



**Plan de Negocios para determinar la viabilidad económica, comercial y técnica en la Empresa Copacabana Industrial EIRL para el desarrollo de Bebidas Funcionales a base de frutas cultivadas en la Selva Central**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magister en Administración por:

Edgar Alonso Concha Reyes

Fernando Quiñones Frick

Clinio Quispe Ortiz

Carlos Alejandro Rodriguez Avalos

**Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial Weekends 05**

Lima, 14 de Diciembre de 2020

Esta tesis

**Plan de Negocios para determinar la viabilidad económica, comercial y técnica en la Empresa Copacabana Industrial EIRL para el desarrollo de Bebidas Funcionales a base de frutas cultivadas en la Selva Central**

Ha sido aprobada por:



---

Rosa Nancy Matos Reyes (Jurado)



---

Armando Borda Reyes (Jurado)



---

wJosé Luis Wakabayashi Muroya (Asesor)

Universidad ESAN

2020

## AGRADECIMIENTOS

*Dedico esta tesis a mi esposa Mercedes, por su paciencia y cariño compartiendo conmigo todo este esfuerzo. A mis hijos Fernanda y Nicolás por darme razones para seguir superándome cada día.*

Concha Reyes, Edgar Alonso

*A Dios que guía mis pasos y al que le debo cada día; a mis padres y hermanas por su constante apoyo en alcanzar mis metas y a quienes les debo quien soy; a mi hijo Diego por ser mi motor de superación; y a Mei por todo su amor, su constante paciencia, aliento y comprensión a lo largo de todo este viaje extraordinario.*

Quiñones Frick, Fernando

*A mi esposa e hijos por su amor y apoyo constante, a mis padres por su ejemplo de amor y perseverancia, a mi hermana por su fortaleza y a mi hermano Niels que siempre me ilumina.*

Quispe Ortiz, Clinio

*A mi Dios por permitir este logro en mi vida, a Sonia mi amada esposa por su incondicional apoyo; a mis hijas Andrea, Mia y Hannah por ser mi inspiración y a mi papá Alejandro por sus consejos y palabras de aliento en los momentos que tocó enfrentar.*

Rodríguez Ávalos, Carlos Alejandro

## INDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes .....	2
1.2. Planteamiento del Problema .....	3
1.3. Objetivos.....	4
1.3.1. Objetivo General .....	4
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
1.4. Justificación .....	5
1.4.1. Justificación Técnica.....	5
1.4.2. Justificación Económica.....	6
1.4.3. Justificación Comercial.....	6
1.4.4. Justificación Social.....	7
1.5. Alcance .....	7
1.6. Contribución .....	8
1.7. Limitaciones.....	8
1.8. Marco Conceptual y Legal.....	8
1.8.1. Marco Conceptual .....	8
1.8.2. Marco Legal .....	9
1.9. Metodologías .....	10
1.9.1. Diseño .....	10
1.9.2. Fuentes de Información.....	10
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO .....</b>	<b>12</b>
2.1. Análisis del Entorno.....	12
2.1.1. Análisis SEPTET .....	12
2.1.2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	20
2.2. Análisis del Sector .....	24
2.2.1. Bebidas no alcohólicas.....	25
2.2.2. Bebidas Funcionales.....	27
2.2.3. Mercado Objetivo.....	29
2.3. Matriz EFE: Análisis de Oportunidades y Amenazas.....	29
2.4. Conclusiones del Capítulo .....	30
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>31</b>
3.1. La Empresa .....	31

3.1.1. Capacidad de Producción .....	33
3.1.2. Participación de mercado .....	34
3.1.3. Principales competidores .....	34
3.1.4. Organización .....	35
3.2. Cadena de Valor de Porter .....	37
3.2.1. Actividades Primarias .....	38
3.2.2. Actividades de Apoyo .....	39
3.3. Stakeholders Internos.....	40
3.4. Matriz EFI: Análisis de Fortalezas y Debilidades .....	40
3.5. Conclusiones del Capítulo .....	42
<b>CAPÍTULO IV.    INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....</b>	<b>43</b>
4.1. Objetivos de la Investigación de Mercado.....	43
4.2. Procedimientos.....	43
4.3. Investigación Cualitativa .....	43
4.3.1. Objetivos .....	43
4.3.2. Público objetivo .....	44
4.3.3. Periodo de evaluación .....	44
4.3.4. Metodología .....	45
4.3.5. Resultados obtenidos del primer focus group .....	45
4.3.6. Resultados obtenidos del segundo focus group .....	46
4.3.7. Resultados obtenidos del tercer focus group.....	48
4.3.8. Resultados obtenidos del cuarto focus group.....	49
4.4. Investigación Cuantitativa .....	50
4.4.1. Objetivo.....	50
4.4.2. Público objetivo .....	50
4.4.3. Tamaño de la muestra .....	51
4.4.4. Encuestas.....	51
4.4.5. Periodo de evaluación .....	51
4.4.6. Resultados de las encuestas.....	51
4.5. Estimación de la demanda .....	58
4.5.1. Estimación del volumen de la demanda y valor de venta para el 2022 ....	58
4.5.2. Estacionalidad .....	59
4.6. Estimación de participación de mercado para el año 2022.....	60
4.7. Conclusiones del Capítulo .....	61

<b>CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>62</b>
5.1. Objetivo General .....	62
5.2. Perfil de la empresa.....	62
5.2.1. Misión .....	62
5.2.2. Visión .....	62
5.2.3. Valores .....	63
5.2.4. Producto y marca.....	64
5.2.5. Propuesta de Valor .....	64
5.2.6. Modelo CANVAS.....	65
5.3. Estrategias .....	65
5.3.1. Estrategia General .....	65
5.3.2. Estrategia FODA.....	66
<b>CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>70</b>
6.1. Marketing Estratégico.....	70
6.1.1. Objetivos .....	70
6.1.2. Estrategia de Matriz Ansoff.....	70
6.1.3. Estrategia de segmentación .....	71
6.1.4. Estrategia de posicionamiento de marca .....	73
6.2. Marketing Operacional .....	76
6.2.1. Producto .....	76
6.2.2. Precio.....	79
6.2.3. Plaza .....	83
6.2.4. Promoción .....	85
6.2.5. Presupuesto .....	96
6.2.6. Inversión en marketing respecto a la competencia .....	96
6.2.7. Indicadores de control .....	98
<b>CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>100</b>
7.1. Objetivos.....	100
7.2. Estrategia de Operaciones.....	100
7.3. Cadena de valor .....	101
7.4. Descripción del Proceso.....	102
7.4.1. Planificación de la producción .....	102
7.4.2. Plan de Abastecimiento de materiales e insumos .....	104
7.4.3. Proceso de Producción .....	110

7.4.4. Proceso de Distribución .....	112
7.5. Lead time .....	113
7.6. Localización de la planta de producción.....	114
7.7. Capacidad de Planta.....	115
7.7.1. Capacidad instalada.....	115
7.7.2. Requerimiento de maquinaria y equipos.....	116
7.8. Presupuesto de Operaciones .....	118
7.9. Propuesta del ciclo de control del producto.....	120
7.10. Plan de gestión de riesgos .....	124
7.10.1. Riesgo de Diseño .....	124
7.10.2. Riesgo de construcción .....	125
7.10.3. Riesgos de Operación y Mantenimiento .....	125
<b>CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>126</b>
8.1. Objetivos del Plan.....	126
8.2. Cultura Organizacional .....	126
8.2.1. Principios .....	126
8.2.2. Diseño de la estructura Organizacional.....	127
8.3. Gestión de RRHH .....	128
8.3.1. Diseño de los puestos .....	128
8.3.2. Proceso de Selección y Reclutamiento .....	130
8.3.3. Horario de trabajo .....	131
8.3.4. Estructura salarial del personal .....	132
8.3.5. Evaluación del personal .....	132
8.3.6. Presupuesto de RRHH .....	133
<b>CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>134</b>
9.1. Objetivos del Plan.....	134
9.2. Supuestos del análisis .....	134
9.3. Inversión .....	135
9.4. Ingresos.....	137
9.5. Egresos.....	139
9.5.1. Costos unitarios de producción en Lima.....	139
9.5.2. Gastos.....	139
9.6. Punto de equilibrio.....	140
9.7. Evaluación Económica .....	141

9.8. Evaluación Financiera.....	141
9.9. Análisis Financiero .....	142
9.9.1. Estado de Resultados Integrales.....	142
9.9.2. Flujo de Caja .....	143
9.10. Análisis de riesgo .....	144
9.10.1. Análisis de puntos críticos .....	144
9.10.2. Análisis de sensibilidad.....	144
9.10.3. Análisis de escenarios .....	146
<b>CAPÍTULO X. CONCLUSIONES.....</b>	<b>148</b>
<b>CAPÍTULO XI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>151</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>152</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>228</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Estadísticas clave de la población de América Latina .....	2
Tabla 1.2. Proyección de venta en canal off-trade por categoría (millones de soles)....	3
Tabla 1.3. Codex Alimentarius clasificación de bebidas .....	8
Tabla 2.1. Participación de categorías de mercado objetivo para el 2019 .....	29
Tabla 2.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	29
Tabla 3.1. Capacidad de producción de Empresa Copacabana Industrial EIRL .....	33
Tabla 3.2. Estado de Situación Financiera de Empresa Copacabana Industrial EIRL	36
Tabla 3.3. Estados de Resultados Integral de Empresa Copacabana EIRL .....	36
Tabla 3.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	41
Tabla 4.1. Concepto de negocio Vita Light .....	53
Tabla 4.2. Población del mercado objetivo.....	58
Tabla 4.3. Mercado potencial y de ventas.....	59
Tabla 4.4. Estimación del objetivo de ventas de la bebida funcional para el 2022 .....	59
Tabla 4.5. Estacionalidad del mercado de jugos en la ciudad de Lima Metropolitana	60
Tabla 5.1. Matriz de estrategias de FODA Cruzada .....	67
Tabla 5.2. Ponderación de Estrategias de Matriz FODA.....	69
Tabla 6.1. Propuesta de Valor .....	74
Tabla 6.2. Diferenciación de la competencia.....	78
Tabla 6.3. Fijación de precio basada en el costo del producto.....	81
Tabla 6.4. Precio de competidores del mercado .....	81
Tabla 6.5. Resultado de los métodos de fijación de precios .....	82
Tabla 6.6. Precios Vita Light 250 ml y 475 ml.....	82
Tabla 6.7. Margen de contribución .....	82
Tabla 6.8. Precios a los canales de distribución.....	83
Tabla 6.9. Promociones a los canales de distribución.....	85
Tabla 6.10. Incentivo a los vendedores y comercios .....	89
Tabla 6.11. Inversión Pre lanzamiento (S/) primer año .....	92
Tabla 6.12. Inversión lanzamiento (S/) primer año .....	93
Tabla 6.13. Inversión Crecimiento (S/) segundo año.....	94
Tabla 6.14. Presupuesto de medios televisivos e impresos.....	95
Tabla 6.15. Presupuesto de marketing y ventas .....	96
Tabla 6.16. Inversión de los competidores en marketing .....	97
Tabla 6.17. Porcentaje de presupuesto de publicidad .....	97

Tabla 6.18. Indicadores de control.....	98
Tabla 7.1. Demanda mensual por tipo de canal para el 2022 .....	103
Tabla 7.2. Producción mensual por presentación por estacionalidad para el 2022 ...	103
Tabla 7.3. Ingredientes de la bebida funcional .....	104
Tabla 7.4. Costo de producción en Lima para la presentación de 250 ml .....	105
Tabla 7.5. Costo de producción en Lima para la presentación de 475 ml .....	105
Tabla 7.6. Cultivos de piña a nivel nacional .....	107
Tabla 7.7. Plan de Abastecimiento de materiales e insumos .....	108
Tabla 7.8. Ciclo diario de producción de la bebida funcional Vita Light.....	111
Tabla 7.9. Lead time en zona urbana producto bebida funcional .....	113
Tabla 7.10. Demanda proyectada de bebida funcional .....	115
Tabla 7.11. Inversión en Activos Fijos Depreciables .....	119
Tabla 7.12. Ciclo de control para el desarrollo de una bebida funcional.....	124
Tabla 8.1. Horario de jornada laboral años 2022-2023.....	131
Tabla 8.2. Estructura salarial del personal Involucrado en la producción y comercialización de la bebida funcional para el primer año (soles/mes) .....	132
Tabla 8.3. Proyección a 5 años de RRHH (personas/año).....	133
Tabla 8.4. Presupuesto de RRHH proyección a 5 años (soles/año).....	133
Tabla 9.1. Inversiones para la nueva unidad de negocio .....	136
Tabla 9.2. Gastos pre operativos para la nueva unidad de negocio .....	136
Tabla 9.3. Capital de trabajo .....	137
Tabla 9.4. Flujo de Inversiones .....	137
Tabla 9.5. Pronóstico de ventas de las presentaciones de V475 y V250 .....	138
Tabla 9.6. Impacto en Ingresos con extensiones de líneas .....	138
Tabla 9.7. Gastos totales para las presentaciones de V475 y V250.....	139
Tabla 9.8. Impacto en Gastos con extensiones de líneas .....	140
Tabla 9.9. Punto de equilibrio para las bebidas en el 2022.....	140
Tabla 9.10. Resumen de Flujo de Caja Económico .....	141
Tabla 9.11. Cronograma de la Deuda .....	142
Tabla 9.12. Resumen de Flujo de Caja Financiero .....	142
Tabla 9.13. Estado de Resultados Integrales.....	143
Tabla 9.14. Determinación de puntos críticos.....	144
Tabla 9.15. Análisis de sensibilidad bivariable - Precio vs Costo de Producción de V475 .....	146
Tabla 9.16. Análisis de escenarios .....	147

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Porcentaje de crecimiento en proyección de venta en canal off-trade por categoría.....	1
Figura 1.2. Peso de categorías de bebidas por NSE.....	7
Figura 2.1. Vida saludable a nivel nacional.....	13
Figura 2.2. Factores adversos para llevar una vida saludable.....	14
Figura 2.3. Producto bruto interno Perú.....	15
Figura 2.4. Variación porcentual de la inflación Perú.....	16
Figura 2.5. Riesgo país Perú.....	17
Figura 2.6. Indicador de calidad de la infraestructura.....	19
Figura 2.7. Las cinco fuerzas competitivas de M. Porter.....	21
Figura 2.8. Ventas de bebidas no alcohólicas 2019.....	25
Figura 2.9. Acciones de las compañías de refrescos.....	26
Figura 2.10. Venta de refrescos (Volumen).....	27
Figura 2.11. Participación ventas Bebidas Funcionales.....	27
Figura 2.12. Porcentaje de participación Bebidas Funcionales.....	28
Figura 2.13. Venta Bebidas Funcionales.....	28
Figura 3.1. Productos de Empresa Copacabana Industrial EIRL.....	31
Figura 3.2. Empresas del Grupo Familiar.....	32
Figura 3.3. Zona de influencia Grupo Familiar.....	33
Figura 3.4. Organigrama Empresa Copacabana Industrial EIRL.....	35
Figura 3.5. Cadena de Valor de Porter.....	37
Figura 4.1. Prototipo de bebida funcional.....	45
Figura 4.2. Nivel de interés de Vita Light.....	53
Figura 4.3. Intención de compra de Vita Light.....	54
Figura 4.4. Dispersión de precio envase de vidrio 475 ml.....	55
Figura 4.5. Dispersión de precio envase de vidrio 250 ml.....	55
Figura 4.6. Lugar de compra de Vita Light.....	57
Figura 4.7. Medios de comunicación Vita Light.....	57
Figura 5.1. Valores de la nueva unidad de Empresa Copacabana Industrial EIRL.....	63
Figura 5.2. Modelo CANVAS para la nueva unidad de negocio de Empresa Copacabana Industrial EIRL.....	65
Figura 5.3. Estrategia General.....	66
Figura 6.1. Matriz Ansoff.....	71

Figura 6.2. Distribución de hogares por NSE .....	72
Figura 6.3. Matriz de posicionamiento .....	74
Figura 6.4. Método de posicionamiento .....	75
Figura 6.5. Presentaciones de sabores.....	76
Figura 6.6. Tipo de envase .....	79
Figura 6.7. Fijación de precios basada en el valor .....	80
Figura 6.8. Zonas asignadas para distribución.....	84
Figura 6.9. Confianza del consumidor.....	90
Figura 6.10. Embudo de documentación Vita Light.....	91
Figura 7.1. Cadena de valor .....	101
Figura 7.2 Actividades del Proceso Productivo .....	102
Figura 7.3. Flujograma de Operaciones .....	110
Figura 7.4. Preparación y embotellado de la bebida funcional Vita Light .....	111
Figura 7.5. Ubicación geográfica de Empresa Copacabana Industrial EIRL .....	114
Figura 7.6. Plano en planta de instalaciones de Empresa Copacabana Industrial EIRL .....	114
Figura 7.7. Acondicionamiento al local de Empresa Copacabana Industrial EIRL ..	117
Figura 7.8. Tanque de mezcla de jugo .....	117
Figura 7.9. Máquina de enjuague, llenado y tapado de botellas .....	118
Figura 8.1. Organigrama Empresa Copacabana Industrial EIRL (incluyendo nueva unidad de negocio).....	127
Figura 9.1. Análisis de sensibilidad univariado .....	145

## **CONCHA REYES, EDGAR ALONSO**

Contador Público Colegiado, Auditor financiero, experiencia en Auditoría, Tributación Empresarial e IFRS, con más de 10 años de experiencia en empresas transnacionales, industriales, comerciales y servicios. Con alto sentido de responsabilidad, compromiso hacia los objetivos de la compañía, orientación a resultados, mejora de procesos, buen nivel de comunicación a todo nivel, habilidad en anticipar y resolver problemas, además de facilidad para la toma de decisiones, entusiasmo para asumir nuevos desafíos y capacidad para liderar equipos de alto rendimiento.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **GATE GOURMET PERU S.R.L.**

Líder mundial de soluciones de catering de aerolíneas y servicios de aprovisionamiento.

##### **Sub Contador**

**Febrero 2012 – Actualidad**

Responsable del adecuado flujo de información soporte de la Contabilidad, elaboración de Estados Financieros bajo IFRS, encargado del proceso de cierres mensuales y anuales, responsable de elaboración y validación de reportes cierre, atención de auditorías financieras internas, externas y corporativas, encargado del soporte de asuntos tributarios: Impuestos mensuales/anuales, Determinación de reparos y deducciones tributarias, Devoluciones de IGV, presentación de Libros electrónicos y atención de fiscalizaciones de SUNAT, elaboración de cuadro de Costos mensual, responsable del proceso de inventario de existencias, manejo de cuadro de Activo Fijo.

##### **Logros**

Contribución a la Recuperación de IGV Crédito fiscal, regularizando la elaboración de libros contables impresos, PBD's y conciliando saldos de arrastre, obteniendo exitosamente desembolsos periódicamente.

Sinceramiento de cuentas de balance, seguimiento para el análisis de las partidas, resultando el 100% de rubros de balance conciliados.

Implementación de Procedimientos, Manuales e Instructivos Generales de la empresa, liderando el proyecto siguiendo los estándares establecidos por la Casa matriz, capacitando y orientando en la elaboración, logrando cumplir con la implementación total.

## **STAR UP SAC**

Línea aérea nacional de vuelos chárter y comerciales.

### **Analista de Contabilidad**

**Agosto 2006- Febrero 2012**

Responsable de la elaboración de Estados Financieros y DD.JJ. preparación de reportes para gerencias; general, de finanzas, comercial y solicitantes externos: análisis comparativo de gastos por naturaleza, función, centro de costos y gerencias; indicadores de rentabilidad, análisis de cuentas y responsable de control provisiones.

Logros

Contribución para la Implementación de ERP de Sistema Microsoft Dynamics AX. Alcanzando el 100% de la implementación.

Mejoramiento de procedimientos de Provisión de Costos y Gastos.

## **URIOL & ASOCIADOS S.C.**

Sociedad de auditoría especialista en auditorías con el estado

### **Asistente de auditoría**

**Enero 2000- Julio 2006**

Experiencia en auditoría financiera y operativa de empresas privadas y públicas, elaboración de Informe de Auditoría, preparación plan, programas y procedimientos de auditoría y elaboración de Papeles de Trabajo.

Logros

Implementación del sistema de papeles de trabajo de auditoría.

Desarrollo de Programas de auditoría para el control interno.

## **FORMACION PROFESIONAL**

**ESAN Graduate School of Business**

**2018 - Actualidad**

Magister en Administración de Negocios - MBA  
**Universidad San Martín de Porres (5to Superior) 1997 - 2004**

Contador Público

**Universidad Norbert Wiener 2006 - 2015**

Bachiller en Derecho y Ciencias Políticas

**Colegio de Contadores Públicos de Lima 2018**

Diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera

### **OTROS ESTUDIOS**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS: Idioma Inglés – Nivel intermedio

2017

CIBERTEC: Informática: Office Intermedio

2011

## **QUIÑONES FRICK, FERNANDO**

Ingeniero Civil egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería, colegiado y habilitado. Profesional con más de 14 años de experiencia en áreas de Ingeniería y Construcción en obras tanto de Edificación como de Infraestructura, generando valor para los clientes y accionistas. Mis estudios y trabajos previos me permitieron desarrollarme en el ámbito operativo de la ingeniería civil, liderando equipos multidisciplinarios de trabajo bajo condiciones extremas, caracterizándome una alta responsabilidad, iniciativa, productividad, adaptabilidad, trabajo bajo presión y ética en mis funciones, siendo evaluado en función a objetivos.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **HVCONTRATISTAS S.A.**

Empresa peruana que brinda servicios de ingeniería y construcción de proyectos, perteneciente al grupo SALFACORP, líder en el rubro en Chile.

#### **Especialista en Estructuras**

**Agosto 2019 – Marzo 2020**

Gestión con las diversas especialidades para el desarrollo de un Real Plaza en San Juan de Lurigancho para el propietario Intercorp Retail, responsable de la elaboración de informes semanales y compatibilidad de especialidades con el correspondiente levantamiento de interferencias y entrega de Proyecto Ejecutivo a la Municipalidad.

#### **Logros**

Optimización de procesos operativos y costos para nuestro cliente partiendo desde la etapa de concepción del diseño estructural.

#### **Jefe General de Campo**

**Febrero 2019 – Julio 2019**

Organización, asignación de recursos y supervisión de los diversos frentes de la obra de la Ampliación del Mall Aventura en Santa Anita, asegurando el cumplimiento de las metas de plazo, costo y calidad, seguridad y protección del medio ambiente establecidos.

**Jefe de Campo****Abril 2018 – Enero 2019**

Responsable de un frente de producción, desde la planificación de los recursos utilizando herramientas last planner hasta la ejecución de las actividades de acuerdo al Plan Maestro y al Contrato de Obra, haciendo seguimiento a la productividad de los recursos y verificando que las actividades se realicen de acuerdo a los Planes de Calidad y Seguridad establecidos.

- Proyecto Conversión Jarosita, propietario NEXA Resources Cajamarquilla S.A.
- Centro Comercial Real Plaza Este Puruchuco, propietario Interproperties Perú

**JJC SCHRADER CAMARGO S.A.C.**

Empresa consolidada en el mercado local realizando obras en el área industrial, petroquímico, refinerías y minería, relacionados con proyectos electromecánicos, en los cuales se incluyen actividades de obras civiles, estructuras metálicas, montaje mecánico, instalaciones eléctricas, de instrumentación y control.

**Jefe de Construcción****Agosto 2016 – Marzo 2018**

Organización, asignación de recursos y supervisión de los diversos frentes de la obra de la Mina Tambomayo – Arequipa para el cliente Compañía Minera Buenaventura, asegurando el cumplimiento de las metas de plazo, costo y calidad, seguridad y protección del medio ambiente establecidos.

**JJC CONTRATISTAS GENERALES S.A.**

Grupo empresarial peruano de alcance internacional especializado en servicios diversificados e integrados de ingeniería y construcción, concesiones de infraestructura y desarrollo inmobiliario.

**Supervisor de Producción II****Enero 2014 – Agosto 2016**

Responsable de un frente de producción haciendo seguimiento a la productividad de las actividades planificadas y verificando que se realicen de acuerdo a los Planes de Calidad y Seguridad establecidos.

- Edificio Centro Empresarial Miraflores IV - Lima, propietario Nuevo Mundo
- Proyecto de Modernización de la Refinería de Talara, propietario Petroperú S.A.
- Central Hidroeléctrica Quitaracsa – Ancash, propietario ENERSUR GDF SUEZ
- Nueva Planta de Cementos Pacasmayo – Piura, propietario Cementos Pacasmayo S.A.

### **Supervisor de Producción I**

**Enero 2014 – Julio 2013**

Responsable de la planificación, ejecución y seguimiento de las actividades de un frente de producción.

- Ampliación de la mina Toquepala - Moquegua, propietario Southern Perú Cooper Corporation
- Edificios en San Miguel, propietario JJC Edificaciones S.A.
- Reasentamiento de la Nueva Ciudad de Morococha – Junín, propietario Minera Chinalco Perú S.A.
- Rehabilitación y mejoramiento de la carretera Ayacucho – Abancay, propietario MTC Provías Nacional.

### **CONSTRUCTORES INTERAMERICANOS S.A.C.**

Empresa constructora e inmobiliaria internacional con proyectos de oficinas, comercio, industria, vivienda y minería.

### **Ingeniero de Construcción**

**Enero 2014 – Marzo 2010**

Responsable de la planificación, ejecución y seguimiento de las actividades de un frente de producción.

- Supermercado Tottus “Júpiter” – Callao, propietario Hipermercado Tottus
- Supermercado Plaza Vea “El Cóndor” – La Molina, propietario Supermercados Peruanos S.A.
- Edificio Multifamiliar Pezet, propietario Inmobiliaria Vitrubio

## **UNIÓN DE CONCRETERAS S.A.**

Concretera peruana líder en producción y distribución de concreto premezclado, productos y servicios afines.

**Jefe de Planta**

**Setiembre 2005 – Agosto 2008**

Responsable de la administración de la producción, mano de obra y equipo de planta, monitoreo de control de calidad de concreto e insumos de producción, elaboración de valorizaciones, responsable del cumplimiento de estándares de seguridad y medio ambiente, visitas de soporte técnico en plantas tanto de Lima como en Provincias.

## **FORMACION PROFESIONAL**

**ESAN Graduate School of Business**

**2018 - Actualidad**

Magister en Administración de Negocios - MBA

**Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas**

**2012 - 2013**

Diplomado en Gerencia de la Construcción

**Universidad Nacional de Ingeniería**

**1999 - 2004**

Facultad de Ingeniería Civil

Título Ingeniero Civil

## **OTROS ESTUDIOS**

ASOCIACIÓN CULTURAL PERUANO BRITÁNICO: Idioma Inglés – Nivel intermedio 2003

## **QUISPE ORTIZ, CLINIO**

Ingeniero industrial con 12 años experiencia en plantas industriales del sector alimentario y plástico; experiencia en organización, dirección y control de la producción; automatización de procesos industriales; gestión de proyectos y gestión de ventas. Conocimiento de inglés intermedio.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **INVERSIONES VILLA KOLA SAC**

Comercialización de bebidas no alcohólicas.

##### **Gerente General**

**2015 – Actualidad**

Administrar los recursos de la empresa para generar valor, dirigir a vendedores, supervisores y jefes de ventas para llegar a todos los puntos de venta de la selva central, desarrollar nuevos mercados y mantener los existentes.

Logré aperturar 3 sucursales de la empresa; aumentar las ventas en un 160% en los últimos 5 años y llegar a tener una participación de mercado del 30% de unas de las marcas que la empresa distribuye en la zona.

Implementación de un sistema ERP que centraliza la información de las sucursales de la empresa a tiempo real logrando conectar a los vendedores, jefes de ventas y supervisores para que puedan cumplir sus funciones con mayor eficiencia.

#### **EMBOTELLADORA VIRGEN DE COPACABANA EIRL**

Producción de bebidas no alcohólicas.

##### **Jefe de Producción**

**2010 – 2014**

Lideré un grupo de personas dedicadas a la producción de bebidas no alcohólicas, agua de mesa y gaseosas principalmente.

Logré automatizar la planta de producción pasando de una producción manual a una automática con lo que la producción de bebidas se incrementó en un 300%.

Implementación de un sistema de información gerencial que facilita obtener datos de la producción a tiempo real, producción, stock de materia prima e insumos, y estandarización de la producción.

Instalación de una planta de tratamiento de agua continuo que permitió a la empresa disponer de agua para los diferentes procesos productivos.

### **FIBRAFIL S.A.**

Producción de sogas, cabos y mallas rashell.

#### **Jefe de Producción y de Sistemas**

**2008 - 2009**

Trabajé con un grupo de personas en el sector plásticos dedicadas a la extrusión, peletización, inyección y tejido de polietileno y polipropileno para la fabricación de mallas y sogas para la industria agrícola.

Programación de la producción las tres áreas de la empresa (inyección, extrusión y peletización), supervisión de la producción, coordinación de mantenimiento mecánico y eléctrico de la maquinaria y equipo.

Implementación del software de producción ASPEL SAE – PROD SAE.

### **INDUSTRIAS PANDA S.A.C.**

Inyección de plásticos y producción de escobas.

#### **Prácticas pre-profesionales y asistente de producción**

**2007 - 2008**

Encargado del Software de Producción ASPEL SAE – PROD SAE. Estudio de tiempos y movimientos de los procesos productivos, cálculo de los costos de producción.

Encargado de Logística en requerimiento de materiales para producción.

### **FORMACION PROFESIONAL**

**ESAN Graduate School of Business**

**2018 - Actualidad**

Magister en Administración de Negocios - MBA	
<b>Universidad Nacional Mayor de San Marcos</b>	<b>2015</b>
Diplomado en Sistema Nacional de Inversión Pública	
<b>Universidad Nacional Federico Villarreal</b>	<b>2002 - 2007</b>
Ingeniería Industrial	

### **OTROS ESTUDIOS**

CENTRO DE IDIOMAS UNIVERSIDAD ESAN: ingles Intermedio Superior	2019
INSTITUTO PERUANO DE MARKETING: Técnicas de ventas	2011
TECSUP: Automatización de procesos industriales	2007
ICPNA: Ingles básico	2005

## **RODRÍGUEZ ÁVALOS, CARLOS ALEJANDRO**

Ingeniero Químico colegiado, con estudios concluidos en la maestría de Gestión Ambiental. Con 17 años de Experiencia profesional en el ámbito industrial y 5 años de experiencia Académica. Con amplios conocimientos en procesos industriales, sistemas integrales de Gestión de operaciones, Gestión alimentaria, Gestión de planificación y ejecución de Proyectos y Especialista en Gestión de Recursos Hídricos. Experiencia en los sectores de alimentos, manufactura, productos de consumo masivo y servicios industriales. Nivel intermedio de inglés.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **GLORIA S.A.**

Producción y comercialización de productos de consumo masivo como productos Lácteos, bebidas, entre otros. Miembro de Grupo Gloria, el grupo alimenticio más grande del Perú.

#### **Supervisor de Procesos**

**Febrero 2011 – Actualidad**

Actividades desarrolladas para gestionar la administración de recursos relacionados con la producción aplicando competencias en:

- Gestión de procesos
- Manejo de presupuesto
- Gestión de mejoras
- Gestión de proyectos

Miembro Activo del área de Proyectos:

- Mejoras de proceso
- Diseño e instalación de nuevas plantas y líneas
- Ampliación de la ya existentes a nivel Nacional

## **SODEXO S.A.C.**

Empresa a nivel global dedicada a la prestación de servicio de catering y mantenimiento a diferentes sectores industriales y mineros.

### **Supervisor de Medio Ambiente y Mantenimiento      Octubre 2009 – Enero 2011**

Responsable del desarrollo del sistema de Gestión Ambiental, Monitoreo ambientales de la empresa Pluspetrol en los proyectos:

- Planta de fraccionamiento de líquido de gas natural de PLUSPETROL de Pisco
- Planta de proceso de gas - Camisea

Administrador del Proyecto: Gestión general de las actividades de control de presupuesto, logística de entrada, gestión de almacenes, gestión de Recurso Humanos y mantenimiento. Personal a cargo más de 50 personas.

## **CURTIEMBRE “EL CORTIJO” SAC**

Empresa dedicada al procesamiento de pieles de ganado vacuno y ovino, manufactura en cueros listos para la fabricación de calzado y vestimenta. La producción involucra procesos físicos y químicos, control de presupuestos y recursos asignados por la organización.

