ese efecto que tuvo, como que comprueba que no es para mí o algo así.

- Angie: pienso como que a ciertas personas les afecta los nervios, como a mí que sentí como que (moviendo las manos) ... a mí me puso nerviosa y me sentía rara pues.

- Moderador: (señalando a los participantes de su lado izquierdo) y ustedes chicas, chicos ¿qué han escuchado de (señalando a las latas en la mesa) o qué podrían decir u opinar?

- Manuel: las bebidas energizantes, por ejemplo, he tenido la oportunidad para utilizar en el bar como les comenté y también para el deporte que partico el longboard (aclara para el grupo que es el deporte longboard). Por ejemplo he podido ver que Monster es un empresa que patrocina nos la dan cuando ven que uno está con cansancio y literalmente esta bebida sí te cubre la demanda de energías, o sea, si una persona está haciendo un trabajo y toma esto, puede ser que por la cantidad de energía que va tener en el cuerpo le va dar esa reacción de temblar, poner demasiado altera tipo paranoica, pero por ejemplo nosotros que practicamos el downhill que es recontra cansado, donde uno tiene que tener harta fuerza y estar aguantando, díganos que sí cubre. Y en el bar, bueno la peor cosa que puedes hacer es mezclarlo con alcohol, está prohibido, bebidas energéticas ya que sus principales activos son la cafeína, la vitamina b, cosas que no se deben mezclar con alcohol ya que te pueden pasar cosas como que se te hinchen las venas y te da esa sensación de estar eufórico.

- Moderador: Pues entonces sin licor, (señalando a las chicas a su izquierda), chicas ¿qué pueden decir ustedes?

- Katherine: Yo también he escuchado, pero nunca me ha llamado la atención

- Diana: Si igual.

- Moderador: Ah o sea sólo han escuchado, pero no les llama la atención

- Katherine y Diana: Así es.

- Luis: En mi caso sí he tenido la oportunidad de probarlos y tengo comentarios tanto negativos como positivos. Por ejemplo, lo tomé y no pasó nada ahí en mi oficina, me he tomado 2 Red Bull, pero nada, pero también he hecho otras actividades estando de viaje, sí, ahí sí se activa.

- Moderador: Perfecto pues muchas gracias (Guardando las latas) y ahora les quiero mostrar esta última (sacando volt maca) bebida, pero tiene una característica diferente, (pasa a Merly para que lea y dice "Volt Maca"). En este caso se está agregando la maca a esta bebida energética, ¿alguien por ahí tiene alguna opinión de esta combinación?

- Diana: He escuchado que la maca también te despierta, que te da energía.

- Manuel: Sí cubre la necesidad de enfoque mental y energía, pero no está fuerte, o sea a comparación a lo que es el Red Bull, yo podría decir que cubre la tercera parte, pero no es tan fuerte. Por su segmento, se ha posicionado bien, porque te ofrecen el volt clásico el de maca y también hay otra presentación roja.

- Angie: Hay muchos.

- Moderador: Así es, pues es bueno escuchar la opinión de todos. Y Freddy ¿qué me dices?
- Freddy: No, no me llama la atención.
- Moderador: No te llama la atención.
- Manuel: A pesar de que tiene contradicción como toda bebida energética de no mezclarse con alcoholes, al mezclarlo como con un trago como el punche de plátano, puede muy bien activar una fiesta.
- María Inés: Bueno, también la cantidad de azúcar que tiene, sobre todo los energizantes, más que la cantidad de azúcar es la cantidad de cafeína que puede tener.
- Luis: Aunque todos tienen la taurina también
- María Inés: Sí la taurina también
- Manuel: La cafeína también depende de cada uno, cada marca.
- Moderador: ¿Y conocen de repente, de algún producto natural que cause efecto o algún producto natural que daría ese punche que necesitan?
- María Inés: ¿Natural que de repente te de energía?
- Moderador: Ajá así es
- Varios: No
- Moderador: ¿No conocen de algo así?
- María Inés: Quizás el café
- Diana: Sí, el café.
- Rosario: Sí, no puede faltar el café en la mañana
- Moderador: Pero, nuevamente reiterando la palabra natural.
- Merly: Pues he escuchado hablar de la maca, imagino que eso es porque lo han puesto en esa bebida, porque en la parte de la sierra muchas veces lo utilizan para lo que es el frío, porque cubre esa necesidad de generar calorías y la verdad es que lo que he escuchado - bastante en broma- pero quizás para un público mayor, revitaliza su sexualidad.
- Luis: También he escuchado que en la sierra se chaccha bastante la coca y que tiene bastantes propiedades
- Moderador: Cuando compran productos naturales, ¿qué es lo que se fijan primero, cuando compran productos naturales?
- Rosario: Las propiedades.
- María Inés: Precios.
- Freddy: Precio y en qué me va beneficiar.
- Moderador: ¿Beneficios?
- María Inés: Costos, beneficios
- Manuel: La calidad del producto. Que esté fresco, que tenga buen sabor.
- Moderador: Hablando de productos naturales...

- Manuel: Al final es probarlo y detectar si es bueno o no.
- Moderado: En esta oportunidad quiero invitarles a que prueben un producto natural y orgánico. Pueden observarlo mientras que se les está repartiendo y después quiero que lo prueben me digan qué es lo q creen que contiene.
- Diana: Café
- María Inés: Como chocolate
- Varios: Cocoa
- Moderador: ¿Qué más?
- Merly: Olor a guardadito
- Manuel: Tiene un sabor a sietes semillas
- Moderador: ¿Alguien ha escuchado de siete semillas?
- Rosario: Tiene linaza
- Merly: Yo lo tomo en el desayuno
- Angie: Yo he escuchado de las siete semillas, pero no sé qué es
- Moderador: Ahora se les va repartir un segundo vaso con un segundo producto y también quiero que lo observen y luego me digas qué cree que contiene
- Diana: ¿Soya?
- Otros: Soya
- Moderador: ¿Freddy?
- Freddy: También, soya
- Manuel: Se nota bastante el sabor a soya
- Moderador: ¿Algo más?
- Merly: No me gustan las cosas con grumos.
- Moderador: Ahora se les va repartir un tercer y último vaso con un tercer producto y también quiero que lo observen y luego me digas qué creen que contiene
- Diana: Chicha de jora
- Merly: Este sí parece que tuviera Maca.
- María Inés: Un poquito más tibiecito o caliente creo q sería más rico
- Rosario: Este es maca, como el té negro
- María Inés: Maca con miel.
- Moderador: Ahora pensando en la primera bebida que probaron, ¿qué les gusto más?
- Merly: Estaba un poquito más dulce, no olía tanto, o sea, no tenía un olor que impacte y el color como una chocolatada.
- Katherine: Su olor
- María Inés: No tuvo grumos como los otros y el azúcar estaba en su punto.
- Freddy: El sabor, el olor también.