### **Supervisor de Producción      Noviembre 2007 – Setiembre 2009**

Responsable de la producción del área de pre acabado, desarrollando la planificación de la producción, mantenimiento de maquinaria y control de la calidad del producto.

## **HIDROAMERICA S.A.C.**

Empresa dedicada a la producción y comercialización de productos químicos para el tratamiento de agua: potable e industrial en la zona norte del Perú

### **Jefe de Producción      Octubre 2006 – Octubre 2007**

Responsable de la producción de insumos químicos para la industria: Tratamiento de sistemas de generación de vapor, sistemas de enfriamiento y osmosis inversa. Asegurando la calidad del producto cumpliendo con los estándares establecidos.

## **AQA QUÍMICA S.A.**

Empresa dedicada a la producción y comercialización de productos químicos para el tratamiento de agua: potable e industrial en la zona norte del Perú

### **Asesor Técnico**

**Julio 2003 – Setiembre 2006**

Responsable de la gestión comercial de los sistemas de tratamiento de aguas industriales de las empresas de la Zona Norte del Perú:

- Minera YANACocha
- CERVECERIA BACKUS planta de soplado Motupe-Chiclayo
- Agroindustrias BACKUS Motupe-Chiclayo
- GLORIA S.A. Planta Trujillo
- GLORIA S.A. Planta Cajamarca
- NESTLE S.A. Planta Cajamarca
- PESQUERA HAYDUK” Planta Chicama
- PESQUERA HAYDUK” Planta Coishco
- Otros

### **Inspector Técnico**

Responsable de los sistemas de tratamiento de agua industriales en las empresas de la Zona Norte del Perú:

- Monitoreo de sistemas
- Aplicación de mejoras

## **EXPERIENCIA ACADÉMICA**

**Universidad Privada del Norte**

**Octubre 2012 – Diciembre 2017**

**Sede Lima Norte**

**Docente A Tiempo Parcial:** Docente del programa Working Adult – adultos que trabajan, en las carreras de :

- Ingeniería Industrial

- Administración de empresas

**Asesor y jurado de tesis:** Carrera Profesional de Ingeniería Industrial (2015 -2017)

## **FORMACION PROFESIONAL**

**ESAN Graduate School of Business** **2018 - Actualidad**

Magister en Administración de Negocios - MBA

**Universidad Nacional de Trujillo** **2009 - 2012**

Estudios concluidos Escuela de Post grado: Gestión Ambiental

**Universidad Nacional de Trujillo (5to Superior)** **1995 - 1999**

Licenciado en Ciencias de la Comunicación

## **OTROS ESTUDIOS**

CENTRO DE IDIOMAS DE ESAN – Nivel intermedio 2020

Miembro del “COMITÉ DE AGUAS DE LA SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS”. 2011-2020

Ponencia Magistral: Gestión de Recurso Hídrico en el Perú: Universidad Privada del Norte. Expositor 2015

Seminario “TRATAMIENTO PRIMARIO-COAGULACION Y FLOCULACION Y TRATAMIENTO BIOLOGICO APLICADO EN LAS PLANTAS DE AGUAS RESIDUALES INDUSTRIALES”. 2012

Seminario de “TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES”. Quimtia. 2011

Seminario de “PROCESOS QUIMICOS INDUSTRIALES Y SU CONTROL DE CALIDAD”. Universidad Nacional de Trujillo. 2000

## RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración de Negocios

Título de la tesis: Plan de Negocio para determinar la viabilidad económica, comercial y técnica en Empresa Copacabana Industrial EIRL para el desarrollo de Bebidas Funcionales a base de frutas cultivadas en la Selva Central

Autor(es): Edgar Alonso Concha Reyes  
Fernando Quiñones Frick  
Clinio Quispe Ortiz  
Carlos Alejandro Rodriguez Avalos

### Resumen:

Las tendencias en los mercados actualmente se están orientando por parte de los consumidores a preferir productos que contribuyan a llevar una alimentación cada vez más saludables, es por esta razón que el mercado de bebidas está experimentando cambios en el perfil de los consumidores los cuales buscan productos más naturales; bajos en azúcar y bajos en preservantes, en especial los niveles socioeconómicos más altos, debido a esto Empresa Copacabana Industrial EIRL; dedicada hace 16 años a la producción y comercialización de gaseosas entre otros productos en la Selva Central del Perú , ha identificado una oportunidad de desarrollar una nueva unidad de negocio con el objetivo de buscar diversificarse mediante negocios más rentables y seguir la nueva tendencia del mercado de bebidas; para esto en el presente plan se busca evaluar la viabilidad técnica, comercial y económica para la producción y distribución de una bebida funcional a base de plantas y frutas , que en primera instancia y de acuerdo al plan estratégico sería a base de aloe vera y piña, donde el mercado objetivo estaría dado por las personas de 25 a 50 años del NSE A y B de la ciudad de Lima Metropolitana. Para tal efecto se plantea los siguientes objetivos:

- Determinar la viabilidad técnica, comercial y económica financiera de esta nueva unidad.

- Analizar el mercado de bebidas funcionales de la ciudad de Lima Metropolitana y conocer el perfil del consumidor de este tipo de bebidas.

A fin de identificar las características de la oportunidad de la implementación de la nueva unidad de negocio de la bebida funcional se realizó una investigación de mercado de bebidas no alcohólicas, en especial el de las bebidas funcionales y poder conocer las características de este mercado en la ciudad de Lima Metropolitana tales como el perfil del consumidor, concepto de la idea de negocio, información de preferencia y frecuencia de compra, puntos de ventas, valor otorgado por el público objetivo a la bebida propuesta, entre otras características. Con esta información se estableció una demanda creciente para el periodo de evaluación, asumiendo un valor conservador del 2.1 % como objetivo en participación del mercado para el primer año.

La implementación de una nueva línea de producción de Empresa Copacabana Industrial EIRL tiene como objetivo abastecer la demanda del mercado de Lima Metropolitana, para ello se considerarán las suficientes inversiones y capital de trabajo que garanticen la operación de la nueva unidad, analizándose la tecnología a utilizar, disponibilidad de insumos y materias primas que involucrarán la producción de la bebida funcional, todo esto con la finalidad de evaluar la viabilidad técnica.

Para determinar la viabilidad comercial se analizará el sector de bebidas funcionales en la ciudad de Lima Metropolitana identificando los actores, demanda y precios. Asimismo se diseña el modelo de distribución y ventas, el cual constará con una fuerza de ventas propia y el servicio de distribución será tercerizado, esto con la intención de reducir el riesgo en la adquisición de activos.

Con la información de la demanda y precios de la investigación del mercado se evalúa el proyecto para la determinación de la viabilidad económica y financiera, donde se considerarán todos los ingresos, costos y gastos relacionados con la implementación de la nueva unidad de negocio de Empresa Copacabana Industrial EIRL. Se estableció para el modelo económico y el modelo financiero un periodo de evaluación de 5 años, con la finalidad de someter a la evaluación a una exigencia superlativa. Se realiza el análisis de riesgo para el modelo económico el cual involucra: determinar y analizar los puntos críticos, análisis de sensibilidad y análisis de escenarios. Para el análisis de

escenarios se considera las siguientes variables: precio de venta, demanda, costos de producción, gastos de marketing y gastos de distribución.

Posteriormente, luego del análisis y evaluaciones realizadas, se concluye que el proyecto para el desarrollo de la nueva unidad de negocio para la elaboración de las bebidas funcionales a base de frutas cultivadas en la Selva Central es técnica, comercial y económicamente viable. Todo ello sustentado en:

A pesar que el 82 % del mercado objetivo manifestó su preferencia por consumir la bebida funcional; en envase de vidrio en las presentaciones de 475 ml y 250 ml, en Lima Metropolitana, la demanda establecida para el análisis representa solo el 2.1 % del mercado, valor muy conservador y teniendo en cuenta que la inversión en marketing – más de un millón de soles por año -será superior al monto que invierte la competencia, esto garantiza que toda la producción planificada sea consumida por el mercado objetivo.

Para la producción de la bebida funcional se tiene garantizado el abastecimiento de la materia prima por parte de los productores de sábila y piña, además de contar con la tecnología y experiencia en la producción del sector de bebidas. La capacidad de la nueva línea de producción será superior a la demanda estimada, garantizando de esta manera la oferta frente a un crecimiento de la demanda. Además, el modelo establecido para la distribución del producto en los canales de ventas nos asegurará tener presencia en el punto de venta del mercado objetivo. A su vez para consolidar el continuo abastecimiento del producto en los canales se contará con una fuerza de ventas propia que nos permita cumplir en todo tiempo con las cantidades que el mercado demande.

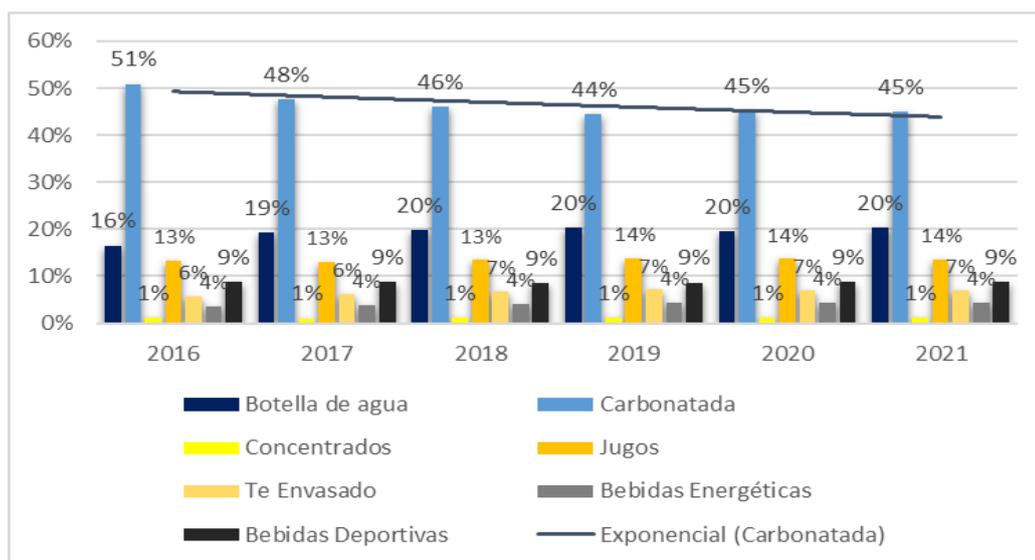
En el análisis de los modelos económicos y financieros se consideró un costo de capital del 25 %, una tasa de interés de deuda del 11 % y una relación deuda capital del 50:50 siendo los resultados de la evaluación positivos VANE de S/ 3,695,063 y VANF de S/ 3,001,751, asegurando así que los inversionistas obtengan más de lo esperado. El análisis de riesgo indicó que frente a un escenario pesimista el proyecto aun sería siendo viable, por tal razón se garantiza que el proyecto es económica y financieramente viable.

Resumen elaborado por los autores

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Empresa Copacabana Industrial EIRL con 16 años en el mercado de la Selva Central produciendo bebidas carbonatadas llegó a tener una importante participación de mercado en el sector de bebidas; en los últimos años el crecimiento en este sector está disminuyendo como se puede apreciar en la Figura 1.1, debido a que las personas están optando por consumir otro tipo de bebidas; por este motivo la empresa busca diversificar su portafolio de bebidas buscando productos que demande el mercado. Asimismo, de acuerdo al estudio realizado por la empresa estadounidense Nielsen sobre la población de América Latina (Tabla I.1), se puede apreciar que gran parte de los consumidores busca opciones saludables que incluso en ocasiones están dispuestos a pagar un precio mayor por productos que contribuyan al bienestar de su salud. Es por esta razón que la empresa con el objetivo de buscar negocios más rentables e incrementar sus ingresos quiere aprovechar esta oportunidad incursionando en el sector de jugos a través de una nueva línea de negocio de bebidas funcionales orientándose al nivel socio económico A/B de Lima Metropolitana.

**Figura I.1. Porcentaje de crecimiento en proyección de venta en canal off-trade por categoría**



Fuente: Euromonitor International

Elaboración: Autores de la tesis

Por tal motivo el presente plan de negocio tiene como finalidad determinar la viabilidad para la implementación de una nueva línea de producción en Empresa Copacabana Industrial EIRL aprovechando esta tendencia saludable, así como la ubicación geográfica de la empresa en mención, fomentando la estrategia de la empresa para desarrollar nuevos productos y adaptarse al mercado combinando frutas de la región para luego comercializarlas en primera instancia en la ciudad de Lima. Esta tesis pretende determinar la aceptación del producto, conocer al público objetivo, cuál sería su demanda y además determinar si el negocio es viable. Esto se conseguirá a lo largo del desarrollo del plan de negocio y con la investigación del mercado mediante focus group y encuestas donde los nuevos productos deben contener información de sus propiedades.

**Tabla I.1. Estadísticas clave de la población de América Latina**

%	CARACTERÍSTICAS
75%	Modifica su dieta para cuidar su salud
63%	Busca perder peso haciendo ejercicio
80%	Selecciona activamente alimentos que los ayuden a prevenir problemas de salud
62%	Está dispuesto a pagar un precio mayor por productos que los apoyen en sus metas de salud

Fuente: Obtenido de [www.nielsen.com](http://www.nielsen.com)

Elaboración: Autores de la tesis

## 1.1. Antecedentes

El 10 de setiembre del 2004 en la ciudad de Pichanaqui provincia de Chanchamayo, región Junín, se fundó Empresa Copacabana Industrial EIRL, siendo su principal actividad económica la elaboración de bebidas no alcohólicas.

Entre la cartera de productos de la compañía encontramos las gaseosas con las marcas Villa Kola y Guaraná IQ, así como también las aguas de mesa con las marcas Manantial y Celestial. El área de distribución de la compañía se concentra en las provincias de Oxapampa, Chanchamayo, Satipo, Río Tambo y Atalaya, Jauja y Tarma.

En el presente plan de negocio se propone implementar una nueva unidad de negocio mediante el desarrollo de una bebida funcional a base de frutas y plantas que se cultiven en la Selva Central.

## 1.2. Planteamiento del Problema

La tendencia mundial sobre consumo de bebidas y los hábitos de los consumidores está migrando cada vez a buscar bebidas más saludables. En el Perú también se está orientando a esta tendencia, en el consumo de bebidas naturales consideradas como menos dañinas para la salud, los jugos, néctares, aguas, entre otros contribuyen a llevar una vida saludable.

De acuerdo a la proyección que muestra Euromonitor International (Tabla I.2) nos señala que el consumo de jugos está en aumento, encontrando un potencial de mercado de bebidas orientado a un estilo de vida más saludable en los consumidores peruanos, dicha tendencia se ve reflejada en el estudio de las principales cinco tendencias de los consumidores peruanos llevado a cabo en el 2018 por Euromonitor International, observándose un cambio en las actitudes de los consumidores incrementándose la demanda de productos relacionados con la salud y bienestar.

**Tabla I.2. Proyección de venta en canal off-trade por categoría  
(millones de soles)**

Categoría	2016	2017	2018	2019	2020	2021 (p)
Botella de agua	1,192.50	1,429.20	1,529.30	1,640.40	1,604.30	1,698.90
Carbonatada	3,677.90	3,530.20	3,550.10	3,578.00	3,700.80	3,767.00
Concentrados	78.2	79.3	83.6	89.6	93.7	99.1
Jugos	958.3	967.8	1,037.30	1,116.40	1,121.40	1,133.20
Café Envasado	1.6	2	1.9	1.9	1.9	1.9
Te Envasado	415.7	467.5	516.9	573.2	576.1	585.2
Bebidas Energéticas	265.9	283.6	324.4	359.8	361	365.1
Bebidas Deportivas	638.4	649.6	663	698	710.9	727.9
Totales	<b>7,228.50</b>	<b>7,409.20</b>	<b>7,706.50</b>	<b>8,057.30</b>	<b>8,170.10</b>	<b>8,378.30</b>

Fuente Euromonitor International

Es por ello que es necesario desarrollar una nueva línea de negocio de bebidas saludables que esté acorde con las tendencias de mercado.

### **Resolviendo el Problema**

Debido a lo expuesto anteriormente Empresa Copacabana Industrial EIRL en su afán de diversificar su cartera de productos y captar la demanda de la nueva tendencia,

proporcionará productos saludables que contribuyan en el bienestar de salud del consumidor.

En este Plan de Negocio se plantea como solución al problema descrito la elaboración de una Bebida Funcional a base de frutas, plantas y hierbas de la Selva Central que sea saludable para los habitantes de la ciudad de Lima Metropolitana.

De acuerdo a Naranjo,

[L]as Bebidas Funcionales son aquellas que ofrecen beneficios para la salud y el autocuidado; pueden ser funcionales naturalmente como el té (contiene antioxidantes en forma natural) o pueden adicionarse nutracéuticos como el calcio de leche, omegas, proteína aislada de soya, fibras, prebióticos, probióticos, l-carnitina, polifenoles, vitaminas, minerales y otros ingredientes que le confieren beneficios específicos que pueden ser declarados en el producto. (Naranjo Gomez, 2015)

### **Pregunta general**

¿Es viable el lanzamiento de una bebida funcional a base de frutas, plantas y hierbas de la Selva Central en Lima Metropolitana?

### **Preguntas específicas**

¿Cuáles son los hábitos de consumo del público de Lima Metropolitana?

¿Qué factores influyen en el consumidor al momento de la decisión de una bebida?

¿Cuál es el segmento de mercado al cual el producto estará dirigido?

¿Cómo debe ser la propuesta de valor de una bebida funcional a base de frutas, plantas y hierbas?

¿Cuánta será la inversión para la realización del proyecto?

¿Cómo se medirá la rentabilidad del proyecto?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la viabilidad financiera, comercial y técnica para la nueva unidad de negocio de bebidas funcionales basada en frutas, plantas y hierbas cultivadas en la Selva Central para Empresa Copacabana Industrial EIRL.

### **1.3.2. *Objetivos Específicos***

- Identificar los hábitos de consumo del público de Lima
- Determinar los factores que influyen en el consumo de bebidas en general y de bebidas saludables en particular
- Analizar el mercado de bebidas funcionales
- Segmentar el mercado de bebidas y seleccionar el mercado meta
- Desarrollar propuesta de valor y determinar su aceptación
- Elaborar el plan estratégico
- Elaborar el plan de marketing
- Elaborar el plan de operaciones
- Elaborar el plan de recursos humanos
- Elaborar el plan financiero
- Determinar la rentabilidad y realizar el análisis de escenarios

### **1.4. *Justificación***

Empresa Copacabana Industrial EIRL dedicada a la fabricación de bebidas no alcohólicas como agua de mesa y gaseosas, tiene como objetivo diversificar su portafolio que permitirá aumentar sus márgenes actuales. Por tal motivo se está proponiendo incursionar en el mercado de la ciudad de Lima mediante una línea de bebidas funcionales a base de frutas, plantas y hierbas, de manera que se oriente a la tendencia del mercado, el cual busca cada vez más bebidas naturales. Es por ello que este proyecto se justifica en cuatro (04) dimensiones: técnica, económica, comercial y social.

#### **1.4.1. *Justificación Técnica***

En los últimos años el consumo de las gaseosas ha experimentado una disminución en el porcentaje anual de crecimiento; ocasionado por el cambio de hábito de los consumidores que buscan alimentos más saludables, esto genera una oportunidad para poder ingresar a este sector con un buen sustituto como son las bebidas funcionales con productos a base de fruta, plantas y hierbas. Empresa Copacabana Industrial EIRL, cuenta con experiencia en la elaboración de bebidas no alcohólicas desde el 2004,

además cuenta a la accesibilidad de la tecnología requerida para elaborar estos tipos de productos y la materia prima accesible.

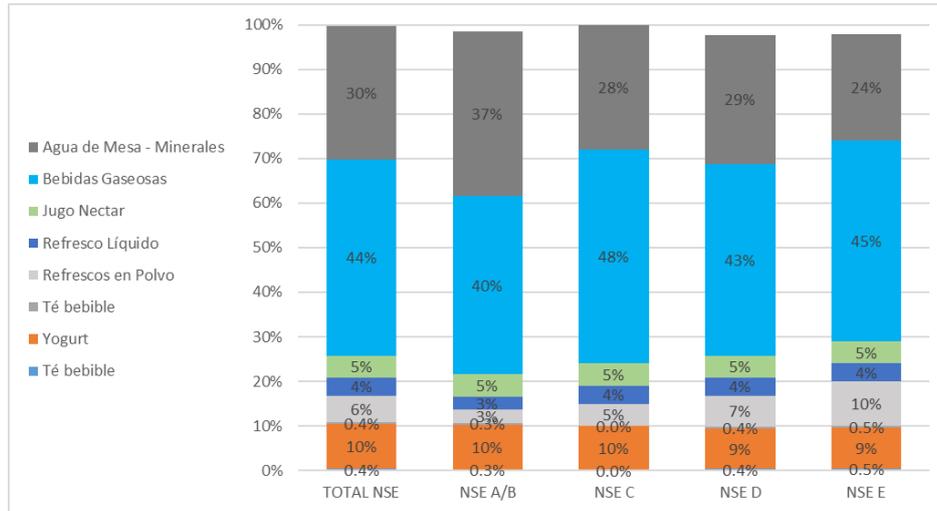
#### ***1.4.2. Justificación Económica***

El desarrollar este proyecto en la Selva Central es beneficioso para la empresa desde el punto de vista económico por las siguientes razones: la diversificación de nuevos productos en otra provincia y porque los recursos como la materia prima y la mano de obra en la Selva Central son de bajo costo, así como el manejo de la logística con la que ya cuenta la empresa. Todos estos factores favorecen en la estructura de costos ya que se tendría una ventaja competitiva para poder desarrollar la propuesta de plan de negocio a pesar de incurrir en gastos de fletes de Pichanaqui a Lima manteniendo rentable el proyecto. Además, el plan de negocio se enfoca en la ciudad de Lima en el nivel socioeconómico A y B que tiene mayor poder adquisitivo y puede consumir productos saludables y de mayor valor, esto permitirá que la empresa incremente sus ingresos a través de las ventas del nuevo producto que entraría en el nuevo sector de mercado de bebidas ubicando un nicho.

#### ***1.4.3. Justificación Comercial***

El plan de negocio se decide por el segmento NSE A/B debido a que tiene mayor poder adquisitivo y se preocupa por su salud y bienestar consumiendo menos bebidas carbonatas en relación con los demás NSE como se puede apreciar en la Figura 1.2; este NSE representa el 27.9% de la población de Lima Metropolitana de acuerdo a la Figura 6.2, es por eso que Empresa Copacabana Industrial EIRL busca ampliar su línea de producción a bebidas más naturales, adicionalmente cuenta con la experiencia que ha desarrollado a través de los años en la distribución y venta en los diversos canales de bebidas.

**Figura I.2. Peso de categorías de bebidas por NSE**



Fuente: Kantar Worldpanel

Elaboración: Autores de la tesis

#### **1.4.4. Justificación Social**

La tendencia del mercado a consumir productos saludables con menores porcentajes de azúcar y otros preservantes está orientando a Empresa Copacabana Industrial EIRL a proponer un producto a base de frutas, plantas y hierbas cultivadas en la Selva Central que contribuya al bienestar del consumidor y a su vez estimulará la industria en la zona.

#### **1.5. Alcance**

El presente trabajo tiene como finalidad que Empresa Copacabana Industrial EIRL genere un valor agregado al utilizar los recursos naturales de la Selva Central. Se realizará un estudio para utilizar dichos recursos en desarrollar una bebida funcional que se comercializará en la ciudad de Lima Metropolitana.

El desarrollo del estudio se analizará en un periodo de 5 años. El alcance del presente plan de negocio no contempla el desarrollo del producto. Por temas estratégicos en un inicio en el plan de negocios solo se considera un producto desarrollado en dos (02) presentaciones y luego en los siguientes años se desarrollarán nuevos productos y diversas presentaciones.

## 1.6. Contribución

En caso de implementarse este plan de negocio, contribuirá con diversificar el portafolio de Empresa Copacabana Industrial EIRL permitiendo que incremente sus márgenes actuales y a su vez ofertar al mercado una bebida saludable que contribuya a cuidar la salud del consumidor.

## 1.7. Limitaciones

Las limitaciones que se pueden encontrar en la propuesta de plan de negocio para esta nueva línea de bebidas funcional son las siguientes:

Para la Tesis:

- La coyuntura actual nos limita el análisis para desarrollar el producto
- No se ha realizado test de prueba de producto
- Se realizaron pruebas cualitativas de manera interna con los miembros de la tesis con resultados satisfactorios, no se realizaron pruebas cuantitativas

## 1.8. Marco Conceptual y Legal

### 1.8.1. Marco Conceptual

Según el Codex Alimentarius las bebidas se clasifican de acuerdo a la Tabla I.3.

**Tabla I.3. Codex Alimentarius clasificación de bebidas**

Alcohólicas	No Alcohólicas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cerveza y bebidas a base de malta</li><li>• Sidra y sidra de pera</li><li>• Vinos de uva</li><li>• Vinos (distintos de uva)</li><li>• Aguamiel</li><li>• Licores destilados que contengan más de 15% de alcohol</li><li>• Bebidas alcohólicas aromatizadas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aguas</li><li>• Zumos de frutas y hortalizas</li><li>• Néctares de frutas y hortalizas</li><li>• Bebidas a base de aguas aromatizadas, bebidas para deportistas electrolíticas y bebidas con partículas añadidas</li><li>• Café sucedáneos del café, té, infusiones de hierbas y otras bebidas calientes a base de cereales y granos excluido el cacao</li></ul>

Fuente Codex Alimentarius

Elaboración: Autores de tesis

- **Bebidas Funcionales**

Las bebidas funcionales son productos no alcohólicos que poseen componentes fisiológicos que complementan su aporte nutricional y que representan un beneficio extra para la salud de las personas, como por ejemplo en el metabolismo del colesterol, la mineralización ósea y la reducción de riesgos de enfermedad entre otras.

Las bebidas funcionales se clasifican en:

- **Bebidas energéticas o hipertónicas**, contienen cafeína y otros estimulantes semejantes, que brindan al consumidor una sensación de energía que reduce la fatiga.
- **Bebidas rehidratantes o isotónicas**, son bebidas que contienen grandes cantidades de sales minerales y electrolitos diseñada especialmente para deportistas de alto rendimiento.
- **Infusiones heladas** principalmente el té helado; es considerado una bebida popular de gran valor nutricional y beneficiosos para la salud, el té helado se consume en su versión RTD (Ready to Drink) o lista para tomar.
- El agua por ser un rehidratante natural aporta muchos beneficios para la salud y el cuerpo humano; en el mercado existe un segmento de agua funcional, que es un agua saborizada enriquecida con minerales, vitaminas, sales y electrolitos que brindan beneficios y sacian la sed.
- Las bebidas “détox” elaboradas a base de una mezcla de verduras y frutas aportan energías que contienen bajas calorías y su naturaleza depurativa elimina toxinas que el organismo acumula, además contribuye a la pérdida de grasas acumuladas.
- **Batidos de proteínas** compuestos por suero de leche, huevo o soya y agua, está orientado a deportistas profesionales y personas que hacen ejercicios o quieren cumplir una dieta en especial.
- **Jugo de frutas o frutos**, con o sin adición de azúcar u otros edulcorantes, sin fermentar y sin la adición de alcohol; que dependiendo de la fruta cumplen una función específica en el consumidor, tal es el caso de la piña que es un diurético natural.

### **1.8.2. Marco Legal**

Dirección General de Salud Ambiental – DIGESA:

Esta institución categoriza las bebidas en nuestro país de acuerdo a la clasificación de Niza, ubicándolas en la Clase 32 con las siguientes características:

“Clase 32. Cervezas; aguas minerales y otras bebidas sin alcohol; bebidas a base de frutas y zumos de frutas; siropes y otras preparaciones para elaborar bebidas” (Clasificación Internacional de Productos y Servicios, 2017)

## **1.9. Metodologías**

La metodología a emplear en el presente plan de negocio será mediante métodos cualitativos y cuantitativos que contemplan la búsqueda de información en fuentes secundarias y primarias.

### **1.9.1. Diseño**

Tipo de metodología a emplear: Esta tesis utilizará un diseño no experimental de corte transversal de tipo exploratorio y descriptivo.

Descriptivos: Se utilizará el análisis descriptivo para conocer el comportamiento del mercado frente a las alternativas presentes en el mercado y su apreciación frente a la idea del producto que el presente plan de negocio está proponiendo.

Procesamiento de Datos: Para el procesamiento de información se utilizará cuadros de hojas de cálculos usando las herramientas estadísticas necesarias para el análisis estadístico correspondiente y pueda brindar la información que oriente el presente plan.

### **1.9.2. Fuentes de Información**

Para el desarrollo de esta tesis se incluirá el uso de las siguientes fuentes de información:

- Secundarias
- Información propia de instituciones, estudios de mercado o artículos especializados
  - Euromonitor International
  - INEI
  - Kantar Worldpanel
  - Banco Central de Reserva del Perú
  - SUNAT
  - Datos de Empresa Copacapana Industrial EIRL

- Primarias: es la información que se recoge al realizar una investigación de mercado
  - Focus group: (Dilver, R., 2017) indica que “es una herramienta que puede entenderse como un diálogo entre un grupo de personas y un producto o servicio”. Para el presente plan se realizarán cuatro (04) focus group de entre 6 a 8 personas cada uno. La forma de aplicación será on-line debido a la coyuntura vivida por la pandemia que imposibilita las reuniones presenciales.
  - Encuestas: en el presente plan de negocio se incluirá el análisis cuantitativo, para esto se hará uso de una encuesta para determinar los siguientes objetivos:
    - Conceptualización de la idea de negocio por parte de la muestra a analizar.
    - Reconocimiento de la categoría de bebida a presentar
    - Características del producto, preferencias del consumidor entre otros.

Las condiciones de la ejecución de la encuesta serán: Población sector socioeconómico A y B de Lima Metropolitana, edades 25 a 50 años. Con esta información se espera aplicar 300 encuestas a una muestra de la población en estudio.

Cabe señalar que, por la coyuntura, dicha encuesta usará el canal online para la recolección de la información.

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO**

El mercado de bebidas no alcohólicas ha experimentado un crecimiento lo cual indica una oportunidad para desarrollar una unidad de negocio en este sector. Los cambios en el consumidor y en los mercados existentes están impulsando este crecimiento y orientando a los gobiernos a establecer reglas que direccionen a la industria a producir bebidas cada vez más saludables, sumado a esto la coyuntura actual que vive la población mundial por el efecto de pandemia provocada por el COVID-19.

Por esta razón en el presente capítulo se realiza el análisis del entorno social, económico, político, tecnológico, ecológico y tributario; seguido de analizar las fuerzas inmersas en el mercado y un análisis detallado del sector.

### **2.1. Análisis del Entorno**

#### **2.1.1. Análisis SEPTET**

##### **2.1.1.1. Social**

En gran parte la estabilidad económica y la proyección de crecimiento de la región han disminuido por los conflictos sociales en Ecuador, Chile, Bolivia, Argentina y Perú, a esto se suman los actos de corrupción que ha tenido envueltos a casi todos los países de la región. Esto ha generado un clima de desconfianza por parte de la población en sus gobiernos, generando levantamientos sociales y exigiendo cambios sustanciales en el rumbo del manejo de las políticas económicas, educativas y de salud. En el Perú este efecto se ha visto presente en especial en el sector minero, en un inicio en la zona norte del Perú con proyectos detenidos como Conga y en el 2019 en el sur del país, proyectos que se están viendo mermados por la presión social.

En lo que respecta a la población del Perú, esta tiene la proyección para el 2030 de 35.8 millones de personas, este aumento de la población incrementará la demanda de productos y servicios. Este aspecto juega un papel muy importante pues permite estimar el tamaño del mercado a corto plazo y tomar la decisión para dimensionar el tamaño de la inversión. Con respecto a la ubicación, la mitad de la población actual está localizada en la costa del país, la cual demanda productos que en la mayoría de casos son traídos de la sierra y la selva siendo esto un aliciente más para la generación de negocios;

sumado a esto, también está el crecimiento del gasto per cápita de la población que en el 2018 fue de \$4,554 y en el período del 2019 al 2030 tendrá un crecimiento del 3.7% en promedio por año.