- Rosario: Un buen mix de sabores.
- Manuel: Un sabor que nos hace recordar de algo que hemos probado anteriormente y en lo personal, el aroma.
- Diana: El olor adecuado, pero creo que tiene mucho dulce, al menos cuando algo tiene mucho dulce, como que me empalaga.
- Moderador: Ahora pensando en la segunda bebida que probaron, ¿qué les gusta más?
- Varios: No tenía olor
- Moderador: ¿Les parece algo bueno eso? ¿Qué dicen?
- Angie: A mí me parece bien
- María Inés: ¿Como una bebida dices? ¿Cómo en una botellita dices?
- Moderador: No necesariamente, sino en la misma presentación que tienes, en un vaso de 8oz.
- Mará Inés: Sí, pero tibiecito está bien, pero sin grumos. Incluso lo podrías acompañar con unas galletitas.
- Luis: Sería una diferente percepción dependiendo si es frío o caliente.
- Angie: Si piensas como yo, como en botella no pasa, al menos frío, pero si está calentito ahí cambia todo.
- Moderador: Sería en una presentación, así como un vaso descartable de 8oz.
- Diana: Sí, pero calentito
- Moderador: Ahora pensando en la tercera bebida que probaron, ¿qué les gusta más?
- Luis: Tiene una rica combinación
- Angie: El Sabor, es más a mí me gusta más la tercera por su sabor.
- Diana: Para mí el segundo.
- Manuel: Pues sí es un sabor distinto.
- María Inés: Fuera de lo común
- Manuel: Para mí tiene como un sabor a la lúcuma y me encanta la lúcuma, pero sí siento algo extraño.
- Luis: Por ejemplo, el primero sí fue un olor más fuerte, el segundo no tenía olor y el tercero un término medio, hay un poquito más de sabor en este de que el primero.
- Merly: estuvo como este tercer producto un poco más colado y licuado y definitivamente a mí me gusta que sea más líquido. Ya sea caliente, frío o tibio porque no sé, creo que tengo un problema con la garganta que siempre cuando hay algo de grumos como que me da una carraspera y tal vez por eso no he podido apreciar muy bien los otros productos.
- Moderador: Explica cuál era el contenido y cuál es la base de los 3 productos que probaron (kiwicha, maca y cacao) y los diferentes saborizantes de cada uno. Siendo el cacao en el primero, almendras en el segundo y lúcuma en el tercero.

- (Se escucha los comentarios de los participantes).
- Moderador: Ahora que ya saben de qué consiste el producto ¿qué les parece? Si se les preguntara sobre opciones para consumir este producto, ¿dónde irían a comprarlo o dónde creen que lo deben conseguir y cuéntéenne en qué momento lo consumirían?
- Angie: En el desayuno o tipo lonche
- Luis: Sí
- Merly: Temprano, como desayuno.
- Manuel: En la tarde. Sí, como un pequeño snack para la tarde.
- Freddy: En el desayuno, con su pancito.
- Angie: Sí, puede ser en el desayuno y si me gana la hora en la tarde, tipo lonche
- Moderador: ¿Qué dirían la mayoría, frío, al tiempo o tibio caliente?
- Varios: Tibio caliente
- Moderador: ¿Qué más podría acompañar este batido? ya mencionaron pancito, pero ¿alguna otra cosa?
- Diana: Con cereal
- Rosario: Con un chorrito de leche también
- Merly: Yo le añadiría leche, pero sin lactosa.
- Manuel: Así como está o con galletas.
- Moderador: (No había quedado claro el saborizante del segundo producto) Moderador aprovecho este momento para aclarar y también informar que todos los productos han sido endulzado con la Panela.
- Ahora chicos, ¿me podrían decir cuánto estarían dispuestos a pagar por un vaso de este producto, en la misma presentación, de un vaso de 8 onzas, cuanto estarían dispuestos a pagar por ello?
- Diana: ¿Te refieres como de esas máquinas que hay abajo que sirven café?
- Moderador: ¿Lo comprarías ahí?
- Diana: Sí, claro
- Moderador: Aprovechando de preguntar a todos, ¿comprarían el producto de algún tipo de maquina así?
- Varios: Sí, los vemos accesible
- Moderador: Ahora, ya que fue mencionado, si el producto fuese disponible en una máquina expendedora en la presentación de 8 onzas, ¿cuánto estarían dispuestos a pagar?
- Luis: S/.1.50
- María Inés: Máximo S/.1.50
- Angie: Yo pagaría S/.1.20
- Manuel: Considerando los insumos que contiene, puede variar desde los S/.2.00 -

- Diana: Si S/.2.00 o hasta S/.2.50 puede ser porque los productos, no son cualquier producto y cuestan.

- Angie: Sería bueno que, a la hora de comprarlo, sepan lo que van a consumir.

- Luis: Pero si va a ser de una maquina ya no sería igual, ya sería procesado no. Y no natural u orgánico.

- Moderador: La idea es que mantenga su mismo sabor, su misma contextura así tal como lo acaban de probar, con la coca, la kiwicha, y la maca y luego la variación de saborizante que puede ser la lúcuma, la almendra o el cacao, así sería dispensado de la máquina.

- Manuel: Según lo que tengo entendido de las máquinas, por ejemplo, si hablamos del café, puede ser instantáneo o en granos y también la leche puede ser instantáneo y no veo un problema para que ofrezcan el producto si tienen los tres insumos por ejemplo la kiwicha, pero todo separado, pero en este mismo instante se podría procesar, así como el café en grano, cada harina se junta y sale el producto, a mí me parecería interesante.

- Moderador: Sabiendo ahora lo que el producto tiene, teniendo en claro todos los insumos, ¿siguen pensando el mismo precio?

- Merly: S/.2.00

- Rosario: S/.2.00

- María Inés: S/.1.50

- Freddy: S/.2.00

- Angie: yo S/.1.20

- Luis: Entre S/.1.50 a S/.2.00

- Diana: S/2.00

- Katherine: S/.2.00

- Manuel S/.2.00

- Moderador: Entonces vamos resumiendo un poquito, tenemos estos 3 productos, creen que algo así les podría ayudar en su día a día, la mayoría estudia y trabaja, ¿creen que algo así les podría ayudar en su día a día?

- Angie: Yo creo que sí. Me parece súper interesante esta alternativa porque hay personas -y te hablo de mi caso- que no puedo tomar café después desde ciertas horas y en las noches uno viene a estudiar y el café ya no te deja dormir hasta tarde y esto como que es más natural, yo creo que su efecto no sería tan fuerte y es natural, suavcito y no tiene cafeína.

- Diana: Pienso lo mismo que dijo Angie, está bien que es un buen producto natural y no te estarían mintiendo, no son productos que hacen daño a tu sistema y que pueden causar daños a la larga, más bien te cuidas un poco.

- Freddy: Bueno más que todo lo tomaría en la mañana, como para que me despierte y empezar bien el trabajo, en la noche no soy de tomar nada, pero en la mañana sí.

- Moderador: Les planteo lo siguiente: en el trabajo, después del almuerzo, siempre te da un pequeño bajón ¿podría ser ahí?

- Luis: Creo que depende del ritmo del trabajo ¿no? Por ejemplo, mi percepción sería más hacia lo alimenticio y no tanto como energizante. Si bien es cierto, el café te da un poco más de energía, veo esto más natural y más alimenticio.

- Merly: Yo también lo veo como alimenticio, por eso yo lo tomaría en la mañana porque podría reemplazar mi desayuno de la quínoa o la avena que compro en la esquina y lo tomaría en el trabajo.

- Moderador: ¿Y si podrías conseguirlo en tu trabajo?

- Merly: Ya no compraría en la esquina, probablemente estén algo contaminadas las comidas o bebidas ya que está en la esquina y pasan los carros. Sí, si estaría a la mano lo compraría, pero sería temprano para reemplazar mi pan del desayuno.

- Rosario: Sí, sí lo consumiría, lo veo bien práctico y sobre todo más higiénico, la calidad de los insumos también es buena.