Debido al crecimiento tanto de población como de ingresos monetarios, el estilo de vida de la población está cambiando; de acuerdo a las nuevas tendencias las preferencias del público consumidor se orientan cada vez más al consumo de productos orgánicos y naturales en especial la clase media, donde las preferencias al seleccionar un producto no solo tienen en cuenta el precio sino otros factores tales como la calidad, el cuidado del medio ambiente y sobre todo si se trata de alimentos que buscan las alternativas más saludables, no solo para el consumo propio sino de sus familias.

Seguido por esta mega tendencia, la encuestadora DATUM realizó en el 2017 un estudio de vida saludable a nivel nacional, donde determinó que el consumidor peruano relaciona el llevar una vida saludable en un 68% con el hecho de comer sano, lo cual se ve reflejado en la siguiente figura.

**Figura II.1. Vida saludable a nivel nacional**



Fuente: Datum

Además, planteó en el mismo estudio los factores adversos al llevar una vida saludable; donde el factor económico, el tiempo y el acceso a comida chatarra fueron los más resaltantes.

**Figura II.2. Factores adversos para llevar una vida saludable**



Fuente: Datum

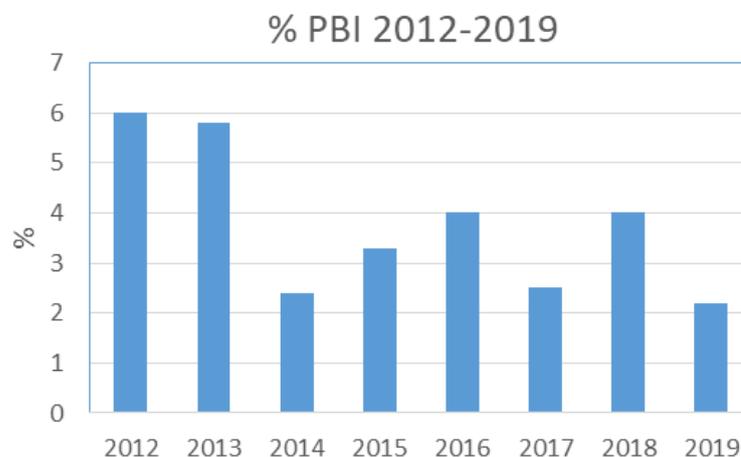
### **2.1.1.2. Económico**

La economía mundial viene experimentando una desaceleración con una estimación de crecimiento a la baja, esto producto de las tensiones comerciales que se han presentado en estos últimos años, al crecimiento débil de China y sumado el efecto del COVID-19 que agudizará la situación y traerá una recesión en la mayoría de los países para el 2020. A pesar del esfuerzo de eliminar las barreras que impiden lograr el potencial económico de cada nación, la incertidumbre política presente en muchos países, en especial en Sudamérica, han permitido que el crecimiento económico de Sudamérica se vea mermado, no siendo el Perú una excepción. El crecimiento del Perú para el 2019 fue de solo 2.0%, asimismo la proyección de crecimiento del PBI para el 2020 según el FMI será negativa. A pesar de este contexto; factores tales como el consumo de servicios, productos y las exportaciones, han hecho posible que el crecimiento del consumo final privado creciera en 3.8% en el 2018 impulsando así la demanda interna que fue favorecida a su vez por la baja inflación alcanzada (Figura 2.3), el aumento ligero de los sueldos y el aumento de las exportaciones.

En lo que respecta a la inversión pública, proyectos como la línea 2 del Metro de Lima, la inversión en tres puertos de nuestro litoral, la expansión del aeropuerto Jorge Chavez, y el desarrollo de los grandes proyectos de inversión minera que se darían, impulsará a que nuestra economía recupere en algo su nivel de crecimiento y aumentar así los cuatro aspectos importantes que son cruciales para nuestra economía: La

inversión pública - “Reconstrucción con cambios” que para 2021 tiene planteado gastar \$8 mil millones - la inversión privada, las exportaciones y el consumo interno.

**Figura II.3. Producto bruto interno Perú**



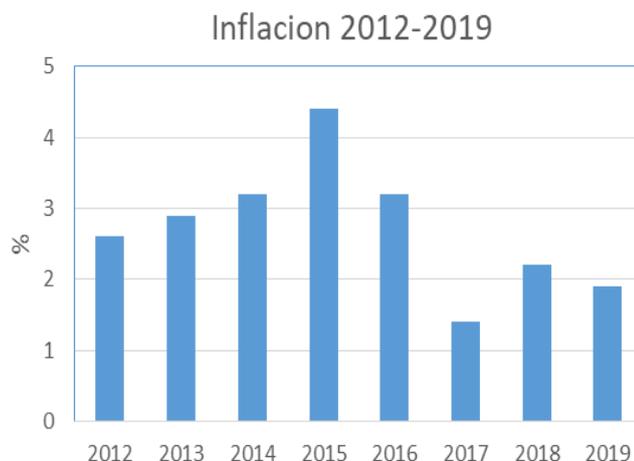
Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

Elaboración: Autores de la tesis

Esto ocasionará dinamizar la economía del país, permitiendo en primera instancia salir de la recesión por el efecto del COVID-19 y luego recuperar la senda del crecimiento a niveles superiores a los alcanzados en estos últimos años provocando así que la clase media en el Perú se recupere, crezca y se fortalezca; clase media que se ha convertido en el motor que ha permitido el aumento del consumo interno.

Otro factor importante es el comportamiento de la inflación en el Perú (Figura 2.4), la cual se ha mantenido durante la última década cercana al 3% (meta de BCRP) permitiendo de esta manera que el Estado desarrolle sus políticas de gobierno y logrando situar al Perú dentro de una de las mejores economías de la región. Este control en la inflación le ha servido como base para lograr y mantener indicadores macroeconómicos por encima del promedio de Sudamérica. Dicho control ha sido posible por la implementación de políticas monetarias y fiscales por parte del Banco Central de Reserva del Perú tales como las acciones tomadas para mantener estable el tipo de cambio del dólar frente al sol, tipo de interés, el encaje bancario - que a inicios del 2019 se estableció por parte del BCR en 5.2% en moneda nacional y 35.5% en moneda extranjera - entre otras políticas aplicadas.

**Figura II.4. Variación porcentual de la inflación Perú**



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

Elaboración: Autores de la tesis

Al igual que la inflación, el desempleo ha tenido resultados ligeramente favorables, bajando de 12.8% al 12.5% del 2017 al 2018, creándose así 160,000 puesto de trabajos, aunque el 70% de estos son en el sector informal, aquí es donde el estado debe tomar políticas que incentiven la formalización de este gran porcentaje de la Población Económicamente Activa (PEA). Algo adicional y que trae un efecto adverso es el COVID-19, pues una parte de la PEA ha perdido su empleo por la situación económica que las empresas están atravesando en nuestro país.

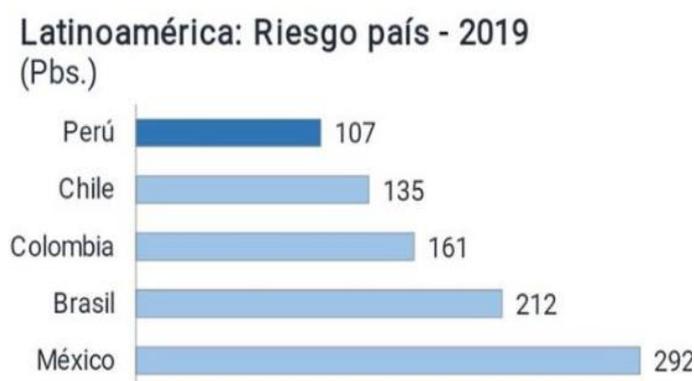
### **2.1.1.3. Político**

La situación política de Sudamérica, tal es el caso de Ecuador, Bolivia, Chile entre otros, está atravesando por un período de inestabilidad, no siendo la excepción el Perú donde el choque de los poderes del Estado Legislativo-Ejecutivo han creado un clima de incertidumbre que es desfavorable a la inversión privada; la disolución del congreso, los problemas con los gobiernos regionales en materia de corrupción y la fragmentación política del país son hechos que permiten que el factor político tome fuerza relevante en una decisión de inversión. Con la elección del nuevo congreso se esperaba que las tensiones entre estos dos poderes del Estado se disiparan, pero al parecer no tuvo el efecto deseado.

El tema “corrupción” - el cual involucra Gobiernos Locales, Gobiernos Regionales y el Gobierno Central- se ha agudizado trayendo con esto una situación de incertidumbre en los mercados de productos y bienes, provocada por nuestra clase política. Grandes proyectos públicos se han detenido por verse relacionados con actos de corrupción de funcionarios y proyectos sobrevalorados. Todo este panorama permite que se forme un clima no favorable a la inversión privada, es decir el desarrollo de las actividades políticas de nuestro país afectan la inversión, así lo afirmó el Presidente del Banco Central de Reserva del Perú, Julio Velarde : "la mayor parte de la inversión la hacen muchas empresas pequeñas que siguen marginalmente la parte política" (Velarde, Julio, 2019), la cual tiene que buscar los medios para contrarrestar estos efectos; tales como la mejora en su competitividad, mejora de sus procesos optimizando sus recursos, invirtiendo en innovación y tratándose de diferenciarse de los demás, todo esto con la finalidad de aumentar su valor agregado.

El riesgo país del Perú presenta uno de los menores de la región; según la prestigiosa agencia de noticias Reuters, a Diciembre del 2019 se situó en 107 en comparación con Colombia con 161, Brasil con 212 y Chile con 135. Aunque estas ubicaciones se verán afectadas por el efecto COVID-19, la estimación para el Perú mantendrá una situación privilegiada frente al promedio de la región.

**Figura II.5. Riesgo país Perú**



Fuente: Reuters

Por otro lado, el gobierno estableció el marco legal mediante el Reglamento de la Ley N° 30556. El Ministerio de Economía y Finanzas espera que la implementación de la Ley permitirá continuar con la reconstrucción del país, promover obras públicas,

proyectos de inversión privados y sobre todo sobreponerse a la situación económica que ha desencadenado la pandemia a nivel global.

Finalmente, la perspectiva para la inversión en una unidad de negocios en el sector de bebidas en nuestro país podrá verse afectada por el desempeño de la clase política, ya que las decisiones que puedan tomar en un futuro como dar garantías y facilidades para la inversión privada afectarán al sector.

#### **2.1.1.4. Tecnológico**

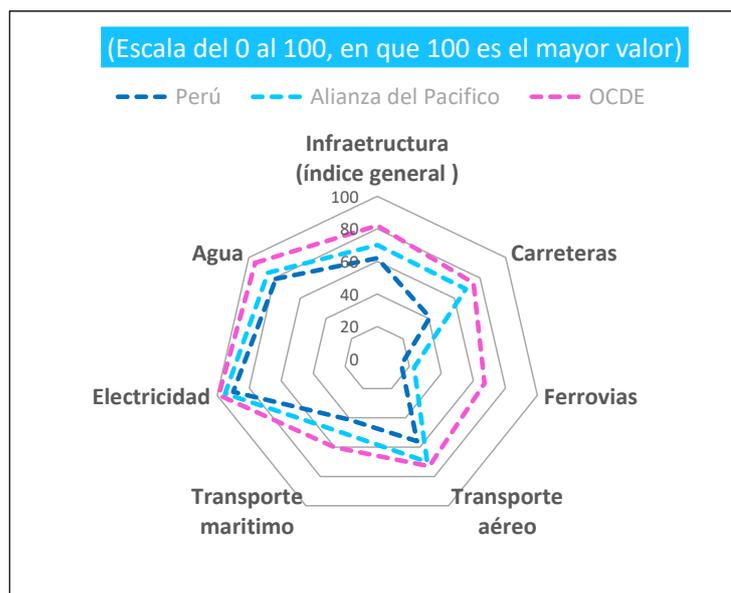
La disponibilidad de recursos tecnológicos en la actualidad permite contar con maquinaria de procesamiento para la industria de bebidas no alcohólicas – como es el caso de la bebida funcional – para lograr procesos eficientes, haciendo un mejor uso de la materia prima, reduciendo las mermas en producción, producciones en mayor volumen y a mayores velocidades. Por esta razón la industria peruana en la elaboración de bebidas busca estar siempre a la vanguardia del desarrollo tecnológico en el sector, para ello importa maquinaria procedente de Asia, Norteamérica y Europa que permite obtener productos de calidad al menor costo de producción.

La energía empleada para la aplicación de la tecnología en el Perú viene de dos fuentes: una es el gas natural proveniente de Camisea (representa un 45%), el cual ha permitido al sector industrial operar todas sus instalaciones con una energía disponible mediante el uso de los gaseoductos, transformando el poder calorífico del gas natural en energía eléctrica logrando así unos costos competitivos en su generación. Adicionalmente se cuenta con la energía generada en toda la red interconectada a nivel nacional de las hidroeléctricas del país (representa el 42%).

La infraestructura en el Perú se encuentra retrasada con respecto a los países de la región. Se ubica en el puesto 85 de 137 países en el Indicador de Calidad de Infraestructura del Índice de Competitividad Global 2017-2018 (Figura 2.6), en este aspecto el gobierno tiene que implementar medidas que favorezca al desarrollo de la infraestructura.

El desarrollo de la infraestructura favorecerá al desempeño de la nueva unidad de negocio de Empresa Copacabana Industrial EIRL, en especial en la cadena logística para lo cual se deben mantener las vías de comunicación en estado óptimo.

**Figura II.6. Indicador de calidad de la infraestructura**



Fuente: MEF

#### **2.1.1.5. Ecológico**

En estos últimos años el marco legal-ambiental ha cobrado más relevancia en el cuidado del medio ambiente, estableciéndose límites favorables en el cuidado del aire, suelo y agua de las zonas de influencia de los proyectos desarrollados en los ámbitos industrial, energético, turístico y comercial.

Por esa razón para definir una inversión de negocios se debe garantizar el desarrollo sostenible de la operación de producción en el cuidado del medio ambiente, ya que la zona de influencia de operaciones del plan de negocio a implementar será la Selva Central del Perú.

#### **2.1.1.6. Tributario**

En el Perú se ha establecido el impuesto selectivo al consumo (ISC) para productos y bienes que se comercializan en el mercado peruano. Para la partida arancelaria N° 2202.90.00.00 que representa a las bebidas, este impuesto es del 17% del precio de venta, pero según indica el apéndice 1 del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo del Decreto Supremo n° 055-99-EF, están excluidos de este impuesto:

“[l]as preparaciones líquidas que tengan propiedades diuréticas o nutritivas (leche aromatizadas, néctares de frutas y otros complementos o suplementos alimenticios) siempre que todos los productos exceptuados ofrezcan alivio a dolencias o contribuyan a la salud o bienestar general” (SUNAT, 1999).

Esta descripción encaja con el objetivo del presente Plan de Negocio que brinda una bebida saludable al consumidor en la ciudad de Lima Metropolitana, por lo que este producto está excluido del ISC.

### **2.1.2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

Para el presente plan de negocios se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar la posición del sector de bebidas funcionales evaluando las fuerzas que rigen la competencia industrial (Figura 2.7).

A partir de este análisis se obtendrá mayor información que permita establecer estrategias para su posterior implementación.

A continuación, se detalla las cinco fuerzas:

#### ▪ **Rivalidad entre competidores existentes**

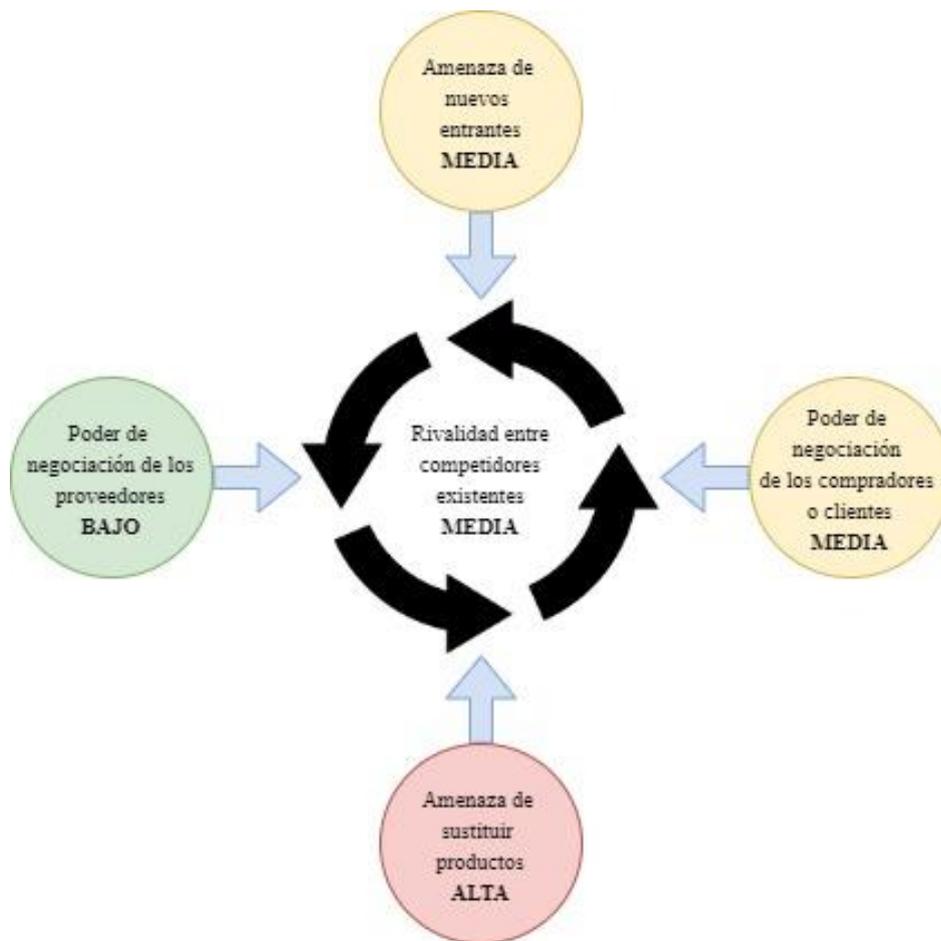
De acuerdo con Michael E. Porter, esta rivalidad puede ocurrir por diversas acciones de los competidores tales como los descuentos en precios, introducción de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoras en los servicios. Además, el efecto de esta fuerza está relacionado con la intensidad que desarrollen los competidores.

Para poder analizar con más detalle esta fuerza, se enfocará específicamente en el mercado de bebidas saludables y entre los *drivers* que se pueda utilizar se tienen el número de competidores y el tamaño relativo de éstos en relación con la industria, en donde se observa que, aunque el mercado no sea muy extenso, existe una empresa líder que guía el sector como es el caso de Ajeper SA que cuenta con el 40% de participación del mercado, seguido por Arca Continental Lindley con un 29.80%. Asimismo, considerando que el crecimiento del mercado que se aprecia en la Figura 2.13 presentadas en Euromonitor International, se tiene una rivalidad media que obliga a

diferenciar el producto que ingrese al mercado ya sea por precio, calidad, segmento del mercado, variedad de sabores y beneficios para la salud, etc.

Actualmente está rivalidad entre competidores de bebidas funcionales es también media por la tendencia de la población a buscar bebidas saludables y la oferta de espacios y locales publicitarios que aparecen pugnando por una participación de este mercado en crecimiento.

**Figura II.7. Las cinco fuerzas competitivas de M. Porter**



Fuente: Adaptado de The Five Competitive Forces That Shape Strategy by Michael E. Porter 2008

Elaboración: Autores de la tesis

▪ ***Amenaza de nuevos entrantes o competidores***

El efecto de esta fuerza está generado por la presión que ejercen los nuevos entrantes o competidores en relación a los precios de los productos, los costos de producción y los rangos de inversión de capital. Esta presión se traduce en riesgo para

las empresas que se encuentran actualmente en el mercado pudiendo afectar su rentabilidad lo que se puede traducir en cambio en las estrategias de los negocios.

En relación al presente plan de negocio, la amenaza de nuevos competidores es media debido a que el mercado de las comidas y bebidas saludables es una mega tendencia que va en ascenso y el país no es ajeno a esto, donde se espera un crecimiento en la venta de bebidas no alcohólicas de acuerdo a las perspectivas del mercado detalladas más adelante en el acápite 2.2.

Estas proyecciones, que incluso podrían ser superiores, tornan un mercado atractivo a la entrada de nuevas propuestas con productos y precios variados, en donde el nivel de estas amenazas estaría relacionado con el nivel de las barreras de entrada de dicho mercado.

De acuerdo con Porter (2008), se identifican siete barreras de entrada como son las economías de escala, diferenciación de productos, requerimientos de capital, costos de cambio, acceso desigual a los canales de distribución, desventajas de costos independientes de la escala, y política gubernamental.

Como se mencionó anteriormente en relación a los competidores de la industria, existen empresas internacionales con economías de escala que logran grandes volúmenes de producción a menor costo, logrando una diferenciación en precios y posicionamiento del mercado además de contar con un gran respaldo financiero. Dichas empresas cuentan con una ventaja competitiva que se ve reflejada en sus ventas y participación del mercado, pero que aún deja margen para empresas nuevas que incursionen en este rubro.

Un *driver* interesante del producto del presente plan, está relacionado al hecho que la bebida funcional se elaborará en la Selva Central en donde se tiene accesos favorables a la materia prima, optimizando la estructura de costos.

▪ ***Amenaza de sustituir productos o servicios***

La amenaza de sustituir productos es alta debido a que hay variedad de bebidas que actualmente se encuentran posicionadas compitiendo en el mercado de las bebidas no alcohólicas.

Este último campo abarca desde el agua embotellada, pasando por los jugos de frutas, bebidas energizantes, bebidas para deportistas, hasta las bebidas a base de té o

café. Todas estas opciones se vuelven fuertes sustitutos si del bienestar del cuerpo humano se trata.

Si se enfoca esta fuerza netamente en el mercado de bebidas saludables, los sustitutos son bajos pues actualmente no existe variedad de alternativas saludables que cuenten con un factor diferenciador, por lo tanto, la fuerza de Porter también sería baja.

- ***Poder de negociación de los compradores***

Si se analiza el campo de las bebidas no alcohólicas se puede inferir que el poder de negociación de los compradores es alto debido a la alta oferta y demanda de dicho sector.

Sin embargo, si se analiza solamente el mercado de la bebida funcional materia de esta tesis, el poder de negociación es medio debido a que no existe la suficiente oferta en el mercado que satisfaga las necesidades de los consumidores ofreciendo beneficios a la salud para un segmento de la población en constante actividad. Es por esta razón que los precios aún son elevados en comparación con el resto del mercado.

En el análisis del sector detallado en el acápite siguiente, el sector de los jugos tiene una participación menor en relación a sus competidores más cercanos, en donde podemos observar que los productos ofrecidos y vendidos nos son diferenciados creando una baja expectativa y significado para los clientes.

- ***Poder de negociación de los proveedores***

Esta fuerza aún es baja pues el mercado todavía está en explotación y los volúmenes de compra son bajos por lo que el precio de los insumos se rige básicamente por la demanda global del mercado y no por la demanda específica de una empresa en particular.

Este bajo poder de negociación puede incurrir en otros problemas en la cadena de abastecimiento como los tiempos de entrega y la cantidad del producto, lo cual es perjudicial para la empresa por no contar con el control de toda la cadena.

Para el análisis de esta fuerza, se debe considerar que estando el mercado aún en baja explotación, se podrán encontrar pocos proveedores dispuestos a darnos una materia prima de calidad y a precios que sustente nuestra oferta real. Estos precios por parte de los proveedores relacionados a los productos saludables se pueden considerar

como una oportunidad de negociación interesante en esta primera instancia de ingreso al mercado.

Como parte del análisis de los proveedores y el lugar de origen de la materia prima, se debe tener en cuenta que la Selva Central tiene factores climáticos que pueden llegar a ser adversos para el agricultor, así como la afectación de vías de diversas comunicaciones entre los actores de la cadena de abastecimiento y/o distribución del producto llegando a ser amenazas potencialmente medias.

También se debe considerar si los proveedores cuentan con productos sustitutos disponibles lo cual genera presión por parte de ellos hacia la empresa pudiendo abrir una ventana para el ingreso a los mercados compitiendo directamente con sus clientes actuales.

## **2.2. Análisis del Sector**

Como se mencionó en los capítulos anteriores, la tendencia actual en el consumo de alimentos se ha orientado a lo saludable, más aún hoy con el efecto de la pandemia del COVID-19 donde se están disminuyendo las concentraciones de ingrediente tales como el contenido de azúcar, sodio, grasas saturadas, etc. Es conocido que el exceso de estos ingredientes puede traer problemas de salud relacionados con la obesidad entre otros. La presencia de dichos ingredientes está siendo reguladas en los alimentos procesados por la industria, siendo el gobierno peruano el encargado de esta regulación, razón por la cual ha implementado dos medidas: Primero aumentar el impuesto selectivo al consumo de las bebidas azucaradas del 17% al 25% a los productos que superen la concentración de 6 g de azúcar / 100 ml, mientras que los que se encuentran por debajo de esta concentración pagarían el 12%. La segunda medida es la implementación de la reglamentación de los octógonos que es una manera de concientizar al consumidor en las características de los productos consumidos.

Todos estos cambios promueven el consumo de alimentos saludables en especial de las bebidas saludables tales como son: agua saborizadas, jugos, refrescos, néctares, bebidas energizantes entre otras bebidas funcionales. En este contexto se realiza el análisis competitivo del sector de bebidas no alcohólicas en especial de las bebidas funcionales en el Perú.

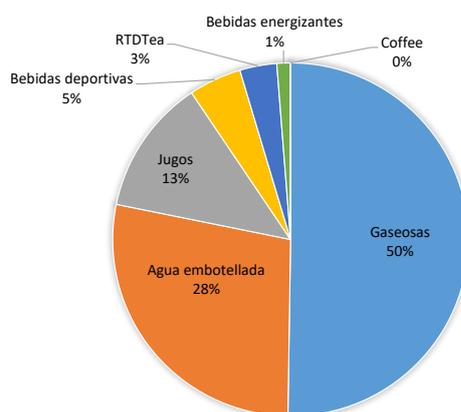
### 2.2.1. *Bebidas no alcohólicas*

#### ▪ *Distribución del mercado*

El mercado de las bebidas no alcohólicas está liderado por las bebidas carbonatadas que representan el 50% de ventas (en volumen), en segundo lugar está el agua embotellada con un 28% seguido por los jugos con un 13%. (Figura 2.8). En una primera instancia parte de este tercer segmento sería el mercado objetivo el cual representa 345 millones de litros/año.

Los canales de distribución de las bebidas no alcohólicas son principalmente los supermercados, minimarkets y minoristas de comestibles medianos y pequeños tales como Tambo, Oxxo y Listo entre otros.

**Figura II.8. Ventas de bebidas no alcohólicas 2019**



Fuente: Euromonitor International

Elaboración: Autores de la tesis

#### ▪ *Principales Competidores*

El líder del mercado en el sector de las bebidas no alcohólicas es Arca Continental Lindley – representante de las marcas Coca Cola, Sprite, Fanta, Frugos , San Luis entre otros teniendo una participación del 38.9% del mercado actualmente, seguido por Ajeper SA con un 18.7%, siendo sus productos de mayor ventas Cielo, Volt, Sporade, Pulp. En tercer lugar se encuentra la compañía CBC peruana SAC – representante de PEPSI, Gatorade, San Carlos, Lipton, agua H2OH entre otras - que tiene una

participación del 9.6%; por esta información se puede inferir que el mercado de bebidas no alcohólicas está concentrado en tres compañías que juntas tiene más del 67%.

**Figura II.9. Acciones de las compañías de refrescos**

**Panorama competitivo**

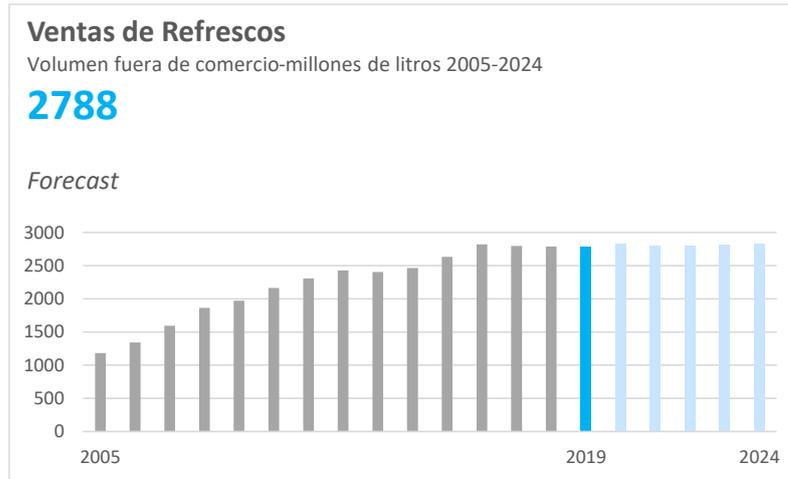


Fuente: Euromonitor International

▪ ***Perspectivas del mercado***

Como se aprecia en la Figura 2.10, el sector de las bebidas no alcohólicas ha experimentado un crecimiento del 2005 al 2019 de 1,093 a 2,788 millones de litros vendidos que representa un 155%, en lo que respecta a la proyección hasta el 2024 el crecimiento será menor con 1,7%. No obstante, se espera que este valor se incremente en los años posteriores, la razón principal de esto es por las condiciones económicas proyectadas para ese mismo período.

**Figura II.10. Venta de refrescos (Volumen)**



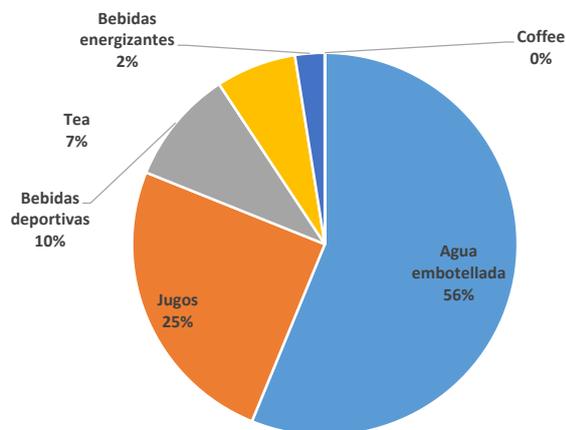
Fuente: Euromonitor International

### 2.2.2. *Bebidas Funcionales*

- *Distribución del mercado*

Para el análisis de este segmento se retiró del grupo de bebidas a las bebidas carbonatadas, quedando solo el mercado de las bebidas funcionales, que según la información está liderada por el agua embotellada con un 56% de participación en ventas seguida por los jugos con un 25% (345 millones de litros) y luego por las bebidas para deportistas con un 10% de participación.

**Figura II.11. Participación ventas Bebidas Funcionales**



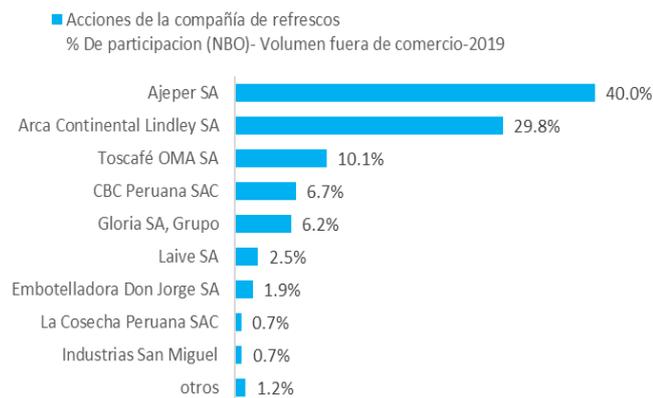
Fuente: Euromonitor International

Elaboración: Autores de la tesis

- **Principales competidores**

El líder del mercado de las bebidas funcionales es Ajeper que tiene el 40% de participación en ventas, en segundo lugar Arca Continental con 29.8% de participación y en tercer lugar Toscafé OMA SA con una participación del 10.1%. Se podría decir que el mercado de bebidas funcionales también está concentrado en tres empresas con casi el 80% de participación.

**Figura II.12. Porcentaje de participación Bebidas Funcionales**

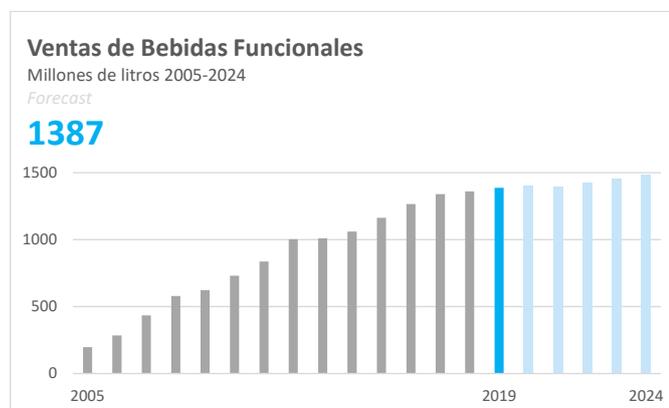


Fuente: Euromonitor International

- **Perspectiva de Mercado de Bebidas funcionales**

El crecimiento de las bebidas funcionales en el período 2019 al 2024 tendrá un crecimiento del 7.1% y se encuentra liderado por las bebidas a base de té, café y agua con un crecimiento del 3.2%, 2.5% y 2.4% por año respectivamente.

**Figura II.13. Venta Bebidas Funcionales**



Fuente: Euromonitor International

### 2.2.3. Mercado Objetivo

#### ▪ Distribución del mercado

El mercado objetivo está conformado por todas las bebidas funcionales a excepción del agua y las bebidas energizantes, esto se debe a que el producto a comercializar no pretende ser sustitutos de esas bebidas.

**Tabla II.1. Participación de categorías de mercado objetivo para el 2019**

Categoría	Millones de litros/año	Participación en litros	Millones de soles/año
Jugos y concentrados	346	60%	1,206
Bebidas deportivas	134	23%	698
RTD Tea	94	16%	573
Coffee	0.1	0.02%	2
Total	574	100%	2,479

Según proyecciones el volumen de mercado para el 2022 representará 623 millones de litros/año.

### 2.3. Matriz EFE: Análisis de Oportunidades y Amenazas

Como parte del modelo integral se empleará la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) para resumir la información básica para la formulación de estrategias.

A partir de las oportunidades y amenazas detectadas, se ponderará la importancia de cada uno de estos factores para el éxito en la industria, finalmente se calculará un índice que resuma el balance del entorno.

**Tabla II.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

FACTORES EXTERNOS CLAVES		PESO	POND	PUNTAJE
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	Cambios de hábitos del consumidor hacia los productos saludables	0.17	4	0.68
O2	Alto precio de los productos saludables	0.07	2	0.14
O3	Materia prima disponible	0.10	3	0.30
O4	Descuentos tributarios en la Selva Central	0.12	3	0.36
O5	Aumento de impuesto selectivo al consumo de la competencia	0.11	2	0.22
<b>TOTAL OPORTUNIDADES</b>		<b>0.57</b>	<b>14.00</b>	<b>1.70</b>

#### AMENAZAS

A1	Importación de bebidas al mercado local	0.11	4	0.44
A2	Desastres naturales que afecten las vías de abastecimiento	0.10	2	0.20
A3	Aumento del precio del petróleo a nivel internacional	0.05	3	0.15
A4	Alta presencia de productos sustitutos	0.11	4	0.44
A5	Factores climáticos que afecten la producción de insumos	0.06	2	0.12
<b>TOTAL AMENAZAS</b>		<b>0.43</b>	<b>15.00</b>	<b>1.35</b>

<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.05</b>
--------------	-------------	--	-------------

Elaboración: Autores de la tesis

Finalmente, ponderando los factores se obtiene un valor de 3.05 lo cual da un balance positivo para el proyecto por estar por encima del promedio de 2.5, permitiendo aprovechar las oportunidades que se presenta y a la vez evitar o reducir el efecto de las amenazas del sector de bebidas funcionales.

#### 2.4. Conclusiones del Capítulo

- A pesar de la situación actual en el análisis SEPTET las condiciones generales a corto plazo indican que el sector de los jugos tendrá un rendimiento favorable en los siguientes cinco años.
- El sector de las bebidas no alcohólicas, en especial las de bebidas funcionales, actualmente se encuentra concentrado en tres compañías: Ajeper, Arca Continental Lindley y Toscafé OMA.
- Se identifican como las amenazas más importantes tanto a los competidores internacionales como a los productos sustitutos que tienen mayor participación del mercado tanto por su variedad como por sus precios.
- Actualmente existe una rivalidad media entre los competidores existentes en el mercado de las bebidas funcionales que buscan una diferenciación en sus productos hacia las tendencias de los consumidores.
- De acuerdo a la matriz EFE se obtuvo una calificación de 3.05 que es superior al promedio por lo que se puede concluir que Empresa Copacabana Industrial EIRL tiene un entorno externo atractivo o positivo.

### CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

En el presente capítulo se analizarán los procesos internos de Empresa Copacabana Industrial EIRL con el objetivo de hacer un diagnóstico actual de la empresa y su capacidad para generar márgenes, con la finalidad de definir la situación de la empresa. Para hacer el análisis interno se utilizará la Cadena de Valor de Porter, en segunda instancia se analizarán los stakeholders internos de la empresa quienes son los actores principales que influyen en el desempeño de la empresa, y finalmente se analizará la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) utilizando como insumos la Cadena de Valor de Porter y los stakeholders para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa con la finalidad de analizar si el entorno interno es atractivo para esta nueva unidad de negocio.

#### 3.1. La Empresa

Empresa Copacabana Industrial EIRL tiene 16 años trabajando en la Selva Central. La actividad principal de la empresa es la producción de agua de mesa y gaseosas; con las marcas Agua de Mesa Celestial, Agua de Mesa Manantial, Villa Kola y Guaraná IQ. En la Figura 3.1 se pueden apreciar algunos productos que la empresa elabora.

**Figura III.1. Productos de Empresa Copacabana Industrial EIRL**

		
Producto: Gaseosa Marca: Villa Kola Capacidad: 3 litros Envase: Pet	Producto: Agua de Mesa Marca: Manantial Capacidad: 600 ml Envase: Pet	Producto: Agua de Mesa Marca: Celestial Capacidad: 20 litros Envase: Pet

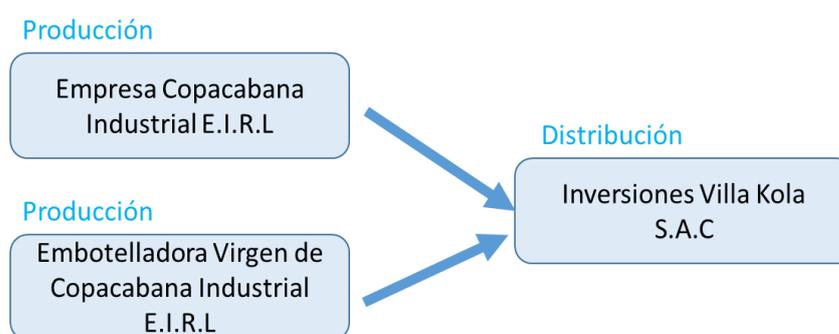
**Visión:** “Ser una empresa referente en el sector de bebidas, con presencia en todo el Perú, desarrollar nuevas bebidas para satisfacer las tendencias del mercado”

**Misión:** “Ofrecer al mercado bebidas de calidad al alcance de todas las familias”

**Valores:** Responsabilidad con la sociedad, generar trabajo formal, honradez y liderazgo en la Selva Central.

Empresa Copacabana Industrial EIRL forma parte de un grupo de empresas familiares que trabajan en la Selva Central en los departamentos de Junín, Pasco, Huánuco y Ucayali. En el Figura 3.2 se pueden apreciar las empresas que conforman el grupo familiar.

**Figura III.2. Empresas del Grupo Familiar**



Elaboración: Autores de la tesis

Embotelladora Virgen de Copacabana EIRL es una empresa dedicada a la producción de bebidas no alcohólicas (agua y gaseosa) fundada inicialmente como Kola San Juan el 18 de junio de 1995 en la ciudad de Villa Rica, provincia de Oxapampa Región Pasco. Es una empresa pionera en la elaboración de bebidas en la Selva Central.

Inversiones Villa Kola SAC es una empresa dedicada netamente al área de distribución y ventas. Empresa Copacabana Industrial EIRL y Embotelladora Virgen de Copacabana EIRL son sus principales proveedores. Inversiones Villa Kola SAC se encarga de distribuir en la Selva Central, en el Figura 3.3 se aprecia la zona de influencia y los principales mercados de distribución los cuales son las provincias de Chanchamayo, Satipo, Tarma, Oxapampa, Puerto Inca y Atalaya.

**Figura III.3. Zona de influencia Grupo Familiar**



**3.1.1. Capacidad de Producción**

La capacidad de producción de la empresa se muestra la siguiente tabla:

**Tabla III.1. Capacidad de producción de Empresa Copacabana Industrial EIRL**

Presentación	Producción Paquete x hora	Producción Por Turno (Paquetes)
Villa Kola 3 L x 6 unid	60	480
Villa Kola 1.3 L x 6 unid	80	640
Villa Kola 525 ml x 15 unid	160	1280
Villa Kola 420 ml x 12 unid	200	1600
Villa Kola 300 ml x 24 unid	140	1120

Elaboración: Autores de la tesis

La producción se programa de acuerdo a la temporada; los meses de Enero a Marzo la demanda de bebidas es baja debido a la presencia de lluvias en la Selva por lo que la Planta opera en un turno de producción, en los meses posteriores la Planta opera en dos turnos y se considera temporada alta. Este aumento de la demanda se debe principalmente al inicio de la temporada de cosecha de los principales productos que se

cultivan en la Selva Central entre los que destacan el café, cacao, piña, cítricos, yuca, kion y plátanos.

### **3.1.2. Participación de mercado**

Según los datos de la empresa, se tiene una participación de mercado de gaseosas en la Selva Central del 30% siendo los principales puntos de venta bodegas, kioscos, restaurantes, tiendas mayoristas, hoteles entre otros.

### **3.1.3. Principales competidores**

- Corporación Lindley S.A.- Es una empresa peruana fundada en 1910, dedicada a la fabricación de bebidas no alcohólicas con su principal producto Inca Kola. En 1999 la compañía se asocia con The Coca Cola Company quien asume el 49% de las acciones.

Productos: Inca Kola, Inca Kola Zero, Coca-Cola, Coca-Cola Zero, Sprite, Fanta, Crush, Kola Inglesa, San Luis, Frugos, Powerade, Burn, Aquarius.

- CBC Peruana S.A.C.- Fundada en 1885 en Guatemala por Enrique Castillo Córdova. En 1990 Pepsico les otorga el premio como mejor embotellador de Latinoamérica. En 1996 Embotellador Ancla para Centroamérica inicia una expansión a Honduras, Nicaragua y El Salvador. En el 2003 inicia produciendo bebidas isotónicas y realiza una alianza estratégica con Ambev del Grupo ABInBev, la compañía cervecera más grande del mundo. En el 2009 amplía su portafolio a jugos, néctares y bebidas funcionales y nutritivas, y en el 2015 inicia operaciones en Perú juntamente con Ambev. El 19 de diciembre del 2018 adquirió el 100% de Ambev Perú S.A.C.

Productos: Pepsi, Concordia, Gatorade, 7Up, Frutaris, Agua San Carlos, LipTop.

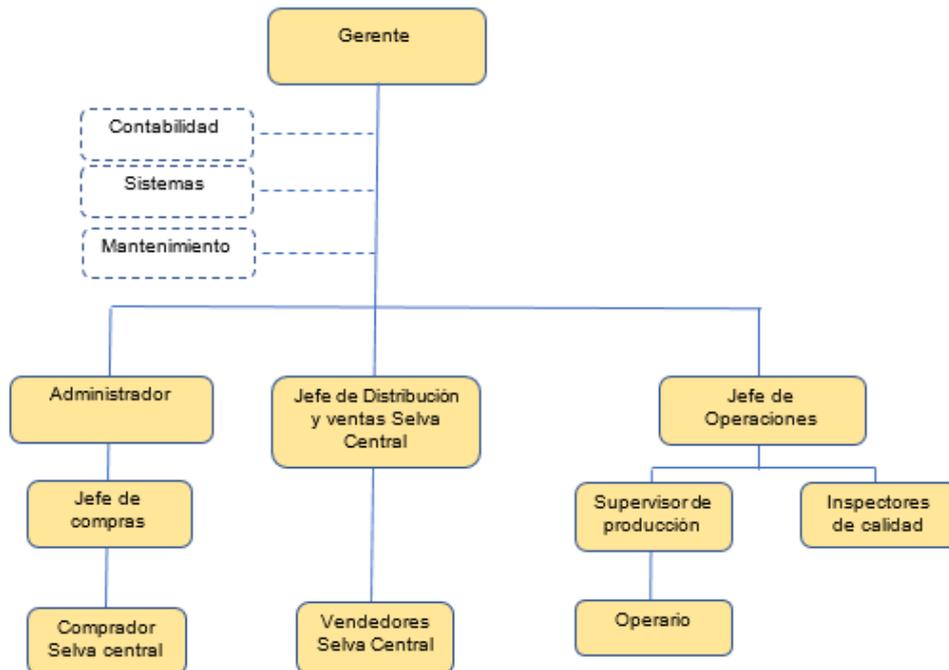
- Ajegroup.- Fundada en Ayacucho en 1992 por la familia Añaños con el nombre de Kola Real, actualmente es una empresa multinacional con presencia en países de Asia, Latinoamérica y África. Es la cuarta compañía en volumen de ventas en la categoría de bebidas sin alcohol y el tercer productor mundial en carbonatadas en los países donde opera.

Productos: Pulp, Cifrut, Cielo, Cool Tea, Cerveza Franca, Sporade, Volt, BIG Fresh, Peru Kola, Agua Vida.

### 3.1.4. Organización

Como se puede apreciar en la Figura 3.4 la empresa cuenta con un organigrama liviano con tres áreas propias de la empresa que son Administración, Distribución y Ventas, y Operaciones; las demás áreas como Contabilidad, Sistemas y Mantenimiento se encuentran tercerizadas, que brindan el servicio cuando la empresa lo solicita.

**Figura III.4. Organigrama Empresa Copacabana Industrial EIRL**



Elaboración: Autores de la tesis

#### 3.1.4.1. Análisis Financiero

A continuación se presentarán los Estados de Situación Financiera y Estado de Resultados Integral de Empresa Copacabana Industrial EIRL con la finalidad de conocer en qué condiciones se encuentra la empresa al cierre del ejercicio 2019 y poder tomar decisiones correctas en el futuro para el beneficio de los stakeholders.

**Tabla III.2. Estado de Situación Financiera de Empresa Copacabana Industrial EIRL**

**31 de Diciembre del 2019**

ACTIVOS		PASIVOS Y PATRIMONIO	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	S/59,362	Obligaciones Financieras	S/865,178
Existencias	S/1,470,370	Cuentas por Pagar Comerciales	<u>S/100,470</u>
Otros Activos	<u>S/300,333</u>	<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>S/965,648</b>
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>S/1,830,065</b>	PATRIMONIO NETO	
ACTIVOS NO CORRIENTES		Capital Adicional	S/1,273,178
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	<u>S/1,852,716</u>	Capital	S/500,000
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>S/1,852,716</b>	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>S/943,955</b>
		Total Patrimonio Neto Atribuible a la Matriz	<u>S/2,717,133</u>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>S/3,682,781</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>S/3,682,781</b>

Fuente: Empresa Copacabana Industrial EIRL

**Tabla III.3. Estados de Resultados Integral de Empresa Copacabana EIRL**

**31 de Diciembre del 2019**

INGRESOS OPERACIONALES:	
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	S/10,260,425
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas (Operacionales)	(S/6,890,201)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/3,370,225</b>
Gastos de Ventas	(S/1,660,845)
Gastos de Administración	(S/370,883)
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos	S/0
Otros Ingresos	S/0
Otros Gastos	S/0
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>S/1,338,497</b>
Ingresos Financieros	S/10,766
Gastos Financieros	S/0
Participación en los Resultados	S/0
Ganancia (Pérdida) por Inst.Financieros	(S/10,320)
<b>RESULTADO ANTES DE IMPTO RENTA</b>	<b>S/1,338,943</b>
Participación de los Trabajadores	S/0
Impuesto a la Renta	S/394,988
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA DE ACT. CONT.</b>	<b>S/943,955</b>

Fuente: Empresa Copacabana EIRL

Con la información mostrada se determinó que el ROE para el periodo del 2019 fue de 53.2%, el margen de utilidades fue de 9.2 % y la liquidez corriente de la empresa para el periodo en mención fue de 1.94; lo que nos indica que la empresa es solvente y tiene capacidad de endeudamiento. Es por esta razón que la empresa lleva trabajando varios años con el financiamiento del BBVA Continental creando un historial crediticio positivo para la empresa, contando con una entidad bancaria dispuesta a financiar nuevos emprendimientos.

### 3.2. Cadena de Valor de Porter

Para Porter la cadena de valor está representada por actividades primarias que son las actividades básicas productivas que generan valor directamente al producto como logística interna y externa, producción y servicio post venta; y las actividades de apoyo que son las actividades que no forman parte directa del proceso productivo como infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo de tecnología y aprovisionamiento. Estas actividades generan margen las cuales son fuentes de ventajas competitivas que otorgan ciertos privilegios a empresas de un mismo rubro.

**Figura III.5. Cadena de Valor de Porter**



Fuente: (Porter, 2008)

A continuación, se detallan las actividades de Empresa Copacabana Industrial EIRL:

### **3.2.1. Actividades Primarias**

- **Logística Interna**

Las materias primas, insumos y materiales auxiliares de Empresa Copacabana Industrial EIRL se reciben en su planta principal ubicada en la ciudad de Pichanaqui, Chanchamayo, Junín. Cuenta con un almacén propio que abastece a las diferentes áreas de la empresa. El 100% de los insumos, materias primas y equipos auxiliares provienen de la ciudad de Lima. Desde los almacenes de Empresa Copacabana Industrial EIRL se hace la distribución, recepción y control de las mismas para abastecer a la producción y a las distintas áreas de la empresa.

- **Producción**

La empresa trabaja a dos turnos de lunes a sábados con una producción aproximada de 1,100 paquetes de 24 unidades por turno, el área de soplado de botellas cuenta con maquinaria automática instalada en el año 2019 con una producción de 4,500 botellas por hora, mientras que el área de envasado cuenta con una máquina llenadora automática de 18 válvulas instalada en el 2015.

- **Logística Externa**

Empresa Copacabana Industrial EIRL entrega el 100% de su producción a la empresa distribuidora Inversiones Villa Kola SAC, que es una empresa que forma parte del grupo de empresas familiares que se encarga de la distribución, ventas y marketing de los productos; ésta cuenta con cinco (05) almacenes ubicados estratégicamente en las ciudades más representativas de la zona como son Villa Rica, San Ramón, Pichanaqui, Satipo y Tarma.

- **Marketing y Ventas**

El marketing y ventas se coordinan directamente con la empresa distribuidora que es Inversiones Villa Kola SAC. Las principales campañas publicitarias se dan en los meses de navidad donde se reparten almanques a todos los clientes, y en caso de clientes mayoristas adicionalmente se les hace llegar polos y gorras. Para las ventas se cuenta con un grupo de vendedores por cada zona quienes son guiados por un supervisor desarrollando las ventas B2B y B2C.

- Servicio Post Venta

El servicio post venta consta de las devoluciones que se hacen a los clientes principalmente por defectos de roturas de etiquetas, fecha de vencimiento caducada y nivel de llenado inadecuado. Todas estas anomalías son reconocidas por la empresa y se hace el respectivo cambio a los clientes. Otra actividad post venta es la constante limpieza y exhibición de los productos en el punto de venta; este trabajo es realizado por los vendedores cada vez que llegan al punto de venta.

### **3.2.2. Actividades de Apoyo**

- Infraestructura de la empresa

Empresa Copacabana Industrial EIRL cuenta con una entidad financiera reconocida en el medio quien es un socio estratégico para el financiamiento de nuevos proyectos y adquisición de maquinaria.

- Administración de Recursos Humanos

En la gestión de Recursos Humanos la empresa cuenta con personal capacitado para la producción de bebidas con ingenieros alimentarios y químicos con amplia experiencia en bebidas, ingenieros industriales conocedores de procesos de producción, administradores encargados de la gestión efectiva de los recursos de la empresa, operarios de producción conocedores del rubro y manejo de maquinarias, asesores externos en temas de sistemas, contabilidad y mantenimiento de maquinaria.

- Desarrollo de Tecnología

La empresa está en la implementación de un Sistema Integrado de Gestión que sistematizará todas las áreas de la empresa como Producción, Ventas, Administración y Recursos Humanos. En el área de Producción se implementan cada año nuevas innovaciones que facilitan los procesos productivos, tal es el caso de la sopladora automática que aumentó la producción de la empresa en un 20% y redujo la mano de obra en el área en un 50% haciéndola más competitiva en el sector.

- Aprovisionamiento

Los aprovisionamientos se hacen anualmente para satisfacer las distintas áreas de la empresa, como son la compra de maquinaria para producción, implementación de

una página web, compra de unidades de reparto y repuestos que necesitan las distintas áreas de producción de la empresa.

### **3.3. Stakeholders Internos**

- *Propietarios:* Empresas Copacabana Industrial EIRL es propiedad de Medalith Fanel Quispe Ortiz quien fundó la empresa el 10 de setiembre del 2004.
- *Accionistas:* Los accionistas están conformados por miembros de una familia quienes son Juan Clinio Quispe Gutierrez (Padre), Natalia Ortiz Osis (Madre), Medalith Fanel Quispe Ortiz (Hija) y Clinio Quispe Ortiz (Hijo), quienes poseen acciones en partes iguales.
- *Miembros del sindicato:* La empresa no cuenta con sindicato de trabajadores ya que no cuenta con el mínimo de 20 trabajadores para formar uno.
- *Clientes:* Los clientes están conformados por propietarios de bodegas, markets, grifos, boticas, restaurantes, hoteles, centros de esparcimientos, discotecas, kioscos, que conforman los clientes B2C; la empresa también cuenta con clientes B2B que son distribuidoras y tiendas mayoristas.
- *Proveedores:* Los principales proveedores son Amcor Rigid Packing, San Miguel Industrial, Cartavio, Frutarom, Saporiti, ALCOA, quienes son empresas con presencia en varios países y brindan a la empresa insumos y materias primas de calidad con facilidades de pago que en algunos casos llegan a 30 días.
- *Asesores Tecnológicos:* Tiene como responsabilidad el mantenimiento de maquinaria de planta y sistemas de información, su participación es fundamental en la empresa para el correcto funcionamiento de los procesos de producción y sistemas.

### **3.4. Matriz EFI: Análisis de Fortalezas y Debilidades**

Se utilizará la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) para hacer una evaluación de Empresa Copacabana Industrial EIRL. Se empleará como insumos los puntos tratados anteriormente en este capítulo para obtener las fortalezas y debilidades más relevantes de la empresa que permitirán posteriormente formular estrategias para afrontar a la competencia y hacer frente al mercado.

Con las fortalezas y debilidades identificadas se procedió a elaborar la matriz EFI asignando pesos, ponderación y puntaje a cada una de las fortalezas y debilidades.

A continuación, se presenta la matriz EFI en la siguiente tabla.

**Tabla III.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

FACTORES INTERNOS CLAVES		PESO	POND	PUNTAJE
<b>FORTALEZAS</b>				
F1	La compañía tiene 16 años en el mercado	0.03	2	0.06
F2	Sistema de ventas y distribución ya implementados	0.07	3	0.21
F3	Accesibilidad a crédito	0.04	3	0.12
F4	Conocimiento de procesos de bebidas	0.11	4	0.44
F5	Personal administrativo capacitado	0.04	2	0.08
F6	Disponibilidad de capacidad no vendida	0.04	2	0.08
F7	Disponibilidad de área para la instalación de nuevas líneas	0.04	4	0.16
F8	Personal operativo capacitado	0.04	2	0.08
F9	Almacén de 1,000 m2 en Carapongo-Lima	0.12	4	0.48
<b>TOTAL FORTALEZAS</b>		<b>0.53</b>	<b>26.00</b>	<b>1.71</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
D1	No se cuenta con distribución en Lima	0.11	4	0.44
D2	Bajo conocimiento en la elaboración de bebidas a base de frutas	0.03	2	0.06
D3	Desconocimiento en manejo de productos agrícolas perecibles	0.03	2	0.06
D4	Falta de personal en los periodos de Abril a Mayo	0.03	1	0.03
D5	Falta de sistema de información	0.03	3	0.09
D6	Falta de sistema de pasteurización	0.07	2	0.14
D7	Falta de máquina etiquetadora	0.04	2	0.08
D8	Sin experiencia en el mercado de jugos	0.09	4	0.36
D9	Distancia al mercado objetivo	0.04	3	0.12
<b>TOTAL DEBILIDADES</b>		<b>0.47</b>	<b>23.00</b>	<b>1.38</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>3.09</b>

Elaboración: Autores de la tesis

Desarrollando la matriz EFI se logró una calificación de 3.09 lo cual da un balance positivo para el proyecto por estar por encima del promedio de 2.5, permitiendo aprovechar las fortalezas de la empresa y a la vez reducir el efecto de las debilidades que se presentan.

### **3.5. Conclusiones del Capítulo**

- Empresa Copacabana industrial EIRL es una empresa sólida en la Selva Central con 16 años de experiencia en la industria de la producción y comercialización de bebidas, tiene una visión de llegar a tener presencia en todo el país.
- El historial crediticio de la empresa es positivo teniendo a una entidad financiera que la acompaña durante varios años y estaría dispuesta a financiar nuevos proyectos de inversión.
- La empresa compite en el mercado con las principales marcas de bebidas del país, obteniendo en la zona de influencia una participación de 30% en el rubro de gaseosas convirtiéndola en una de las principales empresas de la Selva Central.
- En el área tecnológica Empresa Copacabana Industrial EIRL está en el proceso de instalación de un software que automatizará las áreas de producción, ventas, administración y logística lo que le permitirá tener un mayor control de los procesos internos de la empresa.
- En el análisis de la matriz EFI se logró una calificación de 3.09 que es superior al promedio de 2.5 por lo que se puede concluir que Empresa Copacabana Industrial EIRL tiene un entorno interno atractivo o positivo permitiendo a la empresa afrontar nuevos proyectos.
- De acuerdo al análisis financiero la empresa demuestra que es solvente y capaz de asumir nuevos proyectos como por ejemplo nuevas líneas de producción.

## **CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

En el presente capítulo se mostrarán los resultados de la investigación de mercado del sector de bebidas en la ciudad de Lima Metropolitana para el desarrollo de la nueva unidad de negocio de Empresa Copacabana Industrial EIRL.

### **4.1. Objetivos de la Investigación de Mercado**

El objetivo del presente estudio de mercado es determinar la viabilidad comercial para implementar una nueva unidad de negocio de bebidas funcionales determinando los siguientes objetivos:

- Identificar los hábitos de consumo en Lima Metropolitana del NSE A/B
- Entender qué factores influyen al consumidor en la decisión de bebidas
- Analizar el segmento de edad en el mercado al cual el producto estará dirigido
- Estimar la demanda del producto para la nueva unidad de negocio para Lima Metropolitana del NSE A/B
- Estimar la participación de mercado para el año 2022

### **4.2. Procedimientos**

Para el análisis cualitativo, se aplicará la técnica de focus group que es una herramienta que puede entenderse como un diálogo entre un grupo de personas sobre un producto o servicio. A nivel cuantitativo, se empleará la técnica de encuestas virtuales que constará de preguntas guiadas con la finalidad de determinar datos desde el perfil del consumidor hasta la difusión y nivel de aceptación del concepto de la nueva unidad de negocio.

### **4.3. Investigación Cualitativa**

#### **4.3.1. *Objetivos***

La presente investigación cualitativa se desarrolló con la finalidad de cumplir los siguientes objetivos:

- Identificar el nivel de conocimiento de las bebidas
- Conocer los hábitos de consumo de bebidas
- Conocer los hábitos de consumo de bebida funcionales del público objetivo
- Medir el nivel de conocimiento del aloe vera y piña
- Evaluar el concepto de negocio con relación a su nivel de agrado, originalidad, valor, atributos, categoría, competencia, público objetivo percibido, presentación, tamaño, tipos de frutas, nombre, promoción, evaluación conductual, ocasión, frecuencia y precio

#### **4.3.2. *Público objetivo***

El público objetivo son varones y mujeres de 25 a 50 años quienes son económicamente independientes y valoran los alimentos y bebidas que consumen, NSE A/B residentes de los distritos de Lima Metropolitana. Ellos se caracterizan por haber consumido alguna vez algún tipo de bebida funcional.

En total se realizaron cuatro sesiones de focus groups y estuvieron integrados entre 6 y 7 participantes en cada sesión. Las sesiones se dividieron acorde a su edad generacional.

- Primer focus group: Mujeres de 25 a 35 años
- Segundo focus group: Varones de 25 a 35 años
- Tercer focus group: Mujeres de 36 a 50 años
- Cuarto focus group: Varones de 36 a 50 años

En el **ANEXOS**

**ANEXO 1** se encuentra la guía de pautas y en el **ANEXO 2** se muestra un collage de las fotos de las sesiones junto con la relación de los participantes.

#### **4.3.3. *Periodo de evaluación***

Los cuatro focus groups se desarrollaron utilizando la plataforma del Zoom a cargo de una especialista en investigación de mercado, MBA de ESAN y coach ontológico-certificada. Los focus groups se realizaron entre los días 19 y 23 de mayo del año 2020 y las sesiones tuvieron una duración de 120 minutos, en promedio.

#### 4.3.4. Metodología

Los participantes de los focus group fueron reclutados en el Facebook; donde se realizó una convocatoria pagada por segmentación de edad, ubicación y hábitos de consumo.

En la etapa de la inducción de la sesión de focus group se invitó a los participantes a relajarse mediante una técnica de *mindfulness* que les permitía traer al momento presente; con el fin de que estuvieran concentrados en la sesión.

Así mismo, se les pidió que estuvieran en un lugar cómodo, silencioso, con buena conexión de internet, con hojas y lapiceros.

Durante el desarrollo de todos los focus groups el moderador hacía participar activamente a todos los invitados y en la etapa de evaluación de concepto se presentó dos prototipos de la bebida funcional; tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura IV.1. Prototipo de bebida funcional**



Elaboración: Autores de la tesis

#### 4.3.5. Resultados obtenidos del primer focus group

El primer focus group se caracterizan por estar conformado por mujeres entre 25 y 35 años, trabajan de forma independiente y dependiente, ellas reconocen las siguientes categorías de bebidas: naturales, aguas gasificadas, aguas minerales, jugos, lácteos, alcohólicas, energizantes, orgánicas, jugos artificiales e hidratantes; consideran que las bebidas saludables son las aguas minerales, naturales e infusiones. Dos participantes mencionan bebidas a base de aloe vera y camu camu.

Algunas participantes mencionan que han cambiado sus hábitos alimenticios debido a la actual coyuntura COVID-19 impulsándolas a consumir alimentos saludables, como jugos naturales, infusiones y bebidas funcionales. Las participantes buscan bebidas que aumenten su sistema inmunológico y que contengan vitamina C. Cuatro participantes afirman estar consumiendo este tipo de bebidas a base de camu camu.

Las participantes conocen las bebidas funcionales a base de aloe vera, camu camu, arándanos, limón y té; además conocen varias marcas. Cuatro participantes toman este tipo de bebidas. Les encanta su sabor, beneficios, antioxidantes; sin embargo, todas concuerdan que tienen precios elevados. También conocen el aloe vera, piña y los beneficios que estas aportan a la salud, cuando se les mencionó a las participantes la combinación del aloe vera y piña manifestaron que sería muy rico y que sería una combinación perfecta porque la piña tiene un sabor intenso y dulce y con el aloe vera harían una buena mezcla. Ellas recomendaban que el tipo de piña sea Golden.

Se presentó a las participantes el concepto de negocio de la bebida funcional a base de aloe vera y piña, mostrándose los resultados en el **ANEXO 3**.

Las participantes recomiendan las siguientes estrategias para el éxito de esta bebida funcional: (i) comunicación clara en el empaque de los tipos de ingrediente; (ii) bebida sin conservantes; (iii) bebida sin azúcares añadidos y (iv) bebida sin octógonos.

#### **4.3.6. Resultados obtenidos del segundo focus group**

Los participantes del segundo focus group se caracterizan por estar conformado por varones entre 25 y 35 años, son trabajadores dependientes e independientes, ellos mencionan que conocen los siguientes grupos de bebidas: naturales, gasificadas, lácteos, agua, alcohólicas, hidratantes, refrescos y proteicas. Algunos lo dividen así por ser saludables o no, otros porque los supermercados lo han clasificado de esa forma; ellos consideran que las bebidas saludables están dentro del grupo naturales como los jugos preparados en casa, desintoxicantes y extractos; algunos mencionan también a los hidratantes. Para ellos las bebidas saludables son las preparadas en casa, porque contienen nutrientes y no tienen conservantes.