- María Inés: En la mañana también, de una máquina sí, lo veo accesible y no pago mucho y son productos nutritivos.

- Freddy: En una máquina no sé si lo consumiría, pero creo que como en una cafetería podría ser, de esa forma como que veo como lo están preparando, pero de una máquina no.

- Angie: Si, igual que Freddy, lo comprarían en una cafetería, creo que cuando se trata de productos naturales, se debe preparar en ese momento, creo que si lo puede hacer con máquina, pero no lo veo muy saludable.

- Luis: Yo sí, definitivamente, me parece una buena idea, pero yo siempre lo veo por un tema alimenticio.

- Diana: en un cafetín

- Katherine: Yo sí lo compraría de una máquina

- Manuel: Yo no tengo problema de compararlo de una máquina, pensando en empresas, sí lo veo bien y sí lo compraría.

- Angie: Me parece una buena alternativa

- Moderador: Les voy enseñar un logo para este producto, para que me den su opinión. Estaría en el vaso y en la máquina expendedora.

- Manuel: Bueno el producto me parece fenomenal, por mi parte yo ya tengo una rutina de quizás tomar el café o sea quizás no tanto lo tomaría en la mañana, pero al medio día o en el momento que tengo mi receso de clases. Ya tengo costumbre de acercarme a las máquinas y sería una buena alternativa para escoger.

- Moderador: ¿Identifica este logo con el producto?

- Algunos: No

- Angie: Me parece de galleta
- Luis: Kallpa... ¿qué significa?
- Moderador: Es una palabra quechua que significa potencia energía
- Rosario: Me suena a una bebida activa.
- Merly: Yo como lo veo con un producto más para desayuno, no lo veo tanto, tal vez como galleta.
- María Inés: Sí como galleta.
- Moderador: Y el lema ¿qué les parece?
- Varios: si parece bien, va bien con el producto.
- Moderador: ¿Y el nombre Kallpa Brain?
- María Inés: A mí me parece bien.
- Luis: No lo asocio, o sea Kallpa en quechua con inglés no tanto.
- Angie: Quizás solo Kallpa.
- Manuel: Podría ser, dependen de cómo hagan su marketing, pero podría ser.
- Moderador: Termina el focus y agradece a los participantes.

## **Anexo 02: Segundo Focus: Kallpa Brain.**

Fecha: Domingo 10 de septiembre, 2017

Lugar: Javier Prado Oeste 206

Número de participantes: 08

Edades: 20 a 35 años

**Moderador:** Cesar Campana.

### **Participantes (08):**

1. Ricardo Mesia; Lima; estudia Administración en la Universidad San Martín de Porres y trabaja en Enalta.
2. Carlos Guevara; Lima; estudia Comunicaciones en la Universidad San Martín de Porres.
3. Andrea Vargas; Lima; estudia economía en la Universidad Católica.
4. Zindy Rodil; Lima; trabaja en Santander consumo Perú, estudiante de administración de empresas en la Universidad San Ignacio de Loyola.
5. Sandy Loayza; Lima; trabaja en Ministerio de Cultura, estudia comunicaciones en la universidad Inca Garcilaso de la Vega.
6. Pierina Guevara; Lima; Estudia administración de empresas en la Universidad San Ignacio de Loyola.
7. Gian Franco Saavedra; Lima; Estudia Administración de empresas en la Universidad San Ignacio de Loyola.
8. Omar Arana; Lima; Estudia administración de negocio internacionales en Adex, y trabaja en BCP de la Molina.

El moderador se presenta, explica breve sobre lo que van a conversar de bebidas energéticas, pide que los participantes se presenten y que indiquen a que se dedican.

- Primera pregunta:

¿Han escuchado sobre bebidas energéticas?

- Respuestas:

Sí, han escuchado sobre Redbull que son dañinos para la salud, bebidas como Herbalife que también Son energéticos, Gatorade y Powerade que lo usan en los gimnasios.

- Segunda pregunta:

¿Han escuchado hablar sobre bebidas naturales y cuáles son las que se le vienen a la mente?

- Respuestas:

Mencionaron el emoliente, pero no era energético, maca que era energético y natural, la quinua la soya y la avena que tienen diferentes proteínas.

- Tercera pregunta:

¿Saben de los productos orgánicos y comprarían esos productos?

- Respuestas:

Sí han escuchado y saben que son sin preservantes y los precios son más elevados. Además, mencionaron que sí los compran, por ejemplo, la palta orgánica, y que no se encuentra en muchos lugares, las personas más los consumen por un tema de salud.

- Cuarta pregunta:

¿Han escuchado sobre los productos maca, kiwicha y soya, si saben sus propiedades y para qué son buenos?

Respuestas:

- La maca es antioxidante, energético y tiene contradicción de consumir antes de hacer ejercicio, ya que el metabolismo se empieza a acelerar.

- Cuarta pregunta:

¿Han consumido maca o kiwicha?

- Respuestas:

Sí han consumido después de entrenar, en las mañanas con avena para el cansancio y sueño, cuando les falta energía y cuando sienten que les falta azúcar en el organismo. Para poder realizar las actividades del día.

- Quinta pregunta:

¿Dónde consiguen estos productos, maca o kiwicha?

- Respuestas:

En los supermercados, 4 persona respondieron que lo han consumido en el emolientero, en pastillas, pero no se sintió ningún efecto. Comentaron que le gustaría prepararlo, pero no tenían mucho tiempo, y que la maca sola en el emolientero no tiene buen sabor, por eso lo combinaban con la quinua, kiwicha y avena.

- Sexta pregunta:

¿Qué buscaban satisfacer al consumir maca?

- Respuestas:

Buscaban satisfacer el problema de la gastritis porque le producía llenura, estar activo día a día, el sueño en el trabajo, el stress.

- Séptima pregunta:

¿Cómo se enteraron de las propiedades de la maca?

- Respuestas:

Curso de nutrición, le preguntaron al emolientero, a sus familiares, en internet.

- Octava pregunta:

¿Han probado los productos el Redbul, Monster o Volt?

- Respuestas:

Sí han consumido, pero en casos de emergencia cuando necesitaban estar despiertos, pero no son muy buenos porque tienen mucha azúcar y tienen taurina que en exceso a la larga te produce cáncer. Son unos productos que no se pueden consumir todos los días y ninguno lo hace diario. Recomiendan no tomarlo con gaseosas y no consumirlo.

- Novena pregunta:

¿Han escuchado sobre suplementos?

- Respuestas:

Sí han escuchado, pero no son energéticos, son batidos, suplementos de comida, no son baratos y no tienen mucho resultado. Te genera adicción porque el resultado se ve en bastante tiempo. Es mejor comer sano, natural y hacer dieta en caso se requiera bajar de peso. No recomiendan consumir estos productos porque no son naturales.

(Degustación de Kallpa Brain con sabor a cacao).

- Comentarios:

Tiene sabor a maca con chocolate y que tiene kiwicha, si les gusta inclusive a las personas que nunca habían consumido. Si lo comprarían.

(Degustación de Kallpa Brain con sabor a almendra).

- Comentarios:

Indicaron que tenía mucho polvo, que sabía mucha kiwicha, a soya que, si lo tomarían todos los días, pero cambiarían de sabores, comentarios de que se iban a ir corriendo después de tanta energía.

Comentaron, además, que el nivel de azúcar era el adecuado.

(Degustación de Kallpa Brain con sabor a lúcuma).

- Comentarios:

Que tenía sabor a te, lo tomarían, pero más aguado, lo tomarían en las mañanas y por la tarde, en la noche no porque se les quitaría el sueño.

(El moderador indico los ingredientes del producto y le gusto el endulzante con panela).

- Decima pregunta:

¿Dónde les gustaría encontrarlo?

- Respuestas:

En la universidad y trabajo, porque son los lugares donde necesitan energía. Comentaron que en el trabajo y universidad no hay lugares donde vendan productos similares. Dijeron que las máquinas expendedoras sería una buena opción, que se podría vender como el café.

- (Moderador: enseña 3 imágenes del logo de la empresa y pregunta que piensan del nombre y cual les gusta más).

- Participantes:

Preguntaron el significado de Kallpa = fuerza, y comentaron que la combinación del nombre se ve interesante del quechua con inglés, les gustaba más el color marrón con beige o mostaza. Porque el blanco con celeste les parecía como agua. Y el color negro no lo ubicaban en una máquina. El tamaño del vaso les pareció adecuado, pero también observaron que se podría ofrecer en botellas el producto.

### Anexo 03: Registro de Prueba Ciega.

La prueba ciega se realizó con la participación de 10 personas que cumplen con el perfil del público objetivo del presente trabajo:

Hombres y Mujeres entre 20 a 35 años, que trabajan y estudian de manera dependiente y formal y realizan una, o ambas, actividades en los distritos de San Isidro, Miraflores o Surco.

Al ser de exploración directa, consideramos esta investigación de fuente primaria y se escogió la comparación de Kallpa Brain, en una primera fase respecto a la bebida caliente a base de maca que venden los emolienteros ambulantes, haciendo una segunda comparación con la proteína de marca Fuxion como se muestra en la tabla 129.

Tabla 140

#### *Resultados de la prueba ciega Kallpa Brain*

Información	Kallpa Brian	Maca Emolientero	Proteína Fuxion
<b>SABOR:</b>			
Natural	90%	100%	
Artificial	10%	-	100%
<b>PROCEDENCIA:</b>			
Confiable	90%	5%	90%
Higiene	90%	5%	90%
<b>PRECIO:</b>			
Alto			100%
Justo	100%	100%	
Bajo			

*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos obtenidos durante la prueba.

#### Conclusiones:

Los consumidores saben identificar los sabores de las bebidas, señalando que Kallpa Brain y la maca de emolientero presentan sabores con menos cantidad de químicos o saborizantes artificiales y de la misma manera consideran justo el precio a pagarse por estos respecto a la proteína de Fuxion.

Finalmente consideran que Kallpa Brain y la proteína de Fuxion, provienen de un proceso de producción higiénico y confiable, mientras que la maca de emolientero resulta caso totalmente poco confiable e higiénico.

## Anexo 04: Perfiles de los Puestos.

Tabla 141

### Perfil del Gerente General.

<b>Gerente General</b>			
<b>Reporta a:</b>	Junta General Accionistas		
<b>Objetivo:</b>	Dirección, Planificación y Administración		
<b>Competencias</b>			
Educación:	Grado de Instrucción	Título	Profesión
Superior	Universitaria	Licenciado	Administración de Empresas - Marketing - Economía - Comunicaciones
<b>Experiencia</b>	07 años experiencia profesional		
<b>Otros:</b>	Conocimiento en procesos de desarrollo y optimización de negocios y buen nivel de relaciones personales.		
<b>Habilidades:</b>	<b>Liderazgo / Manejo de conflictos</b>  <b>Buen nivel de comunicación / Relaciones interpersonales</b>  <b>Orientación hacia el mercado</b>  <b>Gestión del Talento</b>		
<b>Funciones:</b>	<p>Planear, dirigir y controlar el desarrollo y funcionamiento de Kallpa SAC</p> <p>Representar a la empresa en negociación con puntos de venta, proveedores de servicios externos y firma de contratos</p> <p>Manejo de cuentas bancarias y pago de préstamos</p> <p>Control del presupuesto, gastos y compras.</p> <p>Planificación de planes de ampliación de puntos de venta</p> <p>Diseño y aplicación del plan de marketing de la empresa</p> <p>A cargo del desarrollo de medios de comunicación y redes sociales</p> <p>Manejo de presupuesto de marketing</p> <p>Manejo de presupuestos de marketing y ventas</p> <p>Manejo de cuentas bancarias, solicitud y pago de créditos</p> <p>Comunicación interna y externa de la empresa</p> <p>Diseño e implementación del Plan Operativo Institucional</p>		
<b>Personal a Cargo:</b>	Asistente de Gerencia y subordinados		
<b>Relaciones Internas</b>	Todos		
<b>Relaciones Externas:</b>	Canales de distribución / Proveedores		
<b>Tipo de contrato:</b>	Contrato a plazo determinado		
<b>Remuneración:</b>	S/. 5,500.00 soles		
<b>Ubicación física:</b>	Oficina		
<b>Beneficios sociales:</b>	Sí		
<b>Jornada:</b>	Diurna		
<b>Horario:</b>	08:30 - 18:00 horas    Lunes a viernes 09:00 - 13:00 horas    Sábados		
<b>Tipo de sueldo:</b>	Fijo mensual		

*Nota:* Elaboración propia, adaptado de los formatos proporcionados por la USIL, semana 8 de Proyecto Integrador.

Tabla 142

*Perfil del Gerente de Operaciones.*

<b>Gerente de Operaciones</b>			
<b>Reporta a:</b>	Gerente General		
<b>Objetivo:</b>	Operatividad y sostenibilidad de procesos		
<b>Competencias</b>			
<b>Educación:</b>	<b>Grado de Instrucción</b>	<b>Título</b>	<b>Profesión</b>
Superior	Universitaria	Licenciado	Ingeniero Industrial
<b>Experiencia</b>	05 años experiencia profesional		
<b>Otros:</b>	Conocimiento en procesos de ingeniería alimentaria y control de calidad		
<b>Organización y procesos</b>			
<b>Orientación hacia los procesos de producción y resultados</b>			
<b>Habilidades:</b>	<b>Capacidad de reacción y solución de problemas</b>		
<b>Manejo de situaciones críticas</b>			
<b>Funciones:</b>			
Coordinar y supervisar los procesos con los socios estratégicos			
Coordinar y supervisar los pasos del proceso de abastecimiento (compra de insumos)			
Coordinar y supervisar el proceso de abastecimiento y reposición insumos de máquinas dispensadoras			
Control del correcto funcionamiento de las máquinas dispensadoras			
Desarrollar el plan de compras (abastecimiento de insumos)			
Presentar y ejecutar el presupuesto de producción y operaciones			
Organizar el almacén de insumos y repuestos			
Organizar el almacén de repuestos			
Optimizar procesos			
Coordinar y supervisar el mantenimiento de las máquinas expendedoras			
Coordinar el mantenimiento y/u obtención de certificaciones			
Control de calidad de los insumos			
<b>Personal a Cargo:</b>	Asistente de Gerencia y subordinados		
<b>Relaciones Internas</b>	Todos		
<b>Relaciones Externas:</b>	Proveedores		
<b>Tipo de contrato:</b>	Contrato a plazo determinado		
<b>Remuneración:</b>	S/. 4,500.00 soles		
<b>Ubicación física:</b>	Oficina		
<b>Beneficios sociales:</b>	Sí		
<b>Jornada:</b>	Diurna		
<b>Horario:</b>	08:30 - 18:00 horas Lunes a viernes 09:00 - 13:00 horas Sábados		
<b>Tipo de sueldo:</b>	Fijo mensual		

*Nota:* Elaboración propia, adaptado de los formatos proporcionados por la USIL, semana 8 de Proyecto Integrador.