Ellos indican que la coyuntura actual del COVID-19 les ha impulsado a comer más menestras y a darse menos gustos como las gaseosas, pollo a la brasa o chifa y las bebidas que más consumen son jugos naturales (papaya, naranja, piña), hidratantes, bebidas proteicas (Pro o Herbalife), bebidas quemada grasa (Herbalife), bebidas funcionales (Free Tea, Bio), infusiones y lácteos. Dos participantes consumen bebidas funcionales dos veces por semana, les agrada su sabor y sienten que les calma la sed.

Los participantes comentan que las bebidas más adecuadas acorde al contexto actual del COVID-19 deberían ser a base de kion, menta y vitamina C; ellos mencionan que las personas necesitan aumentar su sistema inmunológico.

Los participantes conocen que las bebidas funcionales son aquellas que cumplen un propósito específico. Dos participantes consumen bebidas a base de aloe vera dos o tres veces por semana; aquellos participantes que han consumido bebidas de proteínas gastan S/ 80 por cada batido.

Todos los participantes conocen que los beneficios del aloe vera ayudan a elevar el sistema inmunológico, mejora el corazón y el sistema digestivo; además tiene propiedades desinflamatorias y cicatrizantes. También conocen el beneficio del agua de piña que es diurético, con vitamina C y que ayuda a elevar el sistema inmunológico. Cuando se les mencionó a los participantes la combinación del aloe vera y la piña, ellos mostraron su curiosidad en probarlo e indicaron que era una buena combinación. Algunos decían “el dulce de la piña cubre el sabor del aloe”, “creo que es una buena combinación”, “sería bastante bueno”, “me gustaría probar las grageas del aloe vera con la piña”.

Se presentó a los participantes el concepto de negocio de la bebida funcional a base de aloe vera y piña, los resultados se presentan en el **ANEXO 3**.

Finalmente, los participantes recomiendan las siguientes estrategias para el éxito de esta bebida funcional: (i) comunicación clara de los beneficios de la combinación de esta bebida; (ii) realizar una estrategia diferenciadora de su competencia de aloe vera; (iii) enfatizar las propiedades de la piña; (iv) desarrollo de empaque (muchos prefieren de color amarillo, verde agua); (v) realizar pruebas de producto para testear su aceptación y (vi) desarrollo de publicidad y difusión.

#### **4.3.7. Resultados obtenidos del tercer focus group**

El tercer focus group se caracteriza por estar conformado por mujeres, muchas de ellas mamás de hijos menores de doce años; trabajadoras independientes y dependientes entre 36 y 50 años. Las participantes mencionan los siguientes grupos de bebidas: saludables, energizantes, gasificadas, agua, naturales, artificiales, alcohólicas, lácteos e hidratantes; ellas las clasifican así por el consumo que tienen. Para ellas una bebida saludable son aquellas que elevan el sistema inmunológico, desintoxican, oxigenan la sangre, proporcionan energía, vigor y rejuvenecen.

La mayoría de las participantes ha cambiado sus hábitos alimenticios incluyendo en sus dietas frutas, verduras y buscan alimentos saludables; el COVID-19 las ha llevado a concientizar sobre el cuidado de su salud y aumentar su sistema inmunológico. Las participantes mencionan que las bebidas que más consumen son: jugos naturales, café, infusiones naturales (valeriana, hierba buena, manzanilla y anís) y emolientes durante su desayuno y/o almuerzo; agua al tiempo durante todo el día y gaseosas en ocasiones.

Las participantes recomiendan para nuevas bebidas en el contexto COVID-19 que tengan mucha vitamina C y que eleve el sistema inmunológico como el kion, camu camu y el aloe vera. Las participantes entienden por bebidas funcionales son aquellas que cumplen un propósito específico de nutrición en la salud. De las participantes solo dos consumen bebidas a base de aloe vera, su consumo es ocasional, por lo menos una vez al mes. Dos participantes consumen bebidas de Fuxion y DXN, y pueden llegar a gastar en promedio S/ 300. No obstante, las otras dos participantes no han probado este tipo de bebidas en el último año.

Las participantes concuerdan que el aloe vera es beneficioso para el sistema digestivo, muy recomendable para personas que padecen de gastritis, aparte de mejorar la calidad de piel y el sistema inmune. Las participantes comentan que el beneficio de la piña es diurético; no conocen alguna bebida actual en el mercado a base de pura piña y solo lo han consumido en jugos preparados por ellas mismas.

Se presentó a las participantes el concepto de negocio de la bebida funcional a base de aloe vera y piña, los resultados se presentan en el **ANEXO 3**.

#### **4.3.8. Resultados obtenidos del cuarto focus group**

Los participantes del cuarto focus group se caracterizan por ser varones entre 36 y 50 años, trabajadores dependientes e independientes. Los participantes mencionan los siguientes grupos de bebidas: gasificadas, procesadas, alcohólicas, naturales, hidratantes, refrescos instantáneos, infusiones, agua, energizantes y medicinales. Ellos consideran que las bebidas saludables están dentro del grupo de naturales y medicinales. Para ellos una bebida saludable es 100% natural, como el jugo de naranja y extractos.

La mayoría de los participantes mencionan que han cambiado sus hábitos alimenticios durante la cuarentena, buscando alimentos más saludables y con poco azúcar. Los participantes mencionan que las bebidas que más consumen son jugos naturales, infusiones, alcohólicas, café, lácteos, emolientes, avenas, extractos, yogurt, bebidas a base de aloe y agua. Los participantes comentan que las bebidas más adecuadas acorde al contexto actual del COVID-19 deberían ser a base de kion, ajos, menta y limón, bebidas que aumenten el sistema inmunológico y que sean fáciles de tomar.

Los participantes mencionan que las bebidas funcionales son aquellas que cumplen un propósito y que son buenas para el sistema inmunológico, no obstante, solo dos personas consumen aloe vera entre tres a cuatro veces por semana; les agrada su sabor, calma su sed, les hace sentirse felices y cambia su estado de ánimo. Frecuentemente lo compran en supermercados.

Todos los participantes conocen que los beneficios del aloe vera ayudan a desinflamar las paredes del sistema digestivo y tienen muchos antioxidantes, también mencionan que el agua de la piña es diurética, conocen el agua de piña de la marca Gloria, aunque lo consideran muy dulce y también lo han visto en la marca Sappé.

Cuando se les mencionó a los participantes la combinación del aloe vera y la piña, ellos mostraron su entusiasmo en querer probarlo; pero se quedaron con la intriga si era el jugo de la pulpa de la piña o de la cascara de la piña. También recomendaron que pudiera ser emoliente más aloe vera y piña que es un sabor ya conocido (“buena combinación del aloe vera, la piña le da el sabor”).

Se presentó a los participantes el concepto de negocio de la bebida funcional a base de aloe vera y piña. Los resultados se encuentran en el **ANEXO 3**.

Las conclusiones generales de la investigación cualitativa por cada focus group se encuentran en el ANEXO 4.

#### **4.4. Investigación Cuantitativa**

Para realizar esta investigación se ejecutaron encuestas, su elaboración y validación fue consistente con los resultados obtenidos en la investigación cualitativa. Este tipo de investigación se considera concluyente y permite inferir en la demanda real del concepto de negocio Vita Light.

##### **4.4.1. Objetivo**

Los objetivos de la presente investigación son:

- Conocer el perfil del público objetivo (género, edad y residencia)
- Identificar el nivel de conocimiento del público objetivo con relación a las bebidas funcionales
- Conocer los hábitos de consumo de bebidas funcionales (marcas conocidas, consumidas, tiempo, lugar de compra, preferencia, motivo)
- Evaluar el concepto de negocio Vita Light con relación a su nivel de interés y motivos
- Identificar el nivel de importancia de los atributos del concepto de negocio Vita Light
- Conocer la intención de compra del Vita Light; además del tipo de presentación, precio y frecuencia
- Conocer los puntos de venta de Vita Light y los medios de comunicación para su difusión

##### **4.4.2. Público objetivo**

La aplicación de encuestas estuvo orientado a hombres y mujeres de 25 a 50 años, NSE A/B; que viven en Lima Metropolitana y consumen bebidas envasadas no alcohólicas (agua, jugos envasados, néctares, bebidas rehidratantes, bebidas energéticas y gaseosas).

#### **4.4.3. *Tamaño de la muestra***

El tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia; estas encuestas fueron aplicadas por internet determinando los parámetros de segmentación y utilizando publicidad segmentada (distritos, edad); las preguntas de filtro se usaron para tener las encuestas válidas. Por tal motivo, este tipo de encuestas permite inferir en la demanda.

Debido a la coyuntura actual del COVID-19, no se realizó el muestreo probabilístico; éste implicaba realizar un diseño por manzanas de los diferentes distritos y tocar puerta en puerta de cada casa; cabe recordar que el margen de error solo existe en el muestreo probabilístico.

#### **4.4.4. *Encuestas***

En total se aplicaron 300 encuestas. En el **ANEXO 5** se muestra el cuestionario; el cual fue validado con una prueba piloto de 30 encuestas, en donde se mejoraron las preguntas; además de ser consistente con los resultados del focus group.

#### **4.4.5. *Periodo de evaluación***

Las encuestas fueron aplicadas entre el 06 y el 10 de agosto del 2020. Una vez terminada el trabajo de las encuestas se procedió a realizar el análisis mediante el Google Docs y Excel.

#### **4.4.6. *Resultados de las encuestas***

##### **Perfil del público objetivo**

- El 57% del público objetivo estuvo conformado por mujeres y el 43% por varones. La edad media es de 31 años, la edad mínima 25 y máxima 50 años con desviación estándar de 7 años; tal como se presenta en el **ANEXO 6**.
- El 12% de ellos viven en Surco, 11% en San Borja, 9% en La Molina, 8% Los Olivos y 6% Magdalena; entre otros; tal como se muestra en el **ANEXO 6**.

##### **Conocimiento de bebidas funcionales**

- El 46% del público objetivo ha escuchado o probado bebidas funcionales.
- Cuando al público objetivo se le mostró la definición de bebidas funcionales el nivel de conocimiento aumento del 54% al 75%.

- El 52% del público objetivo conoce que las bebidas funcionales son a base de frutas y/o plantas; 47% dicen que son saludables; 44% bajo en azúcar; 42% tienen ingredientes naturales y 28% calman la sed.
- Las bebidas funcionales que conocen son: (i) jugos (53%); (ii) licuados de frutas (49%); (iii) refrescos (40%); (iv) agua (36%); (v) néctares (28%); (vi) bebidas energéticas (26%); (vii) batidos (3%).
- Se mencionó al público objetivo sobre el parecido de las bebidas funcionales con los licuados de frutas más agua y otros ingredientes y se les preguntó qué otros ingredientes consideran como parte de esta bebida funcional; se obtiene que el 57% prefiere el aloe vera; 55% a las frutas; 51% a hierbas; 35% plantas y 30% raíces.

Los resultados de las encuestas correspondientes al conocimiento de las bebidas funcionales los podemos encontrar en el

#### **ANEXO 7.**

##### **Hábitos de consumo de bebidas funcionales**

- El 64% del público objetivo conoce las marcas Free Tea como bebida funcional; seguido por Bio (55%) y Kero (36%).
- El 60% del público objetivo consume Free Tea, el 45% Bio, 34% Kero y 5% HoSan.
- El 24% del público objetivo menciona haber consumido bebidas funcionales en la última semana, 16% en el último año, 14% en el último mes y 11% en el último semestre; mientras que el 10% no recuerda.
- El 40% del público objetivo siempre compra sus bebidas funcionales en supermercado y el 26% casi siempre lo compra en tiendas de conveniencia; mientras que el 43% casi nunca compra por internet.
- El 32% del público objetivo prefiere Free Tea, el 17% Bio y 17% Kero.
- El 62% del público objetivo prefieren estas bebidas por su sabor agradable, 39% por su precio justo, 33% por su presentación, 24% por su accesibilidad de compra y 22% porque mejora su salud.

En el **ANEXO 8** se podrán encontrar los resultados de las encuestas correspondientes a los hábitos de consumo de bebidas funcionales.

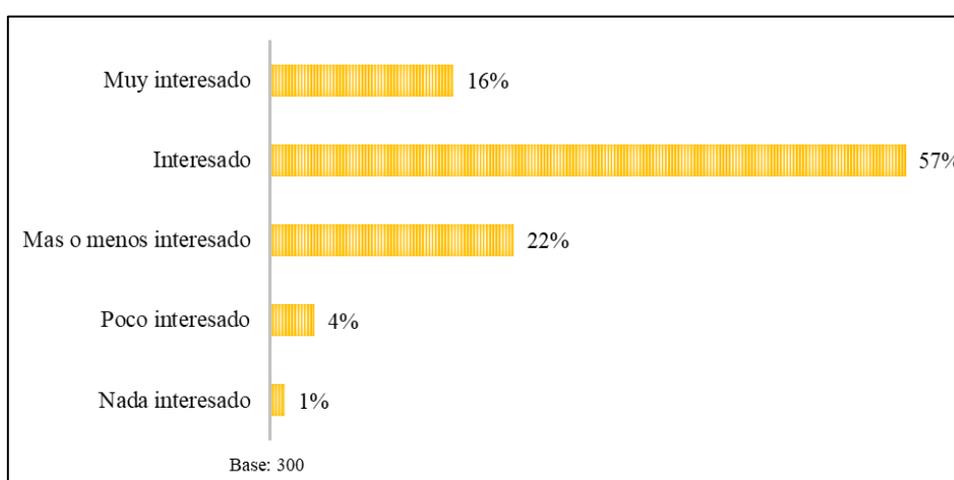
##### **Evaluación de concepto**

Se mostró al público objetivo el concepto de negocio de Vita Light que se muestra en la Tabla IV.1. Al 16% del público objetivo les interesa mucho el concepto de negocio (top box) y al 57% solo les interesa; su suma es del 73% de interés del concepto de negocio (top two box); tal como se muestra en la Figura 4.2.

**Tabla IV.1. Concepto de negocio Vita Light**

CONCEPTO
Te presento a Vita Light una bebida funcional que es el resultado de la combinación de frutas, plantas y otros ingredientes, tal como aloe vera con piña; que no solo calman tu sed sino que contribuyen a llevar una vida saludable

**Figura IV.2. Nivel de interés de Vita Light**



Al 19% del público objetivo les gusta la combinación y lo saludable que es Vita Light; al 14% solo lo saludable; al 14% que es innovador y el nombre Vita Light.

El 65% del público objetivo menciona que es muy importante que Vita Light ofrezca una bebida que sea beneficiosa para su salud y el 45% indica que su precio sea accesible, mientras que el 51% considera que es importante que Vita Light tenga la combinación de aloe vera con piña y el 49% que sea una bebida ligera de baja densidad. Ver el ANEXO 9.

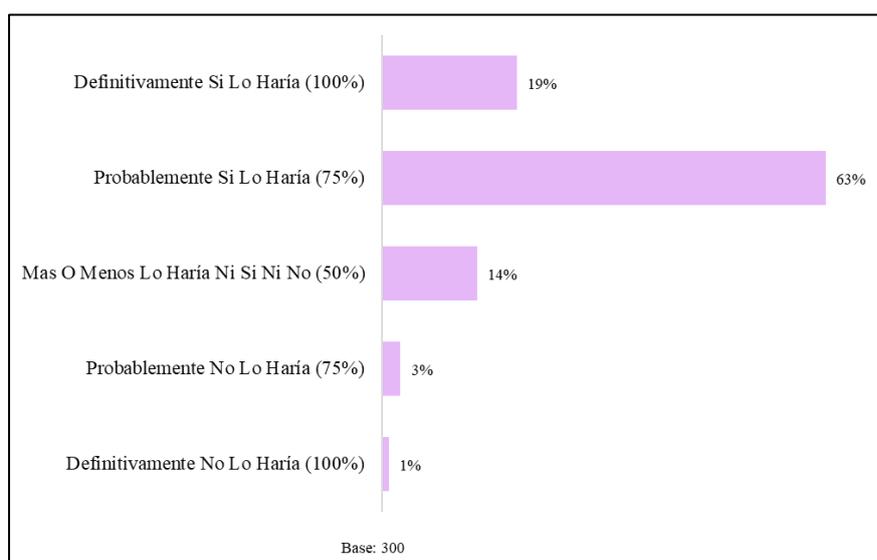
### **Intención de compra**

Se evaluó la intención de compra por Vita Light. El público objetivo mencionó que el 19% definitivamente sí compraría estas bebidas funcionales y 63% probablemente lo

haría, obteniéndose en conjunto (Top Two Box - TTB) el 82% de probabilidad de compra; tal como se aprecia en la Figura 4.3.

El 45% del público objetivo compraría el envase de vidrio de 475 ml; el 23% el envase de plástico de 250 ml; el 15% el envase de vidrio de 250 ml y el 13% el envase de plástico de 475 ml; tal como se muestra en el ANEXO 10.

**Figura IV.3. Intención de compra de Vita Light**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

## **Precio**

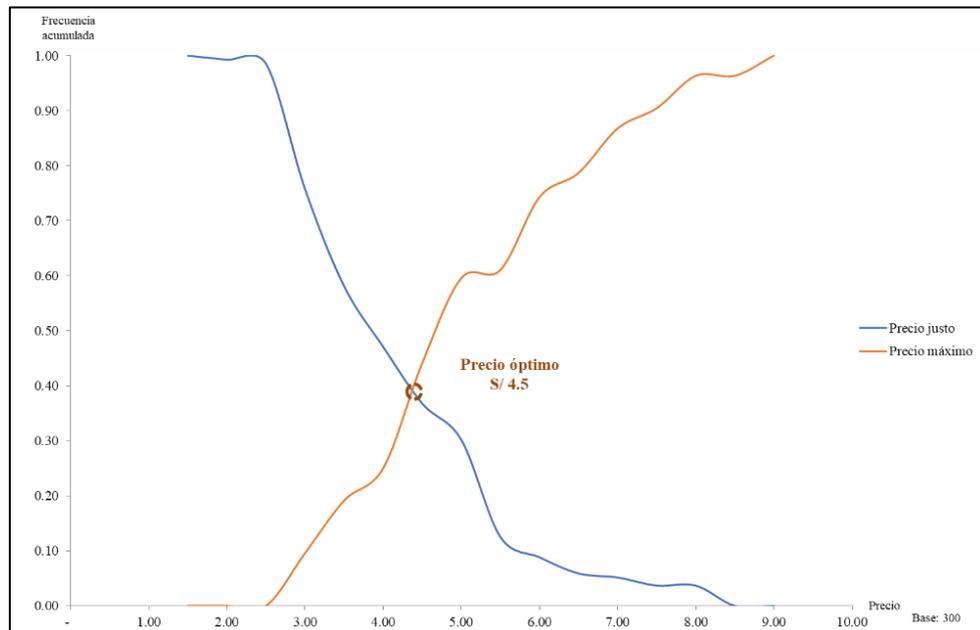
Existe evidencia estadística, con un 95% nivel de confianza de que el precio justo por una bebida Vita Light de vidrio de 475 ml se ubica entre S/ 3.69 y S/ 4.16; y que el precio máximo se ubica entre S/ 5.02 y S/ 5.56.

Se realizó una dispersión de datos del precio justo y máximo por una bebida Vita Light de vidrio de 475 ml; obteniéndose el precio óptimo de S/ 4.50 (ver Figura 4.4).

Existe evidencia estadística, con un 95% nivel de confianza de que el precio justo por una bebida Vita Light de vidrio de 250 ml se ubica entre S/ 2.64 y S/ 3.30; y que el precio máximo se ubica entre S/ 3.65 y S/ 4.64.

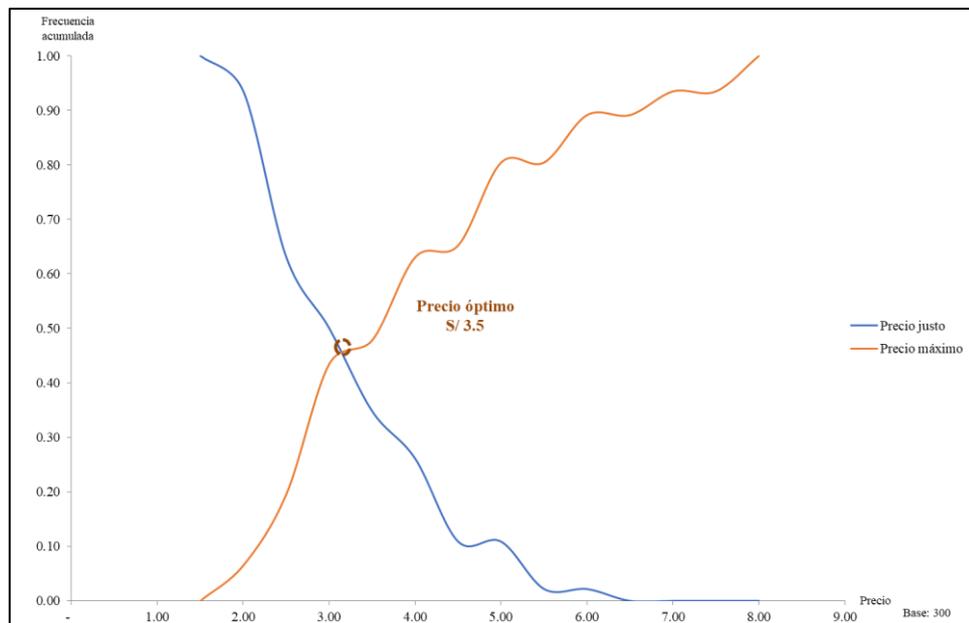
Se realizó una dispersión de datos del precio justo y máximo por una bebida Vita Light de vidrio de 250 ml; obteniéndose el precio óptimo de S/ 3.50 (ver Figura 4.5).

**Figura IV.4. Dispersión de precio envase de vidrio 475 ml**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

**Figura IV.5. Dispersión de precio envase de vidrio 250 ml**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Por otro lado, existe evidencia estadística, con un 95% nivel de confianza de que el precio justo por una bebida Vita Light de plástico de 475 ml se ubica entre S/ 3.03 y S/ 3.71. Y que el precio máximo se ubica entre S/ 4.17 y S/ 5.10. Se realizó una dispersión de datos del precio justo y máximo obteniéndose el precio óptimo de S/ 4.00.

Finalmente existe evidencia estadística, con un 95% nivel de confianza de que el precio justo por una bebida Vita Light de plástico de 250 ml se ubica entre S/ 2.42 y S/ 2.92. Y que el precio máximo se ubica entre S/ 3.38 y S/ 4.05. Se realizó una dispersión de datos del precio justo y máximo obteniéndose el precio óptimo de S/ 3.50.

En el **ANEXO 11** se podrán observar los límites de precio justo y máximo para los envases de plástico en las presentaciones de 250 ml y 475 ml, así como la obtención del precio óptimo para ambas presentaciones.

### **Frecuencia**

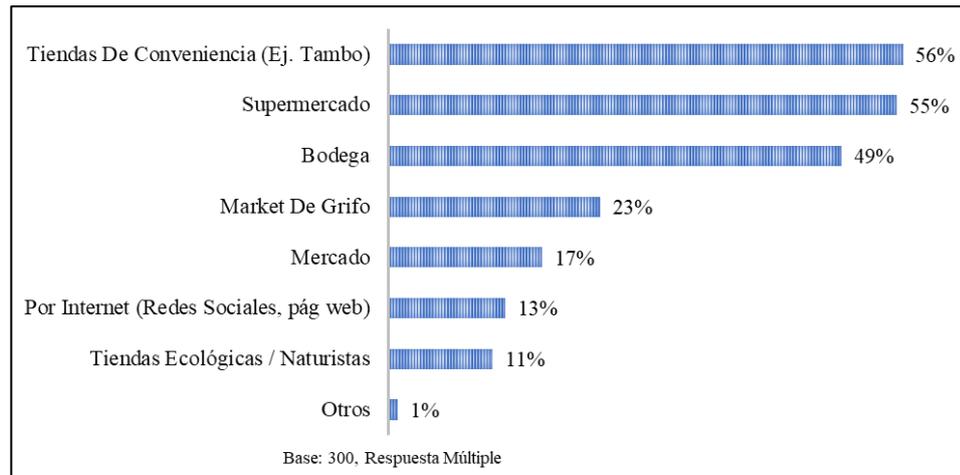
El público objetivo menciona que compraría las siguientes cantidades mensuales:

- Envase de plástico de 250 ml, en promedio 6 unidades con desviación estándar de 4 unidades
- Envase de plástico de 475 ml, en promedio 5 unidades con desviación estándar de 3 unidades
- Envase de vidrio de 250 ml, en promedio 5 unidades. con desviación estándar de 4 unidades
- Envase de vidrio de 475 ml, en promedio 8 unidades con desviación estándar de 4 unidades

En el **ANEXO 12** se puede apreciar la estadística descriptiva de la cantidad de envases.

El 56% del público objetivo menciona que compraría esta bebida en tiendas de conveniencia, 55% en supermercados, 49% en bodegas, 23% en market de grifo; tal como se muestra en la figura siguiente.

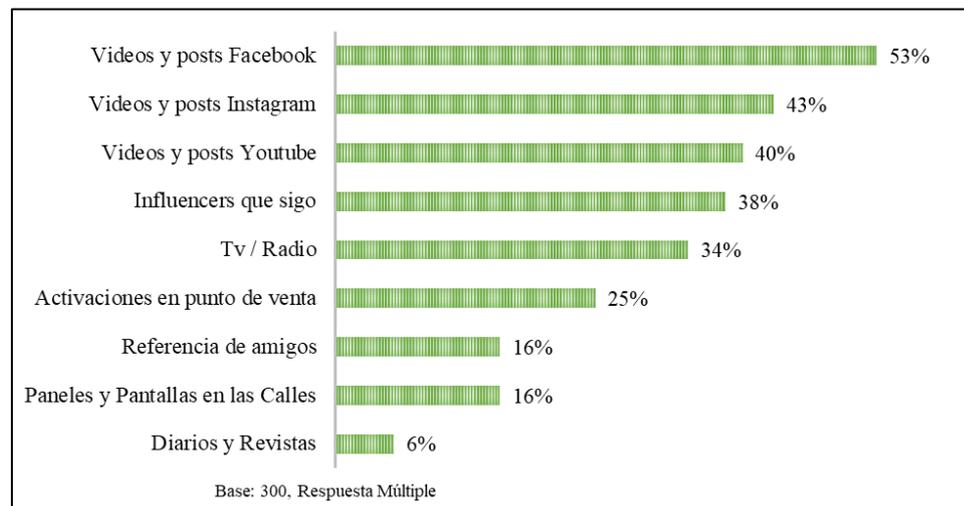
**Figura IV.6. Lugar de compra de Vita Light**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

El 53% del público objetivo prefiere enterarse de Vita Light por videos y post en Facebook; 43% por Instagram; 40% por Youtube; 38% influencer; 34% televisión y radio; y 25% en activación de puntos de venta; tal como se muestra en la Figura 4.7.

**Figura IV.7. Medios de comunicación Vita Light**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Las conclusiones generales de la investigación cuantitativa por cada encuesta se encuentran en el ANEXO 13.

#### 4.5. Estimación de la demanda

##### 4.5.1. Estimación del volumen de la demanda y valor de venta para el 2022

Para la estimación de la demanda del año 2022 (año de inicio de operaciones) del mercado objetivo para la bebida funcional a base de aloe vera y piña, se tomaron datos de fuentes secundarias como INEI y la encuestadora Ipsos Apoyo, además de la fuente primaria a través del análisis cuantitativo del estudio de mercado del presente plan de negocio. Cabe resaltar que el mercado se determinó por las personas entre 25 a 50 años y pertenecientes al nivel socioeconómico A y B de Lima Metropolitana.

**Tabla IV.2. Población del mercado objetivo**

Población	Personas
	2017
Población de Lima Metropolitana	8,574,974
Tasa de crecimiento poblacional	2.00%
Personas de 25 a 50 años	38.32%
Personas Clase A +B	27.90%

Fuente: INEI y Ipsos Apoyo

Con los valores de la Tabla IV.2 se estimó que la población de Lima Metropolitana para el 2022 será de 9,467,464 personas y el mercado potencial será 1,012,258 personas entre 25 a 50 años y pertenecientes al nivel socioeconómico A y B. Asimismo el potencial de ventas sera el 82% (Top Two Box – TTB) del mercado potencial. Tanto el mercado potencial, potencial de ventas y objetivo de ventas vienen expresados en la Tabla IV.3.

**Tabla IV.3. Mercado potencial y de ventas**

Mercado	N° Personas
Potencial (100%)	1,012,258
Potencial de ventas (82%)	830,051
Objetivo Ventas (3.6%)	35,952

Elaboración: Autores de la tesis

Para la estimación del objetivo de ventas de la bebida funcional en la ciudad de Lima se tuvieron en cuenta dos (02) consideraciones:

- En una primera instancia se producirá solo las presentaciones de envases de vidrio, por tener la mejor preferencia por los consumidores (ver **ANEXO 10**).
- Se considera que el objetivo de ventas para el primer año será el 3.6% de la población del mercado meta. Este objetivo de ventas equivale a 1,364,351 litros/año que representa el 0.22 % del mercado objetivo de en 623 millones de litros /año; cuantificado y proyectado para el 2022 de la Tabla II.1.

De acuerdo a estas consideraciones se estimó el objetivo de ventas para el 2022 como se muestra en la Tabla IV.4.

**Tabla IV.4. Estimación del objetivo de ventas de la bebida funcional para el 2022**

Producto	Precio con IGV	Frecuencia Esperada (und/mes/pers)	Compradores potenciales	Objetivo de ventas		
				Volumen Demanda(und/año)		Volumen de venta con IGV (soles/año)
				Unidades/año	Litros/año	
V475	4.5	8	26,964	2,588,498	1,229,531	11,648,281
V250	3.5	5	8,988	539,269	134,820	1,887,447
TOTAL			35,952	3,127,767	1,364,351	13,535,727

Fuente: Autores de la tesis

#### 4.5.2. Estacionalidad

Para determinar la estacionalidad del mercado de jugos en la ciudad de Lima Metropolitana, se ha considerado dos factores como referencia: la estacionalidad de la empresa Gloria SA en el sector de jugos y el factor clima en la ciudad de Lima, dando una ponderación del 40% y 60% respectivamente. En el caso del factor de la

estacionalidad de Gloria SA se dio esta ponderación debido a que la información obtenida es a nivel nacional.

**Tabla IV.5. Estacionalidad del mercado de jugos en la ciudad de Lima Metropolitana**

Factor	Pond	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Empresa Gloria	40%	3.26%	2.86%	3.31%	3.32%	3.46%	3.40%	3.50%	3.50%	3.48%	3.56%	3.36%	3.00%
Clima Lima Met	60%	5.40%	6.60%	6.00%	5.40%	4.80%	4.20%	4.20%	3.60%	4.80%	4.80%	4.80%	5.40%
Ponderado	100%	8.66%	9.46%	9.31%	8.72%	8.26%	7.60%	7.70%	7.10%	8.28%	8.36%	8.16%	8.40%

Elaboración: Autores de la tesis

De la Tabla IV.4 se estimó una demanda mensual de 260,647 unidades/mes que anualizado resultarían ser 3,127,766 unidades. Con la ponderación de la Tabla IV.5 se determinó la demanda anualizada por cada canal de distribución así como la demanda con estacionalidad, ambas afectadas por una tasa de crecimiento estimada (ver ANEXO 14).

#### **4.6. Estimación de participación de mercado para el año 2022**

De la información obtenida de la Tabla I.2 el valor de venta de bebidas off trade para el año 2021 se proyectó en S/ 8,378.30 millones, de los cuales el valor para las bebidas funcionales resulta ser de S/ 2,547.30 millones considerándose para este análisis los concentrados, jugos, café envasado, té envasado y bebidas deportivas. Considerando un consumo en Lima Metropolitana del 60% del mercado nacional de las bebidas funcionales y teniendo en cuenta que el público objetivo representa el 27.9% las ventas totales proyectadas para el sector serán de S/ 426.42 millones para el año 2021, siendo su proyección para el año 2022 de S/ 451.16 millones.

Con la información presentada en la demanda en unidades y los precios obtenidos de la Investigación de Mercado se estimó que las ventas para el primer año de la nueva unidad de negocios son de S/ 9,392,796 lo que representaría el 2.1% de la participación del mercado de bebidas funcionales.

#### 4.7. Conclusiones del Capítulo

- Con relación al conocimiento de bebidas funcionales se percibe que el grupo de 25 a 35 años tienen más conocimiento de este tipo de bebidas. El 46% del público objetivo conoce qué son bebidas funcionales además considera éstas bebidas están hechas a base de frutas y/o plantas (52%), que son saludables (47%) y son de bajo en azúcar (44%).
- Con respecto a los hábitos de consumo de bebidas funcional del público objetivo, las marcas más conocidas por el público objetivo son: Free Tea (64%); Bio (55%) y Kero (36%). Las marcas más consumidas son: Free Tea (64%), Bio (45%) y Kero (34%). Las marcas de mayor preferencia de bebidas funcionales son Free Tea (32%); Bio (17%) y Kero (17%). Las preferencias por estas bebidas son por: sabor agradable (62%), precio justo (39%) y presentación (33%).
- Al evaluar el concepto del negocio donde se considera el aloe vera y piña, se obtuvo la siguiente información: el 73% mostro interés en el concepto de negocio (top two box). Al 19% del público objetivo les gusto la combinación y lo saludable que es Vita Light; al 14% solo lo saludable. Los atributos más importantes valorados para Vita Light son: beneficioso para la salud (65%), combinación de aloe vera con piña (51%) y bebida ligera (baja densidad, 49%).
- Para los atributos del concepto de negocio Vita Light el público objetivo menciona que el 19% definitivamente si comprara estas bebidas funcionales y 63% probablemente lo haría, obteniéndose en conjunto (Top Two Box - TTB) el 82% de probabilidad de compra. El 60% del público objetivo prefiere a Vita Light en envase de vidrio y el 40% en envase de plástico.
- En la intención de compra del producto de Vita Light para el envase de vidrio de 475 ml su precio óptimo es de S/ 4.50, mientras que para el de envase de vidrio de 250 ml su precio óptimo es de S/ 3.50. Y en relación a la frecuencia de compra mensual se tiene que comprarían 5 unidades del envase de vidrio de 250 ml, mientras que la compra para el envase de vidrio de 475 ml sería de 8 unidades.
- Para los puntos de venta de Vita Light el 56% del público objetivo menciona que compraría esta bebida en tiendas de conveniencia, 55% en supermercados, 49% en bodegas, 23% en market de grifo.
- De lo analizado se estimó que la demanda para la nueva unidad de negocio para el año 2022 es de 3,127,766 unidades.

## **CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO**

En el presente plan se establecerán las estrategias tanto general como las estrategias FODA de la organización que se implementarán en la nueva unidad de negocio donde se producirá la bebida funcional; se establecerá la misión, visión y los valores que orientarán a la organización a cumplir con los objetivos de la unidad.

### **5.1. Objetivo General**

Establecer las estrategias a implementar por Empresa Copacabana Industrial EIRL para alcanzar el posicionamiento en el mercado en Lima Metropolitana de la Bebida Funcional a base de plantas y frutas producida en la Selva Central con la marca Vita Light.

- Objetivo a corto plazo (2022): alcanzar una participación de mercado de 2.1 % equivalente a un valor de venta mayor a S/ 9,000,000
- Objetivo a Mediano plazo (2024): alcanzar una participación de mercado de 2.2 % equivalente a un valor de venta mayor a S/ 10,500,000
- Objetivo a largo plazo (2026): alcanzar una participación de mercado de 2.6 % equivalente a un valor de venta mayor a S/ 13,500,000

### **5.2. Perfil de la empresa**

#### **5.2.1. Misión**

*“Somos una empresa de la Selva Central que ofrece una bebida saludable a nuestros clientes buscando aportar en su alimentación con productos funcionales que tienen sabor y color naturales y que beneficien su salud”*

#### **5.2.2. Visión**

*“Ser una empresa reconocida a nivel nacional por brindar productos saludables que traen beneficio en la salud a nuestros consumidores y beneficios económicos a nuestros clientes”*

### 5.2.3. Valores

A continuación, se presentan los valores que soportarán la misión y visión de la nueva unidad de negocio que contribuirán a la cultura organización de Empresa Copacabana Industrial EIRL:

**Figura V.1. Valores de la nueva unidad de Empresa Copacabana Industrial EIRL**



Elaboración: Autores de la tesis

***Eficiencia:*** Capacidad de utilización de los recursos en el proceso de producción logrando obtener los máximos resultados.

***Seguridad alimentaria:*** Brindar a nuestros clientes y consumidores un producto que cuente con los estándares de calidad que aseguren la inocuidad de la bebida, cumpliendo con las normas establecidas por la autoridad sanitaria de nuestro país.

***Cumplimiento:*** Garantizar a nuestros clientes la distribución de los pedidos cumpliendo con las cantidades y en el tiempo solicitado.

***Respeto:*** Mantener en todo momento del proceso de producción y distribución el respeto entre los involucrados tanto proveedores, colaboradores y clientes; una actitud respetuosa conservando los valores establecidos por la compañía.

***Honestidad:*** Mantener en toda interacción, producto de las actividades de la generación de la bebida, la transparencia y la ética mostrando una actitud que permita establecer la confianza entre nuestros proveedores, colaboradores y clientes.

#### **5.2.4. Producto y marca**

##### **Producto**

El producto en el cual se centra el presente plan de negocio es una bebida funcional a base de plantas – como el aloe vera – y frutas que se producen en la Selva Central del Perú. Tanto la combinación de los insumos como la presentación de la bebida se definirán en el análisis cuantitativo de la Investigación de Mercado.

##### **Marca**

La marca a utilizar en la comercialización de la bebida será VITA LIGHT que es una marca registrada por Empresa Copacabana Industrial EIRL. El término “Vita” es una palabra griega que significa “Vida” y el término “Light” que es una palabra en inglés que significa “Ligero”, con esto se pretende relacionar el producto con tener una vida saludable, razón por la cual se enfatizará en que esta marca representa un producto saludable para el consumidor libre de ingredientes artificiales.

#### **5.2.5. Propuesta de Valor**

La propuesta de valor del producto de la nueva unidad de negocio con la marca Vita Light de Empresa Copacabana Industrial EIRL, estará basada en la diferenciación en el mercado, mediante una bebida a base de fruta y plantas de la Selva Central, libre de altas concentraciones de conservantes y libre de saborizantes, colorantes y azúcar; esto nos permita comercializar una bebida libre de octógonos. El consumo de esta bebida será parte de una alimentación saludable por parte de nuestros consumidores y que busca su bienestar.

Esta propuesta de valor buscará que el consumidor final asocie la marca con bienestar y buena salud.

##### **Frase de la propuesta**

***“Vita Light es una bebida funcional con ingredientes naturales, a base de aloe vera y frutas; lista para consumir en cualquier momento, que busca tu bienestar y mantener una vida saludable”***

## 5.2.6. Modelo CANVAS

**Figura V.2. Modelo CANVAS para la nueva unidad de negocio de Empresa Copacabana Industrial EIRL**

<b>PROBLEMA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>El consumo de bebidas gasificadas podría ser perjudicial a la salud del consumidor</li> <li>Escasa oferta de bebidas saludables</li> </ul>	<b>SOLUCIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de una bebida funcional a base de fruta.</li> <li>Ofertar una bebida funcional.</li> </ul>	<b>PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de una bebida con ingredientes naturales a base de aloe vera y frutas; lista para consumir en cualquier momento, que busca tu bienestar y mantener una vida saludable</li> </ul>	<b>VENTAJA ESPECIAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo costo de materia prima</li> <li>Incentivos tributarios</li> <li>Producto saludable</li> </ul>	<b>SEGMENTO DE CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mujeres y hombre con edades entre 25 y 50 años.</li> <li>Ciudad de Lima NSE : A/B</li> </ul>
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Costos Fijos: Mano de obra (salarios)</li> <li>Costos variables:</li> <li>Materia prima, costos de producción</li> <li>Distribución</li> <li>Marketing</li> <li>Costo de I + D</li> </ul>		<b>FLUJO DE INGRESOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Venta al por Mayor y Menor, mediante contratos en consignación, venta al crédito, venta en efectivo y pagos en línea a través de la página web</li> </ul>		

Elaboración: Autores de la tesis

## 5.3. Estrategias

### 5.3.1. Estrategia General

La estrategia de Vita Light estará basada en la diferenciación y extensión de línea cada dos años buscando la penetración de mercado y tomando una posición de retador frente a los productos sustitutos, orientándose a un segmento del mercado – personas de 25 a 50 años y pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B de la ciudad de Lima Metropolitana – que son personas que consumirían bebidas a base de plantas y frutas con sabores refrescantes y exclusividad percibida por el cliente (Figura 5.3) y que estén dispuestos a recibir una bebida más saludable por un precio mayor al del mercado, estableciéndose así un estrategia de posicionamiento “ más por más”.

A corto plazo se lanzará al mercado la presentación de una bebida que tiene como base aloe vera (sábila) y piña. A partir del tercer año se realizará la extensión de la segunda línea con nuevos sabores en base a otras frutas - como el camu camu, arándanos, naranja entre otros - manteniendo las presentaciones; y en el último año de

la evaluación del proyecto se realizará una extensión de línea adicional. Con dichas extensiones de línea se pretende aumentar la participación de mercado, la rentabilidad así como los ingresos por ventas.

**Figura V.3. Estrategia General**



Elaboración: Autores de la tesis

### 5.3.2. Estrategia FODA

De las matrices EFE y EFI de los capítulos II y III se obtendrá la matriz cruzada (Tabla V.1) de las estrategias Fortalezas-Oportunidades (FO), Fortalezas-Amenazas (FA), Debilidades-Oportunidades (DO) y Debilidades-Amenazas (DA). Además, se ponderaron estas estrategias para priorizar su implementación en el corto plazo y completarlas en mediano y largo plazo, las cuales se presentarán en la Tabla V.2.

**Tabla V.1. Matriz de estrategias de FODA Cruzada**

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	F2	D1	D2
<b>FACTORES INTERNOS</b>		F1	La compañía tiene 16 años en el mercado	D1	No se cuenta con distribución en Lima
		F2	Sistema de ventas y distribución ya implementados	D2	Bajo conocimiento en la elaboración de bebidas a base de frutas
		F3	Accesibilidad a crédito	D3	Desconocimiento en manejo de productos agrícolas perecibles
		F4	Conocimiento de proceso de bebidas	D4	Falta de personal en los periodos de Abril a Mayo
		F5	Personal administrativo capacitado	D5	Falta de sistema de información
		F6	Disponibilidad capacidad no vendida	D6	Falta de sistema de pasteurización
		F7	Disponibilidad de área para la instalación de nuevas líneas	D7	Falta de Maquina etiquetadora
		F8	Persona operativo calificado	D8	Sin experiencia en el mercado de jugos
		F9	Almacén de 1,000 m2 en Lima	D9	Distancia al mercado objetivo
<b>OPORTUNIDADES</b>	O1	Cambios de hábitos del consumidor hacia los productos saludables	(F3,O2) Estructurar un plan de financiamiento sustentado en el alto valor que tienen las bebidas saludables en el mercado	(D1,O1) Contratar a un Jefe de distribución y ventas que cuenta con amplia experiencia en el mercado de bebidas de Lima Metropolitana	
	O2	Alto precio de los productos saludables			
	O3	Materia prima disponible			
	O4	Descuentos tributarios en la Selva Central	(F4,O3) Diseñar un proceso de producción que sea eficiente, utilizando la experiencia del personal en el proceso de bebidas y el uso eficiente del recurso (materia prima y tiempo)		
	O5	Aumento de impuesto selectivo al consumo de la competencia (productos altos en azúcar y sodio)	(F6,F7,O4,O5) Determinar un precio competitivo aprovechando los beneficios tributarios de la compañía e impuesto asignados a la competencia		
		(F2,O1) Elaborar un sistema de ventas y distribución aplicado en el mercado de Lima Metropolitana que pueda estar acorde con la demanda producto de los cambios del consumidor por nuestro producto	(O2,D9) Establecer precios que compensen el costo del flete de envío del producto a la ciudad de Lima		
<b>AMENAZAS</b>	A1	Importación de bebidas al mercado local	(F9,A2) Mantener el suficiente stock en los almacenes de Lima para una contingencia en caso de un desastre natural	(D8,A1) Capacitación constante al personal involucrado en venta y distribución, así como jefaturas en procesamiento de jugos y conocimiento del mercado y el análisis de la competencia tanto nacional como extranjera	
	A2	Desastres naturales que afectan las vías de abastecimiento			
	A3	Aumento del precio del petróleo a nivel internacional	(F7,A4) Implementar a mediano y largo plazo nuevos sabores para contrarrestar la presencia de sustitutos		
	A4	Alta presencia de productos sustitutos			

A5	Factores climáticos que afectan la producción de insumos	
----	--	--

Elaboración: Autores de la tesis

**Tabla V.2. Ponderación de Estrategias de Matriz FODA**

Estrategia	Tipo	Ponderación
(F2,O1) Elaborar un sistema de ventas y distribución aplicado en el mercado de Lima Metropolitana que pueda estar acorde con la demanda producto de los cambios del consumidor por nuestro producto.	FO	20%
(F4,O3) Diseñar un proceso de producción que sea eficiente, utilizando la experiencia del personal en el proceso de bebidas y el uso eficiente de los recurso (materia prima y tiempo)	FO	15%
(D1,O1) Contratar a un jefe de distribución y ventas que cuente con amplia experiencia en el mercado de bebidas de Lima Metropolitana	DO	15%
(O2,D9) Establecer precios que compensen el costo del flete de envió del producto a la ciudad de Lima	DO	15%
(F3,O2) Estructurar un plan de financiamiento sustentado en el alto valor que tienen las bebidas saludables en el mercado	FO	10%
(F6,F7,F9,O4,O5) Determinar un precio competitivo aprovechando los beneficios tributarios de la compañía e impuesto asignados a la competencia.	FO	10%
(F9,A2) Mantener el suficiente stock en los almacenes de Lima para una contingencia en caso de un desastre natural.	FA	5%
(F7,A4) Implementar a mediano y largo plazo nuevos sabores para contrarrestar las presencia de sustitutos	FA	5%
(D8;A1) Capacitación constante al personal involucrado en ventas y distribución, así como jefaturas en procesamiento de jugos y conocimiento del mercado y el análisis de la competencia tanta nacional como extranjera.	DA	5%
Total		100%

Elaboración: Autores de la tesis

En una primera etapa se implementarán las cuatro primeras estrategias de la Matriz Cruzada FODA, por ser las de mayor ponderación, posteriormente se aplicarían las restantes.

## **CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING**

Este capítulo desarrolla el marketing estratégico y operacional para el plan de negocio de Vita Light que es una bebida funcional resultado de la combinación de aloe vera con frutas; y en esta oportunidad se lanzará en la primera etapa la combinación de aloe vera y piña, para lo cual se tomará en cuenta los resultados del estudio de mercado.

### **6.1. Marketing Estratégico**

#### **6.1.1. Objetivos**

- Lograr en el primer año, la asociación de la marca Vita Light como una bebida funcional que ofrece frescura, bienestar y combinación agradable
- Lograr ventas netas de S/ 9,392,796 el primer año, con una tasa anual de crecimiento de 2%, 6%, 9% y 13% para los años 2023, 2024, 2025 y 2026 respectivamente; basados en los resultados del objetivo de ventas de la investigación de mercado
- Obtener una participación de mercado de bebidas funcionales del 2.1% en el primer año

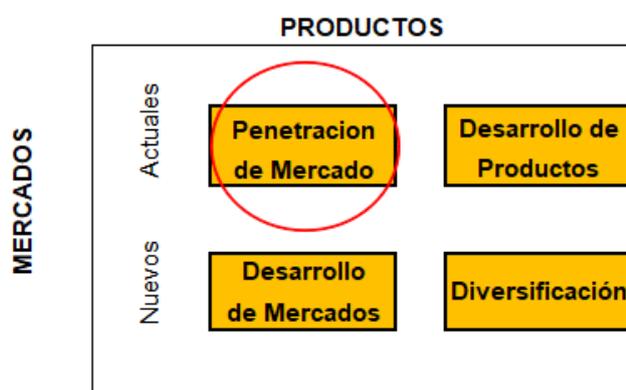
#### **6.1.2. Estrategia de Matriz Ansoff**

En la Figura 6.1 se presenta la Matriz Ansoff, (Ansoff, Igor, 2020) la cual está enfocada en identificar las oportunidades de crecimiento de Empresa Copacabana Industrial EIRL para lo cual se relaciona con los productos en el mercado. Cabe recordar que la empresa actualmente comercializa los siguientes productos: gaseosa Villa Kola, gaseosa Guaraná, agua Manantial y agua Celestial en la Región Junín.

Empresa Copacabana Industrial EIRL al ingresar al mercado de la Región Lima con una nueva marca Vita Light y al ser ésta una nueva línea de negocio “bebidas funcionales” aplica la estrategia de penetración de mercado, debido a que busca sustituir a los productos que existen actualmente y ganar participación en la misma, ofreciendo una propuesta de más por más la cual se aplicará los primeros años del plan de negocios,

para luego desarrollar una estrategia de desarrollo de productos ampliando la combinación de sabores en los siguientes años del proyecto.

**Figura VI.1. Matriz Ansoff**



Fuente: Autores de la tesis

### **6.1.3. Estrategia de segmentación**

La comercialización de bebidas funcionales de Vita Light se caracteriza por tener como ingrediente al aloe vera más agua y otra fruta; para el presente plan de negocio será aloe vera con piña. En los resultados del focus group catalogaron a Vita Light como bebida saludable y natural.

Para seleccionar a los consumidores potenciales se consideraron las siguientes variables:

- **Geográficamente**

El mercado disponible está constituido por los distritos que conforman Lima Metropolitana; su población urbana asciende a 8,574,974 según INEI (2017). De acuerdo a los resultados de la investigación de mercado se percibió que los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina son los que más respondieron a la encuesta (73%) (ANEXO 6).

- **Demográficamente**

El público objetivo se define por el grupo de edades entre 25 y 50 años, conformado por hombres y mujeres. Así se obtienen 971,767 habitantes como mercado meta de la bebida funcional para los distritos seleccionados (ver Tabla IV.3).

- **Nivel Socioeconómico**

El nivel socioeconómico que se segmenta es el A y B; según el análisis estratégico es el sector que tiene tendencia a consumir productos de valor como las bebidas funcionales. En Lima Metropolitana el NSE A representa el 4.7% y en el NSE B el 23.2% de la población.

**Figura VI.2. Distribución de hogares por NSE**



Fuente: Ipsos Apoyo

- **Psicográficamente**

El mercado disponible se caracteriza por consumir agua, jugos envasados, néctares, bebidas rehidratantes, bebidas energéticas. En los resultados de la investigación cualitativa se concluyó que la gran mayoría del público objetivo consumiría esta bebida durante el día, pero principalmente durante y después de sus almuerzos.

Además, en la investigación cuantitativa, se evidenció que el 62% consume bebidas funcionales por el sabor, 39% por el precio, 33% por la presentación y 24% por la accesibilidad. Por lo tanto, es un mercado innovador que buscan bebidas que les haga sentirse bien física y emocionalmente.

- **Mercado meta**

El mercado meta son hombres y mujeres de 25 a 50 años del NSE A y B que equivale a 971,767 habitantes. Este segmento se diferencia por cuidar más su salud y

buscan consumir bebidas refrescantes y saludables durante el día, pero principalmente durante y después de sus almuerzos.

#### **6.1.4. Estrategia de posicionamiento de marca**

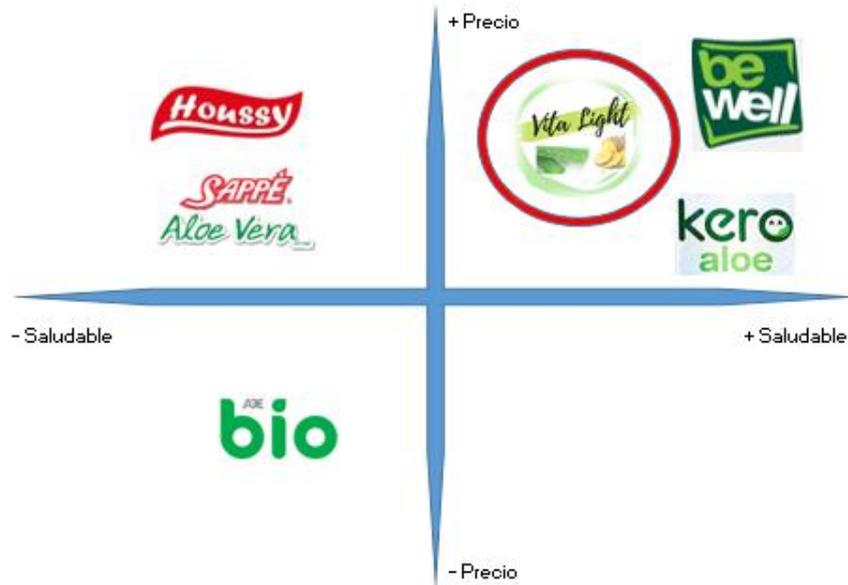
Para alcanzar posicionar la marca, se han tomado los resultados de las encuestas (ver ANEXO 9). En la investigación cuantitativa se muestran los elementos que el público objetivo considera importante al momento de decidir comprar esta bebida Vita Light: (i) percepción de la bebida como beneficiosa para la salud; (ii) precio acorde al mercado; (iii) tiempo de conservación de la bebida (6 meses a 1 año) y (iv) combinación del aloe vera con la piña.

En el ANEXO 9 también se mencionan los atributos, propiedades y beneficios que apoyan a construir el posicionamiento de la marca Vita Light, de acuerdo con los resultados de la investigación de mercado como son “combinación y saludable”.

Posicionar la marca Vita Light con los atributos, propiedades de variedad y calidad de bebidas funcionales de fruta con aloe vera a precio acorde al mercado. Con los beneficios de sensación de bienestar y frescura.

En la Figura 6.3 se observa que en la oferta actual de bebidas funcionales de sábila no todos logran posicionarse como saludables. Sappé y Houssy son marcas que tienen precios altos pero son menos saludables, mientras que Bio también es menos saludable pero tiene un precio menor. En cambio, Vita Light, Kero y Be Well son productos de precios altos y ofrecen un mayor beneficio al consumidor (saludable). Por esta razón es una ventaja competitiva.

**Figura VI.3. Matriz de posicionamiento**



Elaboración: Autores de la tesis

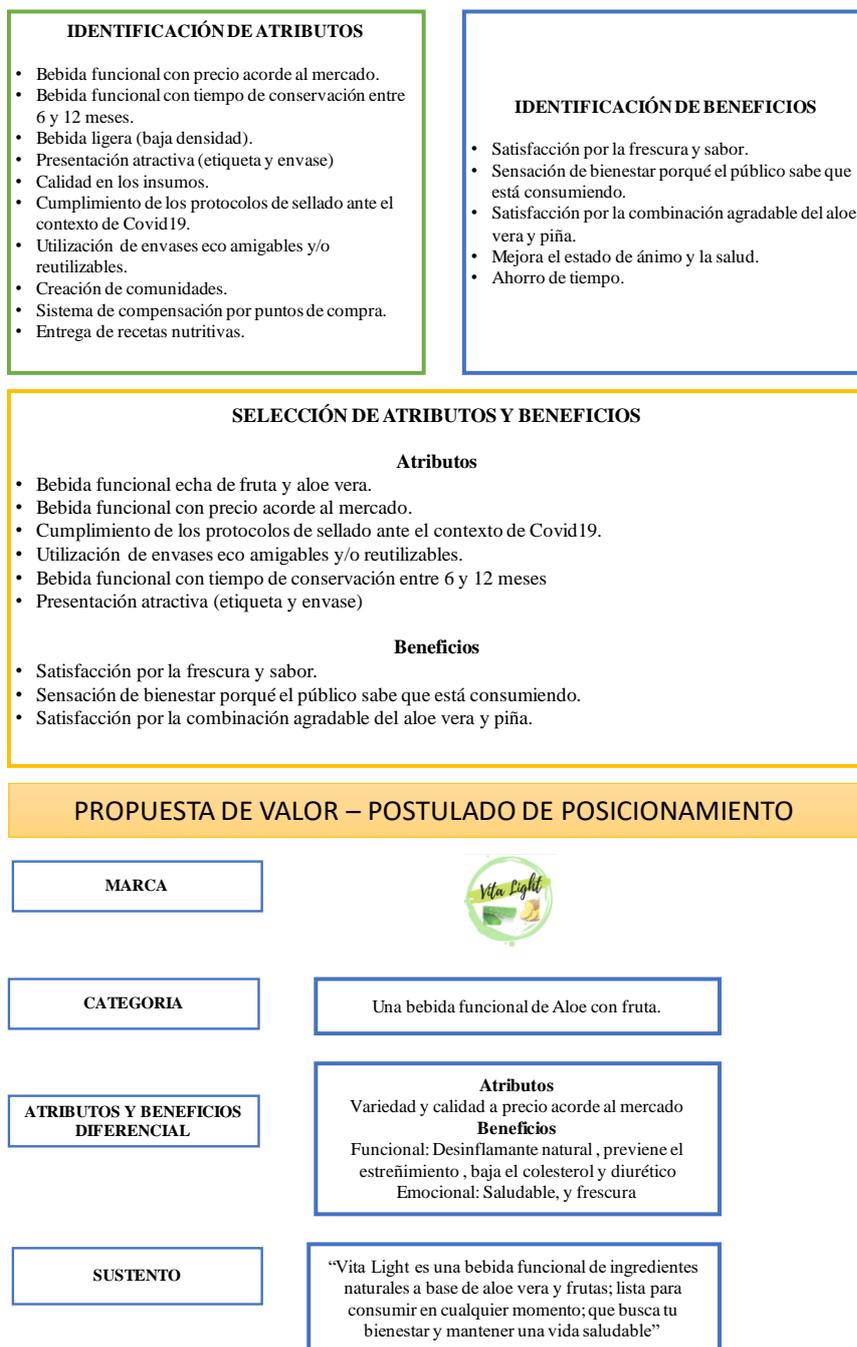
La propuesta de valor en la que se basa la idea negocio es “más por más” ya que si bien el precio es más alto, será un producto de mayor calidad que los competidores, los beneficios que se brindan con este producto son más valorados.

**Tabla VI.1. Propuesta de Valor**

Posicionamiento de Valor		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por Más		
	Lo mismo			
	Menos			

Elaboración: Autores de la tesis

**Figura VI.4. Método de posicionamiento**



Fuente: Autores de la tesis

Realizando el análisis de posicionamiento de marca, se propone el siguiente anunciado:

*¿Buscas una bebida saludable, de calidad, variedad de sabores, que te calme la sed y te dé la sensación de bienestar? Llegó Vita Light, una bebida funcional de fruta con aloe vera que busca tu bienestar.*

## 6.2. Marketing Operacional

### 6.2.1. Producto

Vita Light será una línea de bebidas funcionales a base de aloe vera en combinación con otras frutas como por ejemplo piña, camu camu, arándanos, naranja entre otras frutas que requiera el mercado; para esta primera etapa de producción se desarrollará la combinación de aloe vera con piña.

**Figura VI.5. Presentaciones de sabores**



Elaboración: Autores de la tesis

#### 6.2.1.1. Beneficios del producto

La primera línea de bebida será elaborada a base de sábila y piña, ambos productos son fuentes ricas en vitaminas, fibras, nutrientes y contribuyen a la salud, algunas propiedades de los ingredientes de Vita Light son:

- **Sábila**

Según el centro de Investigación de Salud y Bienestar de Euromonitor International en su publicación “Aloe Vera: ¿Listo para la salud y el bienestar convencionales?”

publicado el 09 de enero de 2012 la sábila o aloe vera es una planta originaria del norte de América que contiene vitaminas y fitoquímicos; a la sábila se le atribuyen muchas propiedades medicinales tales como el aceleramiento de la cicatrización, elimina infecciones en la piel y quemaduras solares, es bueno para la digestión y fortalece el sistema inmunológico, es un excelente antiinflamatorio, nivela los azúcares y lípidos en la sangre que ayuda al control de la diabetes, ayuda a la prevención de enfermedades cardíacas. (Euromonitor International, 2012)

De acuerdo a Marc Schweizer en su libro “Aloe Vera la planta que cura” asegura que

[E]l aloe bebible es un buen regulador del tránsito intestinal y un excelente complemento alimenticio que contiene numerosas vitaminas y oligoelementos. El aloe vera cicatriza y desinfecta las heridas, facilita la digestión, activa el riego sanguíneo, la circulación linfática, las funciones renales, hepáticas y biliares, atenúa los dolores artríticos y reumáticos (Schweizer, 1994, pág. 45).

Según Vertientes, Revista especializada en Ciencias de la salud, menciona que

[E]n un estudio realizado en pacientes diabéticos que consumieron Aloe vera (100 g de gel de Aloe vera) dos veces al día durante 5 años se observó que dicho tratamiento disminuyó los niveles de glucosa, colesterol y triglicéridos en sangre, así mismo en otros estudios con pacientes diabéticos el consumo de Aloe vera (1 cucharada de gel Aloe vera dos veces al día por 42 días) disminuye los niveles de glucosa en sangre (Vertientes, 2011, pág. 62).

También otros autores nos indican que se han identificado más de 75 compuestos entre vitaminas y minerales que contiene el aloe vera, es por ello que esta planta puede aportar componentes nutricionales como materia prima para la elaboración de alimentos funcionales, considerados en la actualidad como los alimentos del futuro (Vega, Ampuero, Diaz, & Lemus, 2005).

#### ▪ **Piña**

Es una fruta tropical que brinda muchos beneficios para la salud, su principal composición es 85% agua, no tiene grasas y posee pocas calorías, contiene vitaminas, minerales y es un fuente de fibra; algunos beneficios de la piña para la salud son los siguientes: diurética, elimina el agua del cuerpo y evita la acumulación de líquidos en el mismo; ayuda a la pérdida de peso; posee propiedades antiinflamatorias, regula el tráfico intestinal por su alto contenido en fibra, regula los índices de colesterol en la sangre, ayuda a la digestión por su contenido de bromelina, fortalece el sistema

inmunológico por su contenido de vitamina B9 y ayuda a absorber hierro por su contenido en vitamina C. (La Republica, 2019)

El sabor de la sábila es considerado para muchas personas poco agradable lo cual contrasta con sus grandes beneficios para la salud, pero en combinación con la piña se obtiene un producto agradable enmascarando el sabor de la sábila con la dulzura y buen aroma de la piña, esto resulta una sinergia entre ellas lo que permite tener un producto final deseado.

Cada dos (02) años se prevé el lanzamiento de las demás combinaciones de Vita Light, para surtir la oferta del producto.

▪ ***Diferenciación de la competencia***

Como parte de una diferenciación adoptada por la empresa, Vita Light combinará aloe vera con fruta natural (100% pulpa) en comparación con las bebidas de la competencia que utilizan saborizantes para simular los sabores reales de las frutas.

La consistencia de la bebida será diluida de fácil consumo, mientras que la competencia utiliza cristales de aloe vera que no son del agrado de los consumidores de acuerdo a los resultados del capítulo de investigación de mercado.

El color de la bebida será del resultado de la combinación de aloe vera con piña sin colorantes; además de ser una bebida libre de octógonos.

En la Tabla VI.2 se realizará un análisis comparativo de la competencia con las principales características de cada bebida:

**Tabla VI.2. Diferenciación de la competencia**

	Free Tea	Bio	Kero	Houssy	Sappé	BeWell	Vita Light
Saborizantes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Gajos de aloe	X	X	✓	✓	✓	✓	X
Colorantes	✓	X	✓	✓	✓	X	X
Azúcar Añadida	✓	✓	✓	✓	✓	X	X
Conservantes	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Bajo
Procedencia	Perú	Perú	Perú	China	Tailandia	Perú	Perú

✓ = Sí contiene      X = No contiene

Elaboración: Autores de la tesis

### 6.2.1.2. Tipo de envase

El tipo de envase será vidrio en dos presentaciones 250 ml y 475 ml (Figura 6.6) ambas presentaciones agrupadas en paquete de 12 unidades en envoltura de plástico termo contraíble.