Tabla 143

*Perfil del Administrador.*

<b>Administrador</b>			
<b>Reporta a:</b>	Gerente General		
<b>Objetivo:</b>	Planificación y Administración de recursos		
<b>Competencias</b>			
<b>Educación:</b>	<b>Grado de Instrucción</b>	<b>Título</b>	<b>Profesión</b>
Superior	Universitaria	No Indispensable	Administración de Empresas - Contabilidad - Economía
<b>Experiencia</b>	04 años experiencia profesional		
<b>Otros:</b>	Conocimientos de contabilidad, presupuestos, leyes laborales y tributarias.		
<b>Habilidades:</b>	<b>Orientación hacia la empresa</b> <b>Buen nivel de comunicación / Relaciones interpersonales</b> <b>Manejo de conflictos</b>		
<b>Funciones:</b>	<p>Administrar correctamente los recursos materiales y financieros de Kallpa Sac</p> <p>Administrar las planillas, beneficios laborales, asistencia del personal de Kallpa Sac</p> <p>Coordinar los procesos de selección de personal de Kallpa Sac</p> <p>Elaboración de Estados Financieros</p> <p>Conciliación bancaria y manejo chequera</p> <p>Negociación con proveedores</p> <p>Seguimiento de las actividades programadas en el Plan Operativo Institucional</p> <p>Programación de compras y manejo de almacén de suministros</p> <p>Facturación / Cobranza / Pagos a proveedores</p> <p>Coordinación con proveedores de servicios externos</p> <p>Propiciar un buen clima laboral</p>		
<b>Personal a Cargo:</b>	Subordinados		
<b>Relaciones Internas</b>	Todos		
<b>Relaciones Externas:</b>	Clientes y Proveedores		
<b>Tipo de contrato:</b>	Contrato a plazo determinado		
<b>Remuneración:</b>	S/. 3,500.00 soles		
<b>Ubicación física:</b>	Oficina		
<b>Beneficios sociales:</b>	Sí		
<b>Jornada:</b>	Diurna		
<b>Horario:</b>	08:30 - 18:00 horas	Lunes a viernes	
	09:00 - 13:00 horas	Sábados	
<b>Tipo de sueldo:</b>	Fijo mensual		

*Nota:* Elaboración propia, adaptado de los formatos proporcionados por la USIL, semana 8 de Proyecto Integrador.

Tabla 144

*Perfil del Asistente de Gerencia.*

<b>Asistente de Gerencia</b>			
<b>Reporta a:</b>	Gerente General		
<b>Objetivo:</b>	Soporte a procesos "core" de la empresa		
<b>Competencias</b>			
<b>Educación:</b>	<b>Grado de Instrucción</b>	<b>Título</b>	<b>Profesión</b>
Superior	Técnico Superior	No Indispensable	Administración de Empresas - Marketing - Comunicaciones
<b>Experiencia</b>	02 años experiencia profesional		
<b>Otros:</b>	Conocimiento en procesos de ingeniería alimentaria y control de calidad		
<b>Habilidades:</b>	<b>Orientación hacia el servicio</b> <b>Disposición de ayuda</b> <b>Empatía</b> <b>Puntualidad y claridad de comunicación</b>		
<b>Funciones:</b>	Asistir a las gerencias en las labores de desarrollo del negocio Apoyo y seguimiento de actividades programadas Recepción y organización de correos Otras que indique el jefe inmediato		
<b>Personal a Cargo:</b>	No		
<b>Relaciones Internas</b>	Todos		
<b>Relaciones Externas:</b>	Clientes y Proveedores		
<b>Tipo de contrato:</b>	Contrato a plazo determinado		
<b>Remuneración:</b>	S/. 2,500.00 soles		
<b>Ubicación física:</b>	Oficina		
<b>Beneficios sociales:</b>	Sí		
<b>Jornada:</b>	Diurna		
<b>Horario:</b>	08:30 - 18:00 horas	Lunes a viernes	
	09:00 - 13:00 horas	Sábados	
<b>Tipo de sueldo:</b>	Fijo mensual		

*Nota:* Elaboración propia, adaptado de los formatos proporcionados por la USIL, semana 8 de Proyecto Integrador.

Tabla 145

*Perfil del Auxiliar Operativo.*

<b>Auxiliar Operativo</b>			
<b>Reporta a:</b>	Administración		
<b>Objetivo:</b>	Soporte operativo de las actividades de la empresa		
<b>Competencias</b>			
<b>Educación:</b>	<b>Grado de Instrucción</b>	<b>Título</b>	<b>Profesión</b>
Secundaria	Secundaria completa	-	-
<b>Experiencia</b>	02 años experiencia		
<b>Otros:</b>	Conocimiento de electricidad		
<b>Habilidades:</b>	<b>Orientación hacia el servicio</b> <b>Disposición de ayuda</b> <b>Empatía</b> <b>Puntualidad</b>		
<b>Funciones:</b>	Asistir en las labores de mantenimiento de las oficinas Apoyo en mensajería Apoyo operativo en las actividades de abastecimiento Otras que indique el jefe inmediato		
<b>Personal a Cargo:</b>	No		
<b>Relaciones Internas</b>	Todos		
<b>Relaciones Externas:</b>	Clientes y Proveedores		
<b>Tipo de contrato:</b>	Contrato a plazo determinado		
<b>Remuneración:</b>	S/. 1,800.00 soles		
<b>Ubicación física:</b>	Oficina		
<b>Beneficios sociales:</b>	Sí		
<b>Jornada:</b>	Diurna		
<b>Horario:</b>	08:30 - 18:00 horas Lunes a viernes		
	09:00 - 13:00 horas Sábados		
<b>Tipo de sueldo:</b>	Fijo mensual		

*Nota:* Elaboración propia, adaptado de los formatos proporcionados por la USIL, semana 8 de Proyecto Integrador.

## **Anexo 05: Manual de Funciones de Servicios Tercerizados.**

Tabla 146

*Manual de funciones y función de cargo de servicios tercerizados (Contador)*

---

### **IDENTIFICACION DEL CARGO**

#### **CONTADOR**

---

#### **PROCESO**

CONTABILIDAD GENERAL DE LA EMPRESA

#### **OBJETIVO DEL CARGO**

Brindar información financiera y contable, eficiente, eficaz y oportuna ya que es una importante herramienta de apoyo en la toma de decisiones y permite realizar una medición eficaz a la gestión de la empresa.

#### **PERFIL DEL CARGO**

**EDUCACION** BACHILLER UNIVERSITARIO

**CARACTERISTICA DE LA PERSONALIDAD** CAPACIDAD DE APRENDIZAJE, INTEGRIDAD Y ADAPTACIÓN A LA TECNOLOGÍA

#### **FUNCIONES**

Establecer los procedimientos para la gestión de la información financiera por medio de los registros contables.

Cumplir con los requerimientos de información para la toma de decisiones por parte de la Dirección general, tales como estados financieros y auxiliares de ciertas cuentas.

Cumplir con las obligaciones fiscales.

Contribuir con las demás áreas departamentales de una empresa para proporcionar la información necesaria para una mejor toma de decisiones.

.Administrar de forma adecuada los recursos financieros de la empresa por medio de conocimientos técnicos profesionales como la inversión, el análisis de riesgo y el financiamiento.