**Figura VI.6. Tipo de envase**



Elaboración: Autores de la tesis

### 6.2.2. Precio

Para la fijación de precios de Vita Light se utilizará la estrategia de fijación de precios (Kotler P. & Armstrong G., 2017) en el cual menciona como estrategias principales las siguientes:

- Fijación de precios basado en el valor para el cliente
- Fijación de precio basado en el costo del producto
- Fijación de precios basado en la competencia

A continuación, se estudiarán los tres métodos de fijación de precios mencionados para determinar el precio de venta de Vita Light, tomando en consideración el análisis se determinará un precio conveniente para la empresa, que genere valor para los clientes y utilidades para los inversionistas.

- ***Fijación de precios basado en el valor para el cliente***

Para fijar los precios con esta estrategia primero se evaluarán las necesidades de los clientes y cómo ellos perciben el valor de Vita Light; se tomó como referencia los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa:

**Figura VI.7. Fijación de precios basada en el valor**



Fuente: (Kotler P. & Armstrong G., 2017)

Evaluar las necesidades de los clientes y sus percepciones de valor: en la investigación cuantitativa; el público objetivo menciona que el precio óptimo por una bebida en vidrio de 475 ml es de S/ 4.50 y su precio justo se ubica entre S/ 3.69 y S/ 4.16, siendo el máximo entre S/ 5.02 y S/ 5.56. Para el envase de vidrio de 250 ml el precio óptimo es de S/ 3.50 y su precio justo se ubica entre S/ 2.64 y S/ 3.30, siendo el máximo entre S/ 3.65 y S/ 4.64.

Fijar un precio meta que se ajuste al valor percibido por los clientes; con esos resultados el precio óptimo para un envase en vidrio de 475 ml es de S/ 4.50 y para el envase de vidrio 250 ml es de S/ 3.50.

- ***Fijación de precio basado en el costo del producto***

En la fijación de precio basada en el costo del producto se determinará el precio de acuerdo con los costos en los que se incurre al producir la bebida: costos de producción, costos de distribución y ventas más un porcentaje que se fijará como utilidad para la empresa, a continuación, detallamos los costos de la empresa.

**Tabla VI.3. Fijación de precio basada en el costo del producto**

	Vita Light 250 ml	Vita Light 450 ml
Costo de producción (en Pichanaqui)	1.03	1.50
Gastos administrativos	0.03	0.06
Flete de Pichanaqui a Lima 0.13 S/ /kg	0.05	0.08
Costo de producción (en Lima)	1.11	1.64
Gastos de Marketing 11%	0.12	0.18
Gastos de Distribución 5.8%	0.07	0.10
Utilidad 20%	0.22	0.33
Precio de venta en Lima	1.52	2.25

Elaboración: Autores de la tesis

▪ ***Fijación de precios basado en la competencia***

En el mercado existen varios competidores, en la Tabla VI.4 se muestran los precios con los que ofertan sus productos, estos precios fueron tomados de los anaqueles de los supermercados, bodegas y tiendas de conveniencia.

**Tabla VI.4. Precio de competidores del mercado**

Marcas	250-300 ml	450-475 ml
Kero	No disponible	S/5.50
Free Tea	No disponible	S/3.00
Bio	S/3.00	No disponible
Naturale	No disponible	S/3.10
Sappé	S/4.80	No disponible
Kero aloe	S/3.00	No disponible
Cifrut	No disponible	S/1.50
Be Well	S/4.50	No disponible
Infusion	S/5.90	No disponible
Beberash	S/5.20	No disponible

Elaboración: Autores de la tesis

En el ANEXO 15 se muestran las bebidas de la competencia en los anaqueles de los supermercados.

**6.2.2.1. Estrategias de precio**

De acuerdo a las tres estrategias de fijación de precios se tiene los resultados mostrados a continuación:

**Tabla VI.5. Resultado de los métodos de fijación de precios**

Método de Fijación de Precios	250 ml	475 ml
Fijación de precios basado en el valor para el cliente	S/3.50	S/4.50
Fijación de precios basado en el costo del producto	S/1.52	S/2.25
Fijación de precios basado en la competencia	S/3.00	S/5.50

Elaboración: Autores de la tesis

La estrategia de precios que toma Vita Light de acuerdo al análisis de los tres métodos de fijación de precios es la basada en el valor percibido por el cliente que se aprecia en la Tabla VI.6.

**Tabla VI.6. Precios Vita Light 250 ml y 475 ml**

Presentación	Precio con I.G.V	Precio sin I.G.V
Vita Light vidrio 250 ml (V250)	S/3.50	S/2.97
Vita Light vidrio 475 ml (V475)	S/4.50	S/3.81

Elaboración: Autores de la tesis

#### **6.2.2.2. Margen de contribución**

De acuerdo a la Tabla VI.3 los costos de producción variables para las presentaciones de vidrio 250 ml y 475 ml son S/ 1.11 y S/ 1.64 respectivamente, analizándolos con el precio de venta si IGV se halla el margen de contribución de dichos productos, dichos márgenes se presentan en la Tabla VI.7.

**Tabla VI.7. Margen de contribución**

Elementos del Margen	Vita Light 250 ml	Vita Light 475 ml
Precio de venta sin IGV	2.97	3.81
Costo de producción	1.11	1.64
Margen de contribución	1.85	2.17
Margen de contribución %	166.5%	132.0%

Elaboración: Autores de la tesis

#### **6.2.2.3. Precios a los canales de distribución**

Los precios a los canales de distribución se aprecian en la Tabla VI.8, siendo las tiendas de conveniencia, supermercados, markets, bodegas, codistribuidores y mayoristas los principales canales de distribución.

**Tabla VI.8. Precios a los canales de distribución**

Canales de distribución	Descuento		Precio a los canales		Margen de contribución	
	250 ml	475 ml	250 ml	475 ml	250 ml	475 ml
Tienda de Conveniencia, Supermercado, market de grifos	20%	18%	2.37	3.13	113.18%	90.20%
Bodega, Mercado Tiendas ecológicas/naturistas	18%	17%	2.43	3.17	118.51%	92.52%
Codistribuidores	25%	20%	2.22	3.05	99.86%	85.56%
Mayoristas	20%	18%	2.37	3.13	113.18%	90.20%

Elaboración: Autores de la tesis

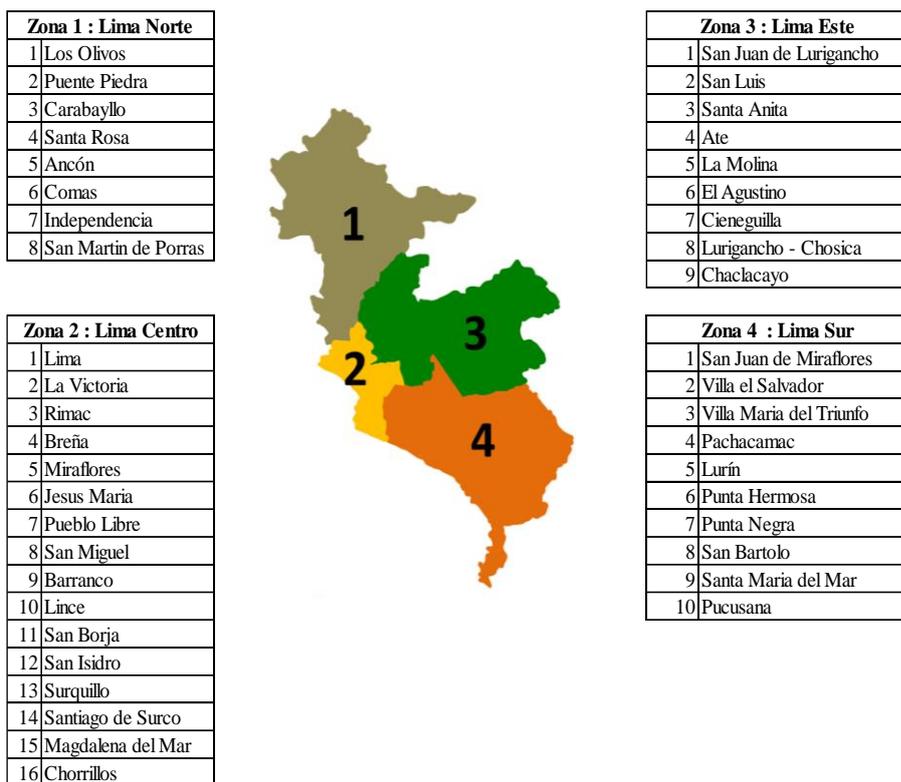
### **6.2.3. Plaza**

Para poder llevar los productos del almacén a sus puntos de venta y/o cliente final se incorporará una red de distribución con empresas logísticas de la zona que se encargan al 100% de la distribución en Lima, y distribuir el producto por las diferentes zonas asignadas, lo cual ayuda al rápido crecimiento de las ventas ya que así se prescinde de una inversión en una red de distribución propia y los costos incurridos para mantener activa la cadena de distribución a través de sus propios esfuerzos.

Se tomará en cuenta los resultados obtenidos en la investigación de mercado para diseñar la estrategia de distribución; en donde el 56% del público prefería comprar la bebida Vita Light por medio de tiendas de conveniencia, el 55% en supermercados y el 49% en bodegas.

Las zonas asignadas para la distribución en Lima son las siguientes:

**Figura VI.8. Zonas asignadas para distribución**



Elaboración: Autores de la tesis

- **Codistribuidores:** teniendo en cuenta el camino por el cual atraviesa la empresa para llegar hacia el consumidor final, se propone utilizar un canal distribuidor. Se aprovecha el servicio de logística brindado por el distribuidor a nivel de la capital para entregar el producto al consumidor final.
- **Mayoristas:** por este medio se hará la distribución a empresas mayoristas, como el Mercado de Productores de Santa Anita para la distribución al por mayor de las bebidas de Vita Light.
- **Minoristas/Detallistas:** posteriormente el producto es entregado hacia un minorista o detallista que puede formar parte del canal tradicional a través de las bodegas. Cabe resaltar que un detallista ofrece una gran variedad de productos de consumo al paso.

**Canal Moderno:**

- **Tiendas de conveniencia:** al ser este canal el más importante de todos, se enfocarán todas las estrategias para generar alianzas con Tambo, Listo, Oxxo y Más Más.

- **Tiendas de productos naturales:** las tiendas de productos naturales también serán un canal importante, ya que en la actualidad están en aumento; como por ejemplo: Flora y Fauna, Eco Tienda Natural, Actitud Viu entre otras.

#### 6.2.4. Promoción

##### 6.2.4.1. Promociones a intermediarios, consumidor final y fuerza de ventas

Se realizarán descuentos y promociones comerciales, de acuerdo con los canales donde se ofrezca el producto, sea canal tradicional, mayorista, minorista o canal moderno. Esto con el fin de que cumplan actividades de marketing determinadas, lo que les beneficiará a ambas partes. Los descuentos funcionales se relacionan directamente con objetivos específicos que tenga que cumplir cada uno de los canales donde sea ofrecido el producto, en la Tabla VI.9 se aprecian las promociones a los canales de distribución y el margen de contribución que salda para la empresa.

**Tabla VI.9. Promociones a los canales de distribución**

Canales de distribución	Promociones						
	Margen de contribución para la empresa		Descuento por promoción		Descuento por pronto pago	Margen de contribución para la empresa	
	250 ml	475 ml	250 ml	475 ml		250 ml	475 ml
Tienda de Conveniencia, Supermercado, market de grifos	113.18%	90.20%	8%	4%	3%	102.18%	83.20%
Bodega, Mercado Tiendas ecológicas/naturistas	118.51%	92.52%	5%	2%	2%	111.51%	88.52%
Codistribuidores	99.86%	85.56%	5%	2%	2%	92.86%	81.56%
Mayoristas	113.18%	90.20%	7%	3%	3%	103.18%	84.20%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

El descuento por pronto pago será en un plazo máximo de 10 días, de lo contrario se pierde dicha promoción, la fuerza de marketing desarrollará los siguientes tipos de promociones:

- **Promoción a los intermediarios**

Una buena manera de ganar respaldo será a través de la promoción que se use por los canales de distribución HORECAS<sup>1</sup> ya que será un medio importante donde se puede transmitir la visión y la imagen general de la marca, a través de tan solo la simple presencia del producto acompañado de banners publicitarios y anfitrionas, las cuales estarán presentes en las campañas de introducción del producto.

Se realizará convenios para que pueda estar presente en diferentes ferias tales como ferias universitarias, ferias de productos de cocina, ferias industriales, etc. Esta presencia en las distintas ferias vendrá acompañada de material promocional tales como lapiceros, refresqueras, llaveros para que así ayude a poder aumentar el nivel de conocimiento en el mercado.

Por último, para todos los canales de distribución se realizarán diferentes materiales publicitarios tales como afiches, anaqueles, los cuales serán un tipo de publicidad silenciosa y un impulsador de compra para que cuando los consumidores visiten los diferentes canales tengan un impulso a comprar.

▪ ***Promoción al consumidor final***

Para poder llegar a grandes consumidores finales se aplicará el uso de marketing directo a través de mailing<sup>2</sup> usando “mailchimp<sup>3</sup>”, en el cual se invitará a personas reconocidas en el medio como influencers; los cuales serán futuros líderes de opinión. Se aplicará en el marketing digital, el cual se especificó en el acápite siguiente.

Pasada la pandemia del COVID-19; se plantea hacer uso de publicidades Above The Line (ATL)<sup>4</sup> así como Below The Line (BTL)<sup>5</sup>, en cuanto al ATL estas publicidades serán realizadas en medios masivos online y offline, en cuanto a las activaciones del

---

<sup>1</sup> Es un acrónimo de HOteles, REstaurantes y CAFeterías, que se utiliza para referirse al sector de los servicios de comidas. (Pergorain, 2019)

<sup>2</sup> Mailing es la publicidad directo que envían las empresas a los contactos que tienen en su base de datos. la campaña de mailing consiste en enviar publicidad de manera masiva por correo convencional o electrónico, buscando sobre todo que llegue a cuantos más mejor. (Gestión, 2020)

<sup>3</sup> Mailchimp es un proveedor de servicios de marketing por correo electrónico y el nombre de la empresa que lo opera. (www.mailchimp.com)

<sup>4</sup> La publicidad Above the Line, conocida simplemente como ATL, es la que utiliza medios masivos como principales canales de difusión. Debido a ello, implica grandes costos, pero al mismo tiempo, mayor llegada y alcance. Los medios más utilizados son la televisión, la radio, los periódicos, las revistas y los carteles publicitarios (ESAN, 2015)

<sup>5</sup> Este tipo de publicidad utiliza canales más directos para comunicarse con sus potenciales clientes. Estos pueden ser: correos electrónicos, llamadas telefónicas, eventos en el punto de venta, redes sociales, entre otros. A diferencia de la publicidad ATL, los costos del BTL pueden ser significativamente menores. Su principal desventaja es que, al valerse de medios no masivos, limita el alcance de la campaña (ESAN, 2015)

BTL serán realizadas a través de mini eventos o también llamados activaciones en distintos puntos de venta como son súper mercados, ferias, eventos musicales, eventos maratónicos; cuando el contexto lo amerite y tomando todas las medidas de prevención.

▪ ***Promociones a la fuerza de ventas***

Cumpliendo con todos los protocolos de seguridad, se realizará vistas presenciales a mercados otorgando muestras gratis; esto es un método eficaz para introducir el producto al mercado y hacerlo conocido.

Es por eso que se realizarán capacitaciones constantes en los primeros 6 meses del producto en el mercado, para que ellos puedan entregar este sampling<sup>6</sup> a los diferentes canales como bodegas tradicionales, etc. pero de una manera adecuada es decir explicando muy bien las propiedades de la bebida Vita Light y porque se distingue de las demás para que así también estos canales estén informados y puedan recomendar y se pueda crear un refuerzo de calidad por la manera en que lo venden los distintos canales.

Otra manera de hacer que la fuerza de ventas esté motivada y sean un medio de publicidad boca a oído, será el de realizar actividades como concursos en donde se premie con productos de la marca y premios en efectivo, siendo esta una manera de crear compromiso y lealtad.

***Personalización***

Para poder interactuar en la página web, ésta tendrá la opción de enlazarse con su propia cuenta de Facebook o Gmail, correo electrónico o teléfono. Se creará un perfil del público objetivo, conocerán sus historiales, recetas nutritivas de bebidas y participar en la comunidad interactiva.

***Participación en comunidad***

Para que la empresa pueda lograr un mejor posicionamiento de marca su estrategia necesita ser enfocada en los medios de referencia; para este fin se desarrollará una comunidad en las redes sociales que se enlace con la página web de Vita Light, su

---

<sup>6</sup> El sampling es una estrategia de marketing que consiste en ofrecer muestras de un producto a los usuarios para que los prueben. (Emprende Pyme, 2020)

objetivo principal es llevar conocimiento al público objetivo y generar participación por medio de retos, juegos y sorteos.

#### **6.2.4.2. Programa de incentivos**

- ***Programa de incentivo a los vendedores***

Para introducir y mantener las ventas de la nueva bebida Vita Light en el mercado objetivo se implementará un programa de incentivo a los vendedores con el objetivo de motivarlos para cerrar nuevas ventas y mantener la cartera de cliente de la empresa, el programa de incentivos constará de lo siguiente:

##### **Compensación o incentivos**

Las compensaciones serán en dinero o mediante premios de acuerdo a objetivos que tienen que cumplir los vendedores para acceder a ellos, puede ser búsqueda de nuevos clientes, volúmenes de ventas, activación de nuevos puntos de venta, etc.

##### **Capacitación, progreso en su carrera**

Se capacitarán a los vendedores en temas como marketing, ventas, liderazgo, etc. para desarrollarlos en su carrera de vendedores y dar profesionalismos al área.

##### **Reconocimiento**

A los vendedores se les hará un reconocimiento anual por los objetivos alcanzados, estos reconocimientos les permitirá subir su porcentaje de ventas para los años posteriores.

- ***Programa de incentivo a los comercios***

Vita Light debe tener presencia en el punto de venta, para ello se desarrollará un programa de incentivo a los comercios donde se expendan la bebida, dicho programa constará de dotar equipos de refrigeración, exhibidores, paneles y carteles para ubicarlos en el punto de venta. Esto nos permitirá ser más visibles a los clientes lo que facilitará la llegada a los mismos.

Otro incentivo a los comercios será las bonificaciones en productos, cuando estos lleguen a su cuota semanal, mensual o anual lo que permitirá a los comercios obtener mayores utilidades.

**Tabla VI.10. Incentivo a los vendedores y comercios**

Incentivo Comercio	P. Unit	Cantidad	2022	2023	2024	2025	2026
Exhibidores	30	500	15,000	15,330	15,667	16,012	16,364
BC Cooler	1,399	150	209,850	214,467	219,185	224,007	228,935
Bonificacion en productos	36	1,000	35,760	36,547	37,351	38,172	39,012
Premio a vendedores	2,000	8	16,000	16,352	16,712	17,079	17,455
Capacitacion vendedores	2,300	8	18,400	18,805	19,219	19,641	20,073
Total			295,010	301,500	308,133	314,912	321,840

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

#### **6.2.4.3. Marketing Digital**

Más de 4,000 millones de usuarios se conectan a internet a diario, de los cuales el 98% utilizan buscadores todos los días, 82% ven videos online habitualmente, 73% participa en alguna red social, 57% leen blogs, 34% publican opiniones sobre productos/servicios en la edad y 90% de los usuarios creen en los testimonios de productos que no conocen (Ramirez-Corzo, Foncho, 2020).

La confianza del consumidor ha dado un giro radical, pasando de la época de deferencia a época de referencia; es hoy en día que las ventas se generan por las recomendaciones de personas desconocidas, amigos y familiares; tal como se muestra en la Figura 6.9.

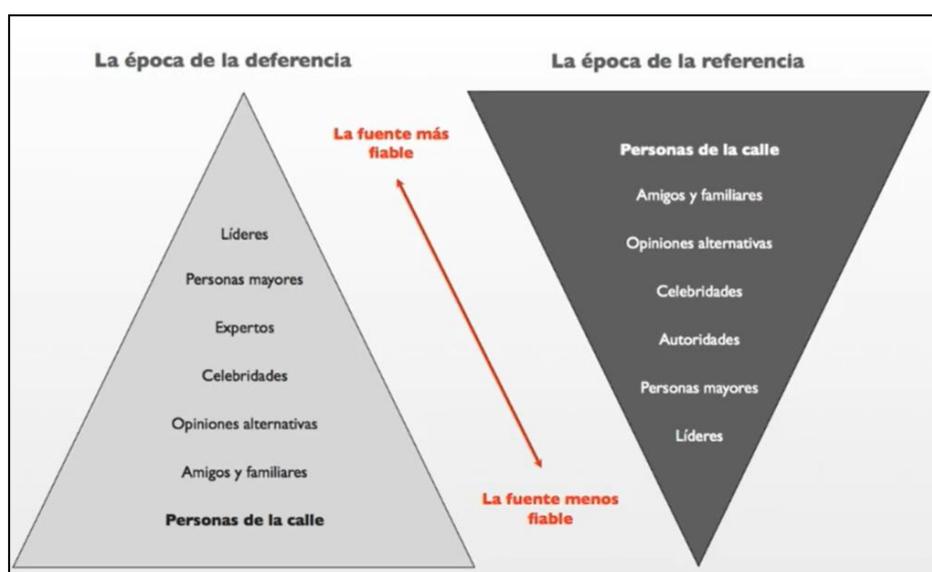
El 85% del contenido generado en la red es generado por usuarios. Hoy las marcas en el medio digital forman parte de las conversaciones, aquí cada medio tiene sus propias reglas de juego. Por ejemplo; en Facebook se crean historias de comunidad de ida y vuelta; Instagram publicidad de fotos llamativas; y YouTube videos.

Existen tres tipos de medios: (i) medio comprada, donde el usuario es expuesto a la creatividad del anunciante en medio; (ii) medio propia, donde el usuario visita los

espacios del anunciante para documentarse y realizar la acción y (iii) media participada, en donde el usuario es influenciado, busca referencias y lee opiniones de los demás para decidirse y realizar la acción.

Para Vita Light se aplicará la estrategia de los tres medios con plan de introducción para el reconocimiento de marca; no obstante, el medio más importante será la participada.

**Figura VI.9. Confianza del consumidor**



Fuente: (Ramirez-Corzo, Foncho, 2020)

A continuación, se presenta la estrategia de medio digital:

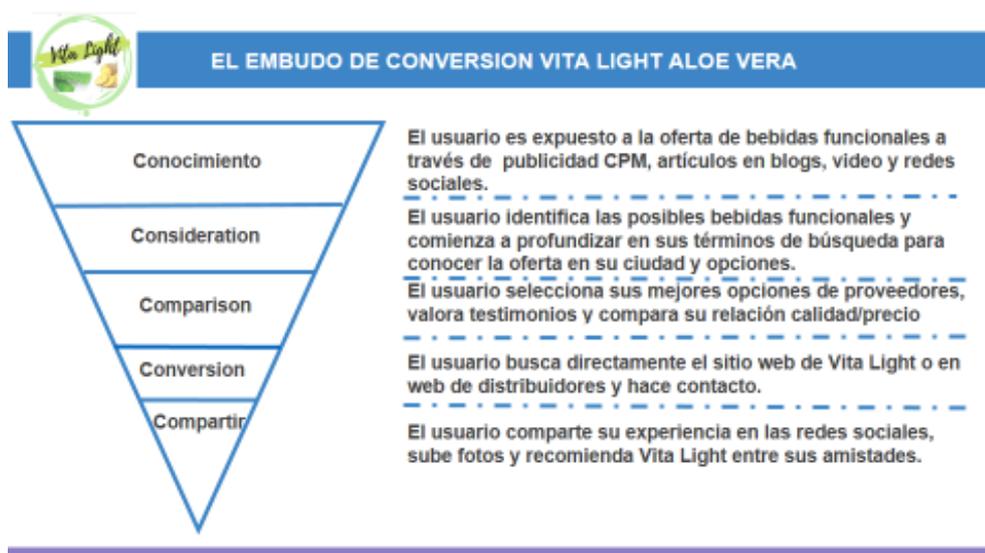
El mercado meta está conformado por varones y mujeres de 25 a 50 años del nivel socio económico A y B de Lima Metropolitana cuya proyección de habitantes para el 2022 es de 1,012,258. Este segmento se preocupa por consumir bebidas refrescantes y saludables durante y/o después de almuerzo.

### (a) Embudo de conversión

En la Figura 6.10 se presenta el embudo de documentación de Vita Light desde el conocimiento (*awareness*<sup>7</sup>) hasta el share o compartir.

Se procede a etiquetar al producto buscando las palabras claves, para ello se investigó en Google Ads. Los resultados se muestran en el ANEXO 16, se observó que ocho palabras crean un tráfico mensual de 105,200 búsquedas y la gran mayoría de contenido publicado son videos.

**Figura VI.10. Embudo de documentación Vita Light**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

### (b) Plan de medios digitales

En el

ANEXO 17 se presenta el presupuesto mensual del plan de medios digitales para la etapa de lanzamiento, se estima un presupuesto mensual de S/ 2,750, los principales medios en los que se invertirán serán Facebook, Instagram, Adwords y Youtube; con el objetivo de buscar el reconocimiento de la marca, interacciones, seguidores y consideración de la marca, todo esto enfocado al público objetivo y mercado meta

<sup>7</sup> Awareness: es cuando un consumidor puede identificar, asociar y recordar una marca o varios aspectos de una marca (Brand Awareness, 2020)

seleccionado. Para tener presencia en los medios digitales; en el año 2024 y 2026 se incrementará la inversión en medios digitales ya que se lanzarán nuevas extensiones de línea

**(c) Publicidad**

La primera línea de Vita Light será de aloe vera con piña; sin embargo, se tiene como estrategia expandir la línea de Vita Light a partir del tercer y quinto año, siempre y cuando el contexto actual lo sostenga; pero para fines de la presente tesis; se escogió solo la comercialización de aloe vera con piña como lanzamiento. La publicidad constará de tres fases: (i) pre lanzamiento; (ii) lanzamiento y (iii) consolidación de la bebida Vita Light.

- **Pre lanzamiento**

En el pre lanzamiento se capacitarán a los distribuidores mayoristas, minoristas y de puntos de conveniencia. Para ello es importante la visita presencial y mostrar el producto en los puntos de venta; en caso de mayoristas al Mercado Productores de Santa Anita, a minoristas a las bodegas. Y para las de conveniencia realizar firmas de alianzas estratégicas con Tambo, Listo, Oxxo y Más Más.

El pre lanzamiento será por seis meses y el presupuesto en visitas y *merchandising* es de S/ 33,600; tal como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla VI.11. Inversión Pre lanzamiento (S/) primer año**

2022	Cant	Costo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Total (S/)
Visitas a Puntos de Venta al Mercado Mayorista	20	100	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	12,000
Visitas a Punto de Venta Canal Minorista	20	100	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	12,000
Muestras gratis	40	15	600	600	600	600	600	600	3,600
Personal de contacto	1	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	6,000
<b>Total (S/)</b>			5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	33,600

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

- **Lanzamiento**

El lanzamiento estará enfocado en el marketing digital y publicidad en redes sociales:

- (i) **Marketing digital;** publicidad masiva en las principales redes como Youtube, Instagram, Facebook así como también en Google Ads. En la
- (ii) Tabla VI.12 el presupuesto incrementa a S/ 31,500 para los seis meses posteriores, ya que se consideran los costos del *community manager*, agencia de diseño y *mailings*.

**Tabla VI.12. Inversión lanzamiento (S/) primer año**

2022	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total (S/)
Facebook	650	650	650	650	650	650	3,900
Googles Ads	300	300	300	300	300	300	1,800
Instagram	900	900	900	900	900	900	5,400
Youtube	900	900	900	900	900	900	5,400
Community Manager	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	6,000
Agencia de diseño	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	6,000
Mailings	500	500	500	500	500	500	3,000
<b>Total (S/)</b>							<b>31,500</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

- (iii) **Publicidad en redes sociales;** en el ANEXO 18 se muestra las posibles publicidades que saldrán en las redes sociales, se enfoca en el lema del posicionamiento de marca.

- **Crecimiento**

Los canales de publicidad digital para llegar a la mayor cantidad de personas serán:

- (iv) **Facebook**

La interacción será orgánica; para ello se desarrollará una página de la nueva unidad de negocio de Vita Light; las publicaciones serán diarias y estarán relacionadas a bebidas nutritivas, medicinales, naturales, jugos de frutas y estará dirigida por un *community manager*; los mensajes estarán orientados con la propuesta de valor.

*¿Buscas una bebida saludable, de calidad, variedad de sabores, que te calme la sed y te dé la sensación de bienestar? Llegó Vita Light, una bebida funcional a base de aloe vera con fruta que busca tu bienestar.*

**(v) Instagram**

Mediante este canal se difundirán videos de Vita Light, ya que cuando se realizó la investigación de mercado fueron los videos los más acordes; se subirán videos de la bebida aloe vera con piña, beneficios, ocasiones de consumo; y otros videos acerca de la salud.

**(vi) Google Ads**

Google Ads nos indicará cuales son las palabras claves que tienen mayor tráfico en internet, esto nos ayudará a llegar con mayor facilidad a los clientes (esto se profundiza en el acápite de medios digitales).

**(vii) YouTube**

En este medio se subirán videos largos donde se explicará los beneficios de la bebida, procesos de producción, historia de la empresa y procesos de cultivo de la sábila y piña, esto con el objetivo de que las personas puedan obtener información del producto, compartan las publicaciones y estar presente en los medios digitales, la inversión en este medio se dará en el primer año (lanzamiento), luego en el tercer y quinto año (extensión de línea).

En la Tabla VI.13 se visualiza que el presupuesto para el crecimiento de Vita Light en el segundo año será de S/ 31,109; focalizando el gasto en marketing digital.

**Tabla VI.13. Inversión Crecimiento (S/) segundo año**

2023	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 (S/)
Facebook	325	358	393	433	476	571	500	550	605	666	732	500	6,108
Googles Ads	300	330	363	399	439	527	500	550	605	666	732	500	5,911
Instagram	450	495	545	599	659	791	500	550	605	666	732	500	7,090
Community Manager	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
<b>Total (S/)</b>	<b>2,075</b>	<b>2,183</b>	<b>2,301</b>	<b>2,431</b>	<b>2,574</b>	<b>2,889</b>	<b>2,500</b>	<b>2,650</b>	<b>2,815</b>	<b>2,997</b>	<b>3,196</b>	<b>2,500</b>	<b>31,109</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

#### (d) Plan de medios tradicionales

De acuerdo a la investigación de mercado del capítulo anterior, los participantes del focus group y las encuestas mencionaron que una forma para que el producto sea conocido es por medio de comerciales de televisión y medios impresos, a continuación, se presenta el presupuesto de dichos medios:

- **Publicidad en televisión**

La televisión es un medio de gran impacto con la cual se llega a casi todos los hogares ya que cuenta con una amplia cobertura y es muy efectiva para crear una imagen de la marca, es por esto que Vita Light se anunciará por este medio; de acuerdo a la página web de América Televisión, para poner un anuncio de 30 segundos en horario prime el costo aproximado es 5,670 dólares americanos (S/ 20,129 con tipo de cambio de 3.55); se pondrán 30 avisos anuales cuyo monto de inversión asciende a S/ 603,855 con una proyección a 5 años y una tasa de inflación al 2.2%. El presupuesto para este medio se muestra en la Tabla VI.14.

- **Publicidad en medios impresos**

Si bien los medios impresos están siendo sustituidos por los medios digitales, aún tienen ciertas ventajas que las hacen útiles al momento de hacer marketing las cuales son la tangibilidad del medio, hace que la publicidad perdure por días o años, también generan confianza, es una buena estrategia de hacer publicidad off line; Vita Light hará publicidad impresa en diarios del Grupo El Comercio cuyo costo según su página web es de S/ 423.73 sin IGV por 6 avisos rotativos de 4x2; se contratará este servicio 16 veces al mes todos los años, el primer año el monto asciende a S/ 81,356 y se proyecta este gasto en 5 años con una inflación del 2.2% anual. El presupuesto para este medio se presenta en la Tabla VI.14.

**Tabla VI.14. Presupuesto de medios televisivos e impresos**

	2022	2023	2024	2025	2026
Televisión	603,855	617,140	630,717	644,593	658,774
Medios impresos	81,356	83,146	84,975	86,844	88,755
Total	685,211	700,286	715,692	731,437	747,529

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

En el ANEXO 19 se muestran las cotizaciones utilizadas para armar el presupuesto de medios televisivos e impresos.