---

*Nota:* Elaboración propia, adaptado de los formatos proporcionados por la USIL, semana 8 de Proyecto Integrador.

---

**IDENTIFICACION DEL CARGO**

ABOGADO - ASESOR LEGAL

---

**PROCESO**

ASESORÍA LEGAL

**OBJETIVO DEL CARGO**

Atender asuntos legales que surjan respecto a nuestras actividades, normas internas y relación con otras entidades.

**PERFIL DEL CARGO**

**EDUCACION**

ABOGADO COLEGIADO

**CARACTERISTICA DE LA PERSONALIDAD**

ALTO GRADO DE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA EN EL RUBRO

**FUNCIONES**

Defender nuestros intereses en todo tiempo de procedimientos.

Negociación y redacción de nuestros contratos.

Asesoramiento e intermediación en todo tipo de operaciones en el caso se requiera.

Asesoramiento fiscal, preparación y presentación de todo tipo de declaraciones y obligaciones fiscales.

Asesoramiento y gestión de derechos en materia de propiedad intelectual e industrial (marcas, patentes, etc.)

Constitución, gestión y disolución de todo tipo de sociedades mercantiles y civiles, operaciones de reestructuración societaria (fusión y escisión) y asesoramiento general en derecho de la empresa (aspectos mercantiles, laborales y fiscales, derecho administrativo).

---

*Nota:* Elaboración propia, adaptado de los formatos proporcionados por la USIL, semana 8 de Proyecto Integrador.

**Anexo 06: Número de Trabajadores, Sueldos, Remuneraciones y Provisiones de la Planilla.**

Tabla 148

*Sueldos Brutos para los 05 años del Proyecto*

Área	Puestos	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	Remuneración Mensual S/.
Gerencia general	Gerente general	1	1	1	1	1	8,000
Operaciones	Gerente de operaciones	1	1	1	1	1	7,000
Administración Gerencia general	Administrador	1	1	1	1	1	6,000
	Asistente de gerencia	1	1	1	1	1	3,000
Administración	Auxiliar operativo	1	1	1	1	1	1,800
Operaciones	Asistente de operaciones			1	1	1	2,500
Administración	Asistente administrativo			1	1	1	2,500

Nota: Detalle de los Sueldos Brutos por los cinco años del proyecto. Elaboración propia

Tabla 149

*Cuadro de Provisiones y Pagos del Área Administrativa para los 5 años del proyecto.*

Área	Puestos	Trabajadores año 1	Trabajadores año 2	Trabajadores año 3	Trabajadores año 4	Trabajadores año 5	Remuneración Mensual S/. 2018	Remuneración Mensual S/. 2019	Remuneración Mensual S/. 2020	Remuneración Mensual S/. 2021	Remuneración Mensual S/. 2022
ADMINISTRACION	GERENTE GENERAL	1	1	1	1	1	S/. 5,500.00				
ADMINISTRACION	ADMINISTRADOR	1	1	1	1	1	S/. 3,500.00				
ADMINISTRACION	ASISTENTE DE GERENCIA	1	1	1	1	1	S/. 2,500.00				
ADMINISTRACION	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	0	0	1	1	1	S/. 2,000.00				

Nota: Cuadro de provisiones y pagos al área administrativa y de operaciones. Elaboración propia,

Tabla 150

*Cuadro de Provisiones y Pagos del Área Administrativa para los 5 años del proyecto.*

Cuadro de provisiones	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18
Gerente General	S/. 5,500.00						
Administrador	S/. 3,500.00						
Asistente de gerencia	S/. 2,500.00						
Asistente Administrativo	S/. 0.00						
Total Sueldo Bruto	S/. 11,500.00						
Gratificación (1/12)	S/. 958.33						
Total Sueldo	S/. 12,458.33						
CTS(1/24)	S/. 519.10						
EsSalud (9%)	S/. 1,035.00						
Bono Ley (9% de la gratificaciones)	S/. 86.25						
Asignación Familiar	S/. 255.00						
Gasto Total Administrativo	S/. 14,353.68						

Nota: Cuadro de Provisiones Área Administrativa. Elaboración Propia

Tabla 151

*Remuneraciones Personal Administrativo*

Área	Puestos	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05	Remuneración Mensual S/. 2018	Remuneración Mensual S/. 2019	Remuneración Mensual S/. 2020	Remuneración Mensual S/. 2021	Remuneración Mensual S/. 2022
ADMINISTRACION	GERENTE GENERAL	1	1	1	1	1	S/. 5,500.00				
ADMINISTRACION	ADMINISTRADOR	1	1	1	1	1	S/. 3,500.00				
ADMINISTRACION	ASISTENTE DE GERENCIA	1	1	1	1	1	S/. 2,500.00				
ADMINISTRACION	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	0	0	1	1	1	S/. 2,000.00				

Nota. Remuneraciones Personal Administrativo. Elaboración Propia.

Tabla 152

Número de Trabajadores por año del Proyecto

Área	Puestos	Cantidad de trabajadores año 1	Cantidad de trabajadores año 2	Cantidad de trabajadores año 3	Cantidad de trabajadores año 4	Cantidad de trabajadores año 5	Remuneración Mensual S/.
Gerencia general	Gerente general	1	1	1	1	1	8,000
Operaciones	Gerente de operaciones	1	1	1	1	1	7,000
Administración	Administrador	1	1	1	1	1	6,000
Gerencia general	Asistente de gerencia	1	1	1	1	1	3,000
Administración	Auxiliar operativo	1	1	1	1	1	1,800
Operaciones	Asistente de operaciones			1	1	1	2,500
Administración	Asistente administrativo			1	1	1	2,500

Nota. Numero de Trabajadores por año del Proyecto. Elaboración Propia.

Tabla 153

Total de Remuneraciones por año.

Cuadro de provisiones	Dec-17	Jan-18	Feb-18	Mar-18	Apr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Aug-18	Sep-18	Oct-18	Nov-18	Dec-18	2018	2019	2020	2021	2022
GERENTE DE OPERACIONES	S/. 4,500.00	S/. 54,000.00	S/. 54,000.00	S/. 54,000.00	S/. 54,000.00	S/. 54,000.00												
AUXILIAR OPERATIVO ASISTENTE DE OPERACIONES	S/. 1,800.00	S/. 21,600.00	S/. 21,600.00	S/. 21,600.00	S/. 21,600.00	S/. 21,600.00												
Total Sueldo Bruto	S/. 6,300.00	S/. 75,600.00	S/. 75,600.00	S/. 105,600.00	S/. 105,600.00	S/. 105,600.00												
Gratificación(1/12)	S/. 525.00	S/. 6,300.00	S/. 6,300.00	S/. 8,800.00	S/. 8,800.00	S/. 8,800.00												
Total Sueldo	S/. 6,825.00	S/. 81,900.00	S/. 81,900.00	S/. 114,400.00	S/. 114,400.00	S/. 114,400.00												
CTS(1/24)	S/. 284.38	S/. 3,412.50	S/. 3,412.50	S/. 4,766.67	S/. 4,766.67	S/. 4,766.67												
Essalud (9%) Bono ley(9% de las gratificaciones )	S/. 567.00	S/. 6,804.00	S/. 6,804.00	S/. 9,504.00	S/. 9,504.00	S/. 9,504.00												
Asignación familiar	S/. 1,000.00	S/. 2,040.00	S/. 2,040.00	S/. 3,060.00	S/. 3,060.00	S/. 3,060.00												
Costo MOI	S/. 7,893.63	S/. 94,723.50	S/. 94,723.50	S/. 132,522.67	S/. 132,522.67	S/. 132,522.67												

Nota: Total de Remuneraciones por año. Elaboración Propia.

Tabla 154

Cuadro de Pagos.

Descripción	Dec-17	Jan-18	Feb-18	Mar-18	Apr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Aug-18	Sep-18	Oct-18	Nov-18	Dec-18	2018	2019	2020	2021	2022	
Sueldo	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.								
Primo	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	75,600.00	75,600.00	105,600.00	105,600.00	105,600.00	
Gratificación	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.								
Primo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Pago de CTS	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.								
Primo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Essalud	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.								
Bono	0.00	567.00	567.00	567.00	567.00	567.00	567.00	567.00	567.00	567.00	567.00	567.00	567.00	6,804.00	6,804.00	9,504.00	9,504.00	9,504.00	
Bono	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
ley(9% de gratificaciones)	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.								
Primo	47.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	283.50	283.50	792.00	792.00	792.00	
Asignación familiar	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.								
Primo	0.00	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	2,040.00	2,040.00	3,060.00	3,060.00	3,060.00	
Pago planilla MOI	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.								
Primo	7,042.25	7,037.00	7,037.00	7,037.00	7,037.00	8,743.25	7,037.00	10,470.50	7,037.00	7,037.00	7,037.00	7,037.00	8,743.25	10,470.50	94,723.50	94,723.50	132,522.67	132,522.67	132,522.67

Nota: Cuadro de Pagos. Elaboración Propia.

Tabla 155

*Gastos por Servicios tercerizados Dic 2017 a Dic 2022.*

Servicios tercerizados	Monto en S/.	frecuencia	Dec-17	Jan-18	Feb-18	Mar-18	Apr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Aug-18	Sep-18	Oct-18	Nov-18	Dec-18	2018	2019	2020	2021	2022
CONTABILIDAD E INFORMACION DE GESTIÓN	S/.	MFNSIAI	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.													
	450.00		450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00
SISTEMAS DE SEGURIDAD	S/.	MFNSIAI	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.													
	1,600.00		1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00
SISTEMA DE FUMIGACION DE MAQUINAS EXPENDIDAS	S/.	MENSUAL	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.													
	1,500.00		1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
ASESORIA LEGAL	S/.	MENSUAL	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.													
	500.00		500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Total servicios tercerizados			7,000.00	4,050.00	4,050.00	4,050.00	4,050.00	4,050.00	4,050.00	4,050.00	4,050.00	4,050.00	4,050.00	4,050.00	5,550.00	50,100.00	50,100.00	50,100.00	50,100.00	50,100.00

Nota: Gastos por servicios tercerizados. Elaboración Propia.

## Anexo 07: Contrato de concesión para la instalación de máquinas expendedoras automáticas de diversos productos comestibles en el Ministerio de Cultura



### CONTRATO DE CONCESION PARA LA INSTALACIÓN DE MAQUINAS EXPENDEDORAS AUTOMATICAS DE DIVERSOS PRODUCTOS COMESTIBLES EN EL MINISTERIO DE CULTURA

Conste por el presente documento el **CONTRATO DE CONCESIÓN** que celebran de una parte el **MINISTERIO DE CULTURA** con RUC N° 20537630222, con domicilio legal en Av. Javier Prado Este N° 2465-San Borja, debidamente representado por la señora **IRENE SUAREZ QUIROZ**, identificada con el DNI N° 08718380, designada mediante Resolución Ministerial N° 067-2015-MC y debidamente facultada mediante Resolución Ministerial N° 003-2015-MC, a quien en adelante se le denominará **EL CLIENTE**, y de la otra parte **VEND S.A.C.** con RUC N° 20168805072, con domicilio en Calle Los Asteroides 115 - 117 Urb. La Campiña, Chorrillos, provincia y departamento de Lima, debidamente representada por su Gerente General el señor **DIEGO REY BUSTAMANTE** identificado con DNI N° 09339410, según consta en el Asiento C0009 de la Partida N° 00565190 del Registro de Personas Jurídicas, a quien en lo sucesivo se le denominará **VEND**. En los términos y condiciones de las siguientes cláusulas:

#### CLÁUSULA PRIMERA.- DE LAS PARTES

**EL CLIENTE** es un organismo del Poder Ejecutivo con personería jurídica de derecho público, que constituye pliego presupuestal del Estado, que requiere para la atención de su personal y público en general, colocar máquinas expendedoras que brinden servicio de consumo en sus locales, para lo cual necesita de los servicios que brinda **VEND**.

**VEND** es una persona jurídica de derecho privado constituida bajo régimen de una sociedad anónima, cuya actividad principal es la comercialización y distribución de diversos productos comestibles a través de máquinas expendedoras automáticas colocadas en diferentes puntos de la ciudad.

En tal sentido, **VEND**, es propietaria de la(s) siguiente(s) máquina(s):

- **SEDE CENTRAL DEL MINISTERIO DE CULTURA**

<u>TIPO DE MÁQUINA</u>	<u>CANTIDAD</u>
Máquina snacks	08
Máquina gaseosas	06
Máquina café	07
Máquina mixta	01

- **MUSEO DE PUEBLO LIBRE**

<u>TIPO DE MÁQUINA</u>	<u>CANTIDAD</u>
Máquina snacks	01
Máquina gaseosas	01

#### CLÁUSULA SEGUNDA.- OBJETO

Por el presente contrato **EL CLIENTE** designa a **VEND** como concesionario y abastecedor de las máquinas expendedoras en el local indicado en la Cláusula Primera. Por su parte, **VEND** se obliga a colocar las máquinas referidas en la Primera Cláusula, en el citado local y brindar el correspondiente servicio al personal y público de **EL CLIENTE**, mediante el abastecimiento de las mismas.



Figura 15. Contrato de Concesión 1era hoja. Ministerio de Cultura. Recuperado el 25 de Setiembre de 2017 al amparo de la ley de transparencia acceso a la información pública (Ley 27806)



De común acuerdo el número de máquinas podrá ser variado en función a las necesidades de ambas partes.

#### CLÁUSULA TERCERA.-PLAZO DEL CONTRATO

La concesión otorgada por **EL CLIENTE** a favor de **VEND** tendrá un plazo de duración determinada, el cual será de un año y con eficacia a partir del 01 de enero de 2015 hasta el 01 de enero de 2016.

Si vencido el plazo del contrato alguna de las partes no deseara continuar con el mismo, la parte interesada deberá comunicarlo a la otra parte por escrito, con una anticipación no menor de 30 días a la fecha de vencimiento, a fin de que el contrato concluya indefectiblemente una vez transcurrido el plazo pactado en la Cláusula precedente, de lo contrario se entenderá que el contrato continúa por única vez por un periodo igual al pactado.

#### OBLIGACIONES DE LAS PARTES

##### CLÁUSULA CUARTA.-

Durante el plazo de duración de la concesión **VEND** se compromete a lo siguiente:

1. Inspeccionar el Funcionamiento de las máquinas.
2. Brindar servicio técnico a las máquinas de manera que los equipos no requieran más de 01 servicio técnico semanal en promedio por cada máquina instalada.
3. Efectuar las reparaciones que resulten necesarias.
4. Suspender el uso de las máquinas por problemas técnicos que puedan suscitarse.
5. Reemplazar los equipos por razones de mantenimiento u optimización del servicio.
6. Adoptar las medidas que recomiendan las especificaciones del prospecto de mantenimiento según instrucciones de fábrica de las mismas.
7. Determinar los precios y productos a ser vendidos.
8. Entregar las máquinas con certificado de fumigación.

##### CLÁUSULA QUINTA.-

**EL CLIENTE** se compromete a lo siguiente:

1. Brindar todas las condiciones necesarias para incentivar el consumo en las máquinas instaladas en su local.
2. Velar por el adecuado uso de las máquinas, coordinando con **VEND** todo lo referente al servicio que brindan.
3. No tener instalada en el local a que se refiere la Cláusula Segunda, máquinas expendedoras automáticas y mecánicas de otra empresa.
4. Asimismo se compromete a no permitir la presencia de otro tipo de comercio, formal e informal, de productos similares a los ofertados por **VEND**, en sus máquinas expendedoras en un radio de 50 metros.
5. Facilitar el ingreso del personal de **VEND**, a las instalaciones de **EL CLIENTE**, a fin de poder inspeccionar el funcionamiento de las máquinas, brindarles mantenimiento y abastecerlas, el personal a ingresar será debidamente presentado mediante carta actualizada cada vez que **EL CLIENTE** lo requiera.
6. **EL CLIENTE** se compromete, mediante su servicio de seguridad, a conservar los bienes de **VEND** con la mayor diligencia posible y velar por el adecuado cuidado de los mismos, evitando causarles daño alguno.
7. **EL CLIENTE** facilitará el ingreso y parqueo de las unidades móviles de **VEND** dentro del área de estacionamiento, durante el tiempo que dure la visita del personal de abastecimiento y de servicio técnico, siempre que exista disponibilidad de espacio.



Figura 16. Contrato de Concesión 2da hoja. Ministerio de Cultura. Recuperado el 25 de Setiembre de 2017 al amparo de la ley de transparencia acceso a la información pública (Ley 27806)

8. **EL CLIENTE** facilitará los servicios de electricidad de que dispone en el local, que sea necesario para el funcionamiento de las máquinas, sin costo alguno para **VEND**.
9. Notificar a **VEND** con una anticipación no menor a 48 horas cuando tengan fumigaciones para poder sellar nuestras máquinas durante el tiempo que tome el proceso.

#### CLÁUSULA SEXTA.-

Para brindar un servicio óptimo y llevar un control de la calidad del mismo **VEND** cuenta con un área de Servicio al Cliente, cuya función es atender a **EL CLIENTE** y/o usuarios de los equipos referidos en la cláusula primera del presente contrato.

Si se presenta algún desperfecto y/o desabastecimiento, **EL CLIENTE** o usuario que lo requiera deberá informarlo directamente a Servicio al Cliente, a través de los teléfonos indicados en los equipos. Estas llamadas se registrarán para evaluar y tomar las medidas correctivas correspondientes. Por otro lado **EL CLIENTE** deberá informar a su personal y clientes, que en caso exista algún desperfecto y/o falla, éstos deberán comunicarse con el área de Servicio al Cliente de **VEND**, a los teléfonos indicados.

#### CLÁUSULA SETIMA.- FORMA DE PAGO

La comisión mensual que se realizará a **EL CLIENTE** será de un pago fijo mensual de S/. 120,00 Nuevos Soles por cada una de las máquinas instaladas, a fin de cubrir los gastos que generen las máquinas expendedoras de alimentos. **VEND** retendrá el 18% de IGV y 30% de Impuesto a la Renta siempre y cuando **EL CLIENTE** no emita factura.

El importe será cancelado previa recepción de la factura comercial u otro comprobante de pago correctamente emitido a nombre de **VEND**. El pago se realizará vía transferencia bancaria al número de cuenta que **EL CLIENTE** designe.

**VEND** enviará entre el día 26 y 30 de cada mes a **EL CLIENTE** una liquidación mensual con el importe a incluir en su factura.

#### CLÁUSULA OCTAVA.-

**VEND** se reserva el derecho de determinar la conveniencia o no de variar los precios de los productos previa coordinación con **EL CLIENTE**, en caso que durante el período de vigencia del presente contrato se produjeran elevaciones de precios de los insumos utilizados para la elaboración de las bebidas y productos que expenden las máquinas.

#### CLÁUSULA NOVENA.-

**VEND** asume la responsabilidad por los daños que pudieran sufrir **EL CLIENTE**, sus funcionarios, empleados, clientes o terceros en general como consecuencia de defectos de las máquinas o por los daños que puedan sufrir los usuarios del servicio por los defectos de los insumos utilizados y/o de las bebidas que expende.

Asimismo, **VEND** asume la responsabilidad por los daños que su personal pudiera ocasionar a **EL CLIENTE**, sus funcionarios, empleados, clientes o terceros en general con ocasión del aprovisionamiento y mantenimiento de las máquinas.

#### CLÁUSULA DÉCIMA.- DOMICILIO

Para la validez de las notificaciones y comunicaciones a las partes, con motivo de la ejecución de este contrato, ambas partes señalan que sus respectivos domicilios son los indicados en la introducción del presente documento. El cambio de domicilio de cualquiera de las partes se hará efectivo desde la fecha de comunicación de dicho cambio a la otra parte por medio escrito.

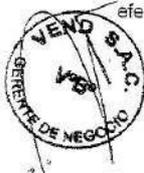


Figura 177. Contrato de Concesión 3era hoja. Ministerio de Cultura. Recuperado el 25 de Setiembre de 2017 al amparo de la ley de transparencia acceso a la información pública (Ley 27806)



CLÁUSULA DÉCIMO PRIMERA.- COMPETENCIA TERRITORIAL

LEY APLICABLE, SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS Y COMPETENCIA.

El presente Contrato se sujeta íntegramente a las leyes de la República del Perú que se encuentren vigentes a la fecha de suscripción de este documento. Las modificaciones que afecten a dichas leyes serán vinculantes para las Partes siempre y cuando no afecten el equilibrio de los derechos y obligaciones de las mismas.

Cualquier duda o controversia que surja entre las Partes respecto a la validez, interpretación y/o ejecución del presente Contrato será resuelta en trato directo, para cuyo efecto éstas se comprometen desde ya a realizar sus mayores esfuerzos sobre las base de las reglas de la buena fe y atendiendo a la común intención de solucionar tal eventual situación.

En caso que las Partes no puedan solucionar la duda o controversia por trato directo, cualquiera de ellas podrá someter dicha duda o controversia a un arbitraje de derecho con las normas legales aplicables y los reglamentos del Centro de Conciliación y Arbitraje de la Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP. Las Partes acuerdan que el arbitraje estará a cargo de tres (3) árbitros, uno elegido por cada una de ellas y el tercero elegido por ambos árbitros de común acuerdo, quien presidirá en tribunal arbitral.

De acuerdo con lo establecido en el Artículo 59 de la Ley General de Arbitraje, el laudo arbitral será inapelable.

En señal de conformidad de las partes suscriben este documento en la ciudad de Lima, a los 04 días del mes de marzo del año 2015.

  
\_\_\_\_\_  
VEND SAC.

MINISTERIO DE CULTURA  
Oficina General de Administración  
  
\_\_\_\_\_  
ÁREA SUASCRIPCIÓN  
EL CLIENTE



Figura 18. Contrato de Concesión 4ta hoja. Ministerio de Cultura. Recuperado el 25 de Setiembre de 2017 al amparo de la ley de transparencia acceso a la información pública (Ley 27806)