### 6.2.5. Presupuesto

El primer año Empresa Copacabana Industrial EIRL centra su estrategia en el posicionamiento de marca en el marketing digital, alianzas con distribuidores y publicidad off line (medios televisivo e impresos); posteriormente se hará un incremento en la inversión en medios digitales en el tercer y quinto año debido a la extensión de línea que se prevé para esos años. En la Tabla VI.15 se muestra el presupuesto de marketing y ventas.

**Tabla VI.15. Presupuesto de marketing y ventas**

	2022	2023	2024	2025	2026
Facebook	3,900	6,108	9,772	5,375	11,825
Gooles Ads	1,800	5,911	4,729	5,202	5,722
Instagram	5,400	7,090	11,345	6,240	13,727
Youtube	5,400		5,640		5,891
Community Manager	6,000	12,000	12,360	12,731	13,113
Agencia de Diseño	6,000	12,264	12,534	12,810	13,091
Mailings	3,000			1,000	1,022
Visitas en Ferias Lima	24,000				
Muestras Gratis	3,600				
Personal de Contacto	6,000				
Televisión	603,855	617,140	630,717	644,593	658,774
Medios Impresos	81,356	83,146	84,975	86,844	88,755
Incentivo Comercio	295,010	301,500	308,133	314,912	321,840
<b>TOTAL (soles/año)</b>	<b>1,045,321</b>	<b>1,045,159</b>	<b>1,080,205</b>	<b>1,089,706</b>	<b>1,133,760</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

### 6.2.6. Inversión en marketing respecto a la competencia

Según el reporte de competencias de la Agencia de Publicidad y Marketing Planner, 2019 que se muestra en el ANEXO 20, la inversión en marketing de las principales empresas del sector se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla VI.16. Inversión de los competidores en marketing**

Marca	Inversión
Volt	2,098,764
360 Energy Drink	2,031,189
Frugos Fresh	1,965,188
Frugos Ynada	1,110,525
220V	1,050,420
<b>Vita Light</b>	<b>1,045,321</b>
Bio	815,673
Cifrut	610,976
Houssy	325,567
Kero	113,948
Red Bull	91,299
Tampico	6,440
Fuze Tea	4,455

Fuente: Agencia de Publicidad y Marketing Planner – Central de Medios

Elaboración: Autores de la tesis

Siento Volt y 360 Energy Drink las marcas que hacen mayor inversión, mientras que Tampico y Fuze Tea son las marcas que menos invierten en marketing. Vita Light invertirá el primer año el monto de S/ 1,045,321 que representa el 11.1% de sus ventas (Tabla VI.17), superando a sus competidores directos como son Bio, Houssy y Kero, colocando a Vita Light en una posición competitiva.

**Tabla VI.17. Porcentaje de presupuesto de publicidad**

	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	9,392,796	9,791,426	10,607,248	11,816,262	13,646,128
Presupuesto de Marketing y Ventas	1,045,321	1,045,159	1,080,205	1,089,706	1,133,760
% Gasto en Marketing	11.1%	10.7%	10.2%	9.2%	8.3%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Las empresas B2B, invierten un rango de 7% - 8% de sus ingresos en marketing (Gomez, 2019) ver **ANEXO 21**. Vita Light, como política de empresa, asignará un presupuesto en marketing entre 8.3% - 11.1% de las ventas totales para los 5 años previstos en el presente plan, debido principalmente a la estrategia de entrar con fuerza al mercado y quitar participación a la competencia.

### 6.2.7. *Indicadores de control*

Los indicadores de control permitirán realizar un seguimiento del cumplimiento de los objetivos del Plan de Marketing; siendo los principales indicadores para este proyecto los que se indican en la **Tabla VI.18**.

**Tabla VI.18. Indicadores de control**

Generales	Coste de adquisición de cliente (Inversión en MKT/# Clientes)
	Coste de Lead
Digital	CPC (costo por click)
	CTR (click through rate)
	Tasa de conversión de la página web
	Tasa de venta
Página Web	Origen de tráfico
	Ratio de conversión de visita a lead (por medio)
	Ratio de conversión de lead a venta (por medio)
	Tasa de retención (retención de clientes, porcentaje (%) de clientes que continúan comprando online y regresan en un determinado periodo de tiempo)
Redes sociales	Tasa de Share
	Mejora en interacciones
	Ratio de Likes
	Número de menciones y mensajes positivos
Ventas	Tasa de crecimiento de las ventas (variación de las ventas del año actual frente a las del año anterior)
Incrementar la participación	Captación de nuevos clientes (porcentaje (%) de clientes por mes de la nueva marca con respecto al total de la tienda)
	Cuota de mercado (ventas totales con respecto a las ventas totales de la industria)

Elaboración: Autores de la tesis



## **CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES**

Este capítulo tiene la finalidad de dar a conocer el plan de operaciones del presente plan de negocio de la bebida funcional Vita Light. En las siguientes secciones se expondrá la cadena de valor y el diseño de las operaciones de la empresa considerando todos aquellos recursos que intervendrán en la cadena productiva de esta nueva línea de negocio.

### **7.1. Objetivos**

- Abastecer la demanda del mercado objetivo, de acuerdo a las proyecciones del capítulo de investigación de mercado
- Optimizar los procesos de producción, considerando que existirán algunas sinergias con otras líneas de producción de la planta
- Estandarizar los procesos de producción de tal manera de cumplir los controles y normas de calidad aplicados al producto
- Determinar la inversión en maquinaria y equipo requerida para la nueva línea de negocio

### **7.2. Estrategia de Operaciones**

La estrategia elegida en el proceso productivo de Empresa Copacabana Industrial EIRL para esta nueva unidad de negocio estará basada en el control de calidad de la bebida funcional Vita Light de tal manera que los clientes reconozcan la marca y se fidelicen con ella, evitando que se inclinen hacia la competencia (Arbayza, 2015)

Por otro lado, considerando que la bebida funcional será producida y envasada en la ciudad de Pichanaqui (Región Junín), el transporte será un pilar de las operaciones del negocio. Asimismo, se toma en cuenta que el tiempo de entrega a los puntos de venta debe ser el más corto posible tomando en cuenta que el tiempo de vida de los productos perecibles se encuentra entre 06 y 12 meses.

### 7.3. Cadena de valor

Figura VII.1. Cadena de valor

<b>Infraestructura de la empresa 1.1%</b> Empresa Copacabana Industrial EIRL				
<b>Gestión de Recursos Humanos 7.6%</b> Empleo del personal esencial para garantizar una producción eficiente y de calidad				
<b>Desarrollo de tecnología 0.4%</b> Uso de equipos y técnicas innovadoras para la mejora continua de la producción				
<b>Abastecimiento de materiales e insumos 39.9%</b> Uso de proveedores actuales para el abastecimiento de las materias primas necesarias para el nuevo producto				
<b>Inventarios 0.8%</b> El tratamiento del nuevo inventario continuará los protocolos de la empresa	<b>Producción 1.1%</b> El proceso productivo tendrá 01 turno 2 veces por semana siguiendo protocolos ya diseñados por la empresa	<b>Distribución 6.7%</b> La distribución del producto hacia Lima estará a cargo de Empresa Copacabana Industrial EIRL	<b>Marketing y ventas 11%</b> La estrategia de ventas se ejecuta a través de un canal en Lima paralelo a los demás productos de la empresa	<b>Servicio postventa 0.3%</b> Dedicado a la exhibición del producto en los puntos de venta y el control de calidad del producto

Margen 31.1%

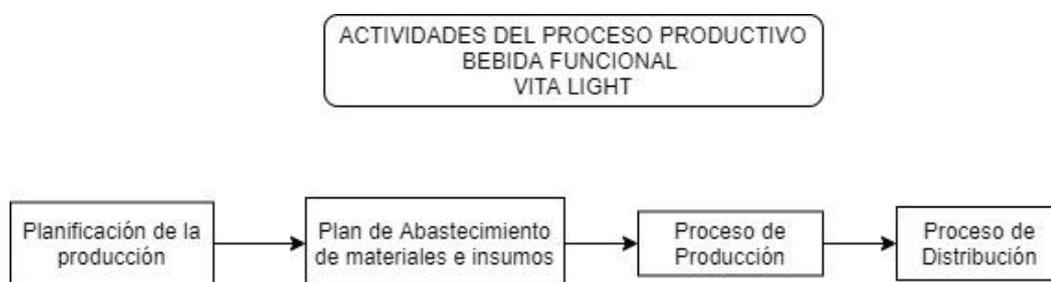
Elaboración: Autores de la tesis

## 7.4. Descripción del Proceso

El proceso productivo de la bebida funcional es fundamental y tendrá en consideración que el producto se elaborará dentro de las instalaciones de Empresa Copacabana Industrial EIRL existiendo una sinergia de procesos entre ambas líneas de bebidas. Además, las materias primas e insumos serán adquiridos de terceros en calidad de producto procesado por lo que no requerirán conversión alguna.

Las actividades del proceso productivo de la bebida funcional se detallan en la Figura 7.2.

**Figura VII.2 Actividades del Proceso Productivo**



Elaboración: Autores de la tesis

### 7.4.1. Planificación de la producción

La planificación de la producción será realizada por el Jefe de Operaciones de acuerdo a la demanda establecida por los diferentes canales de distribución y aprobada por la Gerencia. Para una etapa inicial de planificación, estará basada en los resultados de la demanda mensual para las bebidas en botellas de vidrio en presentaciones de 250 ml y 475 ml del ANEXO 14 del capítulo Investigación de Mercado.

Asimismo, en la Figura 4.6 de la investigación cuantitativa se obtuvo las preferencias en los lugares de compra de los consumidores, y al llevarlos a los canales de distribución (plazas) del producto se obtiene que el 60% del público objetivo mencionó comprar la bebida funcional en tiendas por conveniencia, supermercados y markets de grifos; el 27% compraría el producto en bodegas, mercados, tiendas ecológicas/naturistas; el 6% compraría de los codistribuidores; y el 7% compraría directamente a los mayoristas.

Del objetivo de ventas mostrado en la Tabla IV.4 y las preferencias de compra del público objetivo, se puede inferir la demanda mensual por tipo de canal y por consiguiente la demanda total mensual expresada en litros, la cual viene representada en la Tabla VII.1.

**Tabla VII.1. Demanda mensual por tipo de canal para el 2022**

Canales de Distribución	% por canal	Demanda mensual por tipo de canal	
		250 ml	475 ml
Tienda de Conveniencia, supermercados, market de grifos	60%	26,964	129,425
Bodega, mercado, tiendas ecológicas/naturistas	27%	12,133	58,241
Codistribuidores	6%	2,697	12,942
Mayoristas	7%	3,146	15,099
	100%	44,940	215,707

Litros Totales	11,235	102,461
	113,696	

Elaboración: Autores de la tesis

De la Tabla VII.1 se estimó una producción mensual de 113,696 litros que anualizado resultarían ser 1,364,351 litros. Con la ponderación de la Tabla IV.5 se determinó para el primer año la producción por mes, quedando representada en la Tabla VII.2.

**Tabla VII.2. Producción mensual por presentación por estacionalidad para el 2022**

PRODUCCIÓN (litros)	2022		
	250 ml	475 ml	Vol (lts)
Enero	11,673	106,453	118,126
Febrero	12,758	116,353	129,111
Marzo	12,548	114,440	126,988
Abril	11,753	107,182	118,935
Mayo	11,135	101,550	112,685
Junio	10,240	93,390	103,630
Julio	10,380	94,660	105,039
Agosto	9,578	87,353	96,931
Setiembre	11,158	101,760	112,918
Octubre	11,271	102,790	114,061
Noviembre	10,997	100,287	111,284
Diciembre	11,329	103,314	114,643
	134,820	1,229,531	1,364,351

Elaboración: Autores de la tesis

La producción con estacionalidad para los 5 años del análisis afectada por una tasa de crecimiento estimada, se encuentran en el **ANEXO 22**.

La planificación mensual de la producción será entregada con quince (15) días de anticipación con el objetivo de asegurar las compras oportunas de materiales e insumos requeridos en la elaboración de la bebida funcional.

#### **7.4.2. Plan de Abastecimiento de materiales e insumos**

Para iniciar el Plan de Abastecimiento, en primer lugar se revisará la receta de la bebida funcional así como su costeo, para luego determinar el plan de abastecimiento de los principales materiales e insumos involucrados en su elaboración.

La elaboración de la bebida funcional contiene los ingredientes de la Tabla VII.3 los cuales cuentan con proveedores aprobados por Empresa Copacabana Industrial EIRL ya que abastecen las otras líneas de producción original.

**Tabla VII.3. Ingredientes de la bebida funcional**

Ingredientes	Proveedor
Sábila	Sabilin productor de gel de sábila en Huánuco
Piña	Agricultores de la zona
Edulcorante	Frutarom S.A.
Agua	Producción propia
Benzoato de Sodio (conservante)	Frutarom S.A.
Stabifeeze (mezcla de gomas)	Frutarom S.A.
Ácido Cítrico (regulador de acidez)	Frutarom S.A.

Fuente: Registros de Empresa Copacabana Industrial EIRL

Elaboración: Autores de la tesis

La receta de la bebida funcional ha sido elaborada teniendo en cuenta que en un día de 8 horas se pueden producir 8,000 litros de bebida en la presentación de 250 ml, y 14,440 litros para la presentación de 475 ml, de acuerdo a los equipos de mezcla, pasteurización y de llenado previsto en el presente plan de negocios, de esta manera se obtienen las Tabla VII.4 y Tabla VII.5 con el costo de producción de la bebida puesta en la ciudad de Lima.

**Tabla VII.4. Costo de producción en Lima para la presentación de 250 ml**

Ingredientes	Unid	Cantidad	Costo	Sub Total	Costo Unit.
Edulcorante	Kg	3.64	52.41	190.77	0.006
Piña	Kg	1,344.00	2.90	3,897.60	0.122
Sabila	Kg	444.44	13.56	6,026.67	0.188
Agua	lt	5,200.00	0.35	1,820.00	0.057
Benzoato de Sodio (conservante)	Kg	12.00	12.33	147.96	0.005
Stabifreze (mezcla de gomas)	Kg	64.00	23.93	1,531.52	0.048
Ácido Cítrico (regulador de acidez)	lt	5.60	21.27	119.11	0.004
Gas Propano	Balon	6.00	145.00	870.00	0.027
Maquinaria (mantto y consumibles)	H.M	8.00	60.00	480.00	0.015
Botella y tapa	Unid	32,000.00	0.53	16,838.55	0.526
Embalaje	Unid	2,666.67	0.20	533.33	0.017
M.O	HH	40.00	7.12	284.67	0.009
C.I.F	glb			0.03	0.008
Gastos administrativos	glb			0.12	0.029
Flete de Pichanaqui a Lima	S/ /kg	0.13			0.053
Costo de producción (en Lima)					1.11

Fuente: Autores de la tesis

**Tabla VII.5. Costo de producción en Lima para la presentación de 475 ml**

Ingredientes	Unid	Cantidad	Costo	Sub Total	Costo Unit.
Edulcorante	Kg	6.57	52.41	344.34	0.011
Piña	Kg	2,425.92	2.90	7,035.17	0.231
Sabila	Kg	802.22	13.56	10,878.13	0.358
Agua	lt	9,386.00	0.35	3,285.10	0.108
Benzoato de Sodio (conservante)	Kg	21.66	12.33	267.07	0.009
Stabifreze (mezcla de gomas)	Kg	115.52	23.93	2,764.39	0.091
Ácido Cítrico (regulador de acidez)	lt	10.11	21.27	215.00	0.007
Gas Propano	Balon	8.00	145.00	1,160.00	0.038
Maquinaria (mantto y consumibles)	H.M	8.00	60.00	480.00	0.016
Botella y tapa	Unid	30,400.00	0.59	18,018.56	0.593
Embalaje	Unid	2,533.33	0.20	506.67	0.017
M.O	HH	40.00	8.01	320.25	0.011
C.I.F	glb			0.03	0.015
Gastos administrativos	glb			0.12	0.055
Flete de Pichanaqui a Lima	S/ /kg	0.13			0.084
Costo de producción (en Lima)					1.64

Fuente: Autores de la tesis

Para la elaboración del costo de producción de la bebida, se tendrán en cuenta los siguientes costos:

➤ Costos Directos.- dentro de estos costos se consideraron aquellos involucrados directamente en el proceso de fabricación de la bebida, tales como:

- Materiales e insumos.- ingredientes que son parte de la fórmula de la bebida, también se consideran las botellas, tapas y embalaje de cada unidad
- Maquinaria.- equipos y mantenimiento de los mismos directamente involucrados en la elaboración de la bebida
- Mano de obra directa.- se consideraron cinco (05) operarios de producción para esta nueva línea de producción, para este plan solo se considera el tiempo efectivo empleado

➤ Costos Indirectos.- provienen de actividades que no están relacionadas directamente con la nueva línea de producción. Para el análisis se ha considerado el 30% de los siguientes gastos generales :

- Luz proveída por Electrocentro S.A.- para el cálculo se tomaron como referencia dos (02) recibos de luz de los meses Julio y Agosto del 2020 teniendo en promedio un consumo mensual de S/ 8,387.
- Agua.- se considera para esta nueva línea el consumo promedio mensual de la planta que es de S/ 300.
- Impuesto predial.- debido a las modificaciones y ampliaciones que se realizarán en la planta (100 m<sup>2</sup>), se está considerando que el impuesto predial se elevaría a S/ 4,000 anuales.
- Servicio de telefonía e internet.- actualmente la planta cuenta con un Dúo de Telefónica cuyo tarifa mensual asciende a S/ 160.
- Vigilancia.- se considerará un % de la vigilancia establecida cuyo gasto anual asciende a S/ 20,800.
- Limpieza.- se cuenta con personal de limpieza general, asignando un % de los gastos anuales establecidos en S/ 15,600.

➤ Costos Hundidos.- la nueva línea de producción compartirá algunos costos con las líneas de producción de agua y gaseosas, considerándose los siguientes:

- Arbitrios
- Alquiler del local
- Seguros del local

Las compras de insumos tales como edulcorantes, benzoato de sodio, stabifreze y ácido cítrico se realizarán de forma quincenal de acuerdo a las políticas ya establecidas por la empresa pues se trata de insumos que utilizan actualmente en la fabricación de bebidas gaseosas.

En cuanto a la materia prima procesada, las frutas son cultivadas en los valles de Mazamari, Satipo y Pichanaqui principalmente. Este proyecto iniciará utilizando la piña y la sábila para elaborar la bebida funcional. En la Selva Central se cultivan diferentes variedades de piña las cuales son: Samba de Chanchamayo, Hawaiana, Cayena Lisa y Golden, la disponibilidad de la fruta es perenne, se puede conseguir en todos los meses del año y el tiempo del cultivo de la fruta tarda aproximadamente 720 días, se siembran cada año aproximadamente 15 mil hectáreas de nuevos cultivos de acuerdo a la Tabla VII.6, siendo Junín el departamento que más siembra cada año con un 41%, en cuanto a la producción nacional el departamento de Junín es quien lidera con un 75% de producción nacional haciendo a este departamento el mayor productor de piña.

**Tabla VII.6. Cultivos de piña a nivel nacional**

Nuevos sembríos de piña en Perú (Hectáreas)		Áreas instaladas de piña por departamento		Producción de piña por departamento	
2014	15,917	Junín	41%	Junín	75%
2015	15,182	Loreto	13%	La Libertad	5%
		La Libertad	7%	Puno	4%
		Otros	39%	Loreto	3.5%
				Otros	12%

Fuente: (León Carrasco, 2017)

Para comprar la piña se procederá con empresas locales que producen pulpa producto de las asociaciones de productores de piña o de los acopiadores de la zona los cuales manejan grandes volúmenes de piña. De esta manera la nueva unidad de negocio se convierte en un aliado de estas empresas al formar parte de un canal adicional de distribución para ellos, permitiendo negociar precios y volúmenes, lo cual significará un beneficio para la empresa porque permitirá tener un flujo constante de materia prima a precios más bajos.

Para el caso de la sábila el aprovisionamiento mayoritario se hará desde Huánuco con la empresa Sabilin que proporcionará el gel de sábila, y en menor medida desde los mercados de la zona o los mercados de Lima si la demanda superara la oferta de

Huánuco. Posteriormente, se incentivará al cultivo de la sábila ya que la zona presenta características favorables para la producción de esta penca.

Con respecto a la compra de insumos tales como la piña o la sábila, éstas se llevarán a cabo 2 veces por semana los días jueves y viernes.

De acuerdo a la producción mensual establecida en la Tabla VII.1, el Plan de Abastecimiento mensual de materiales e insumos viene representado por la siguiente tabla:

**Tabla VII.7. Plan de Abastecimiento de materiales e insumos**

Ingredientes	Unid	Cant/lt	Cant/mes	Cant/sem	Requerimiento
Edulcorante	kg	0.0005	51.73	12.03	cada 15 días
Piña	kg	0.1680	19,100.91	4,442.07	2 veces/semana
Sabila	kg	0.0556	6,316.44	1,468.94	2 veces/semana
Benzoato de Sodio (conservante)	kg	0.0015	170.54	36.99	cada 15 días
Stabifreze (mezcla de gomas)	kg	0.0080	909.57	211.53	cada 15 días
Ácido Cítrico (regulador de acidez)	lt	0.0007	79.59	18.51	cada 15 días

Fuente: Autores de la tesis

Para llevar a cabo el proceso de compras de la nueva bebida funcional, se implementarán las políticas de compras e inventarios establecidas por Empresa Copacabana Industrial EIRL las cuales son mencionadas a continuación:

- ***Cotización***

Se solicitan cotizaciones de los insumos necesarios a las empresas proveedoras, se hace una comparación de precios y características y se procede a la elaborar la orden de compra.

- ***Orden de compra***

Con la cotización que cumpla las características técnicas del insumo y se encuentre dentro de los costos estimados se procede a elaborar una orden de compra, esta orden es firmada por el gerente y la copia se remite vía e-mail a la empresa para su despacho. En la orden de compra se estipula las condiciones de pago, puede ser la contado, crédito a 15, 30 ó 60 días.

- ***Despacho a almacenes***

Las compras de materias primas e insumos son llevadas a los almacenes de las empresas de transporte que brindan servicio a Empresa Copacabana Industrial EIRL, estos insumos son almacenados allí para su posterior traslado a la Selva Central, los días de traslado son los martes y jueves, llegando a los almacenes de la empresa los días miércoles y viernes, el tiempo de viaje es de 1 día, en los meses de verano (Enero a Marzo) las cargas pueden demorar debido a la presencia de lluvias y huaycos propios de la temporada, estos retrasos son poco frecuentes tomando 1 a 2 días de más en el tiempo de viaje. En el caso de los insumos, como edulcorantes, envases de vidrio, empaques, productos químicos y tapas son abastecidas y entregados en la ciudad de Lima en los almacenes propios de la empresa para luego ser transportados a la ciudad de Pichanaqui dos (02) veces por semana.

- ***Recepción de mercadería***

La recepción de la mercadería se da en los almacenes de la empresa, se recibe adjuntado los documentos siguientes: Guía de remisión Remitente, Guía de remisión Transportista, Orden de compra firmada por el gerente y certificado de calidad de los productos adquiridos.

- ***Almacenamiento***

Se almacenará la mercadería de acuerdo a los requerimientos de espacios y temperaturas acordes con cada insumo, para lo cual la empresa cuenta con el espacio necesario requiriendo solo la adquisición de cámaras de frío para el almacenamiento de la piña y sábila.

- ***Logística inversa***

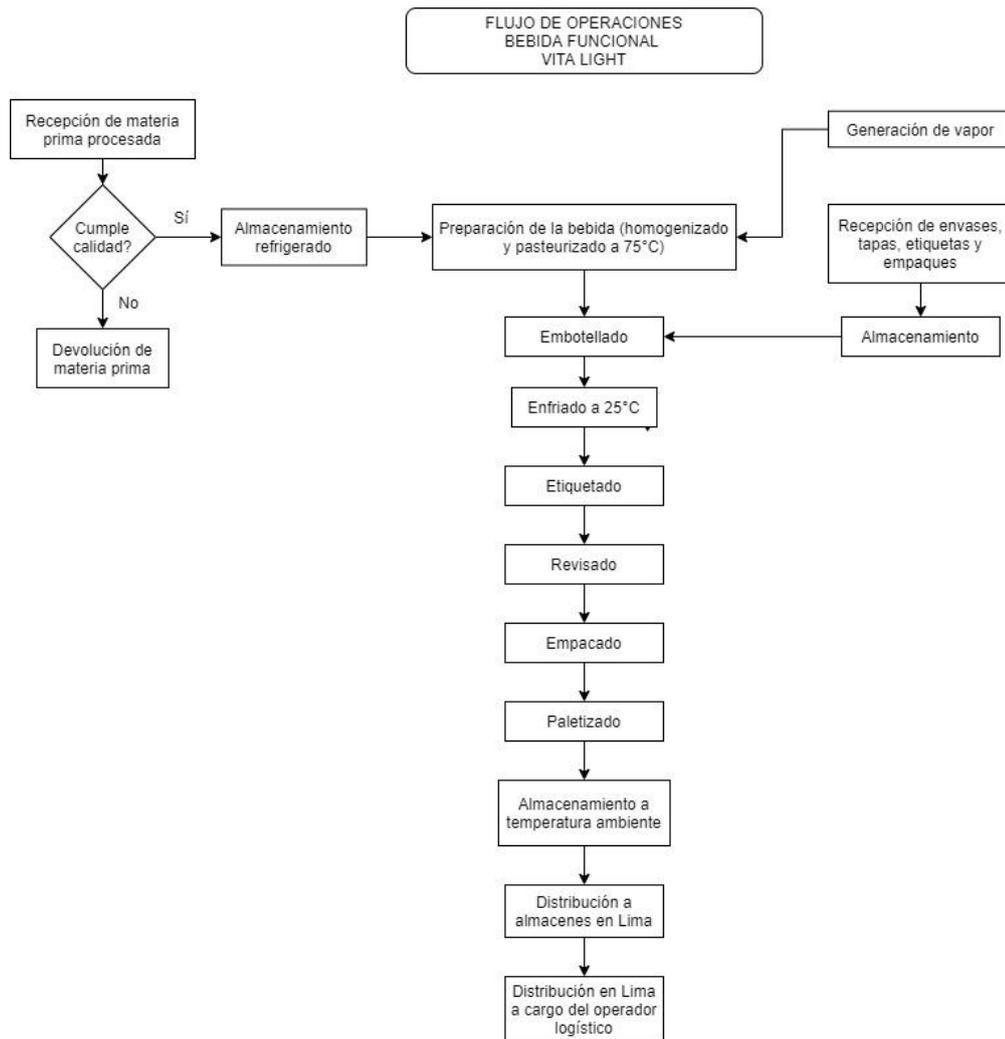
Como parte del feedback, se implementará una logística inversa que recogerá los productos defectuosos de los puntos de venta y serán retornados a los almacenes de Carapongo para ser evaluados y llevar una estadística por tipo de defecto, con la finalidad de mejorar los procesos involucrados en el corto tiempo.

Las cotizaciones de la piña, sábila y flete de Pichanaqui a Lima involucrados en el presente plan se sustentan en el **ANEXO 23**.

### 7.4.3. *Proceso de Producción*

Dentro del Flujo de Operaciones presentado en la Figura 7.3, uno de los principales puntos a considerar es la cadena de abastecimiento por tratarse de una operación a desarrollarse en la Selva Central, pero con proveedores y mercado de distribución variados.

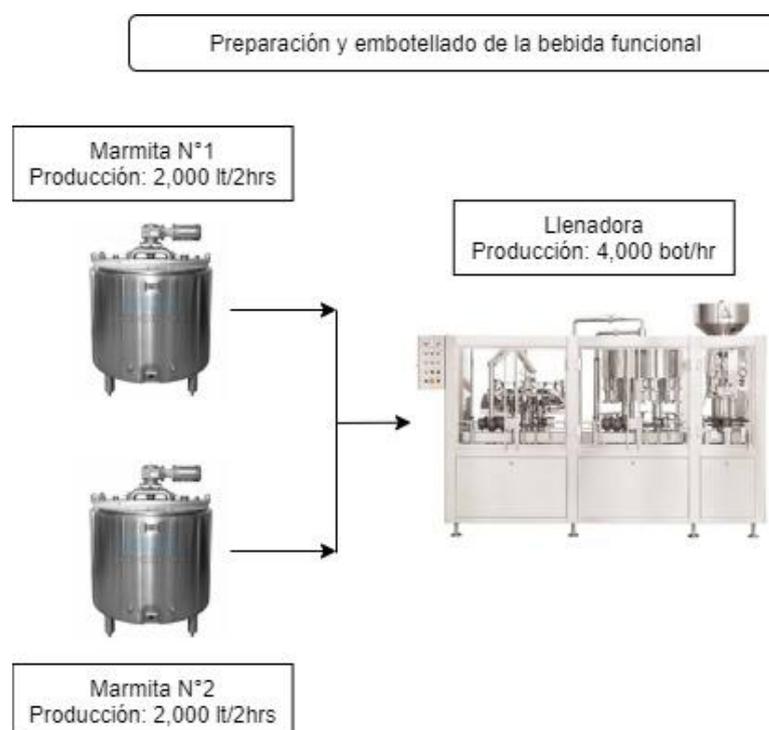
**Figura VII.3. Flujograma de Operaciones**



Elaboración: Autores de la tesis

Una vez que se cuentan con todos los insumos necesarios, se ingresan y almacenan en las instalaciones de la planta y se empieza la preparación de la bebida, esta se homogeniza y pasteuriza a 75C° en 02 Marmitas en paralelo con capacidad de producción de 2,000 lt cada 2 horas cada una, y luego pasa por el proceso de embotellado con una llenadora con capacidad de 4,000 botellas por hora de acuerdo a la Figura 7.4.

**Figura VII.4. Preparación y embotellado de la bebida funcional Vita Light**



Las horas propuestas para la preparación y embotellado de la bebida funcional vienen representadas en la siguiente tabla.

**Tabla VII.8. Ciclo diario de producción de la bebida funcional Vita Light**

	Mezcla y Pasteurización	Envasado	Producción (Its)
Marmita N°1	5:00hrs – 7:00hrs	8:00hrs – 9:00hrs	2,000
Marmita N°2	7:00hrs – 9:00hrs	9:00hrs – 10:00hrs	2,000
Marmita N°1	9:00hrs – 11:00hrs	11:00hrs – 12:00hrs	2,000
Marmita N°2	11:00hrs – 13:00hrs	13:00hrs – 14:00hrs	2,000
Marmita N°1	13:00hrs – 15:00hrs	15:00hrs – 16:00hrs	2,000

Elaboración: Autores de la tesis

Posteriormente la bebida es enfriada a 25C° mediante aspersión de agua con la finalidad de generar un vacío en la botella y se pueda sellar completamente, luego se colocará la etiqueta indicando fecha de producción y fecha de vencimiento. Luego la bebida pasará por un control de calidad con la finalidad de asegurar la integridad y calidad la bebida, con ello se cumplirá con la estrategia de operaciones basada en obtener un producto de calidad. Culminados los procesos de revisión, se empaquetarán las bebidas en 12 unidades utilizando bolsas termo contraíbles, almacenándolas en parihuelas a la espera de ser distribuidas al almacén de la empresa en Carapongo – Lima.

#### **7.4.4. Proceso de Distribución**

Para entregar el producto terminado a los puntos de venta, Empresa Copacabana Industrial EIRL contratará un operador logístico al que se le entregará el 100% de la producción para la distribución de la bebida funcional hacia los almacenes de Lima.

El almacenamiento en la ciudad de Lima se realizará en los almacenes propios de la empresa ubicados en Carapongo, Huachipa, en donde se realizará el inventario y se distribuirá a los canales mencionados en el Plan de Marketing a través de un operador logístico de terceros. La cotización de la distribución en Lima hacia los puntos de venta se encuentra sustentada en el **ANEXO 23**.

Para esta nueva unidad de negocio, Empresa Copacabana Industrial EIRL adecuará las gestiones con las que vienen trabajando e implementarán personal para cubrir nuevos puestos de trabajo en la oficina de Lima con la finalidad de completar la gestión de la distribución y ventas, que quedaría de la siguiente manera:

- **Pre venta**

Los vendedores de la empresa toman los pedidos para ser distribuidos al día siguiente, en el caso de los viernes la entrega será el día lunes ya que los empleados administrativos no laboran ni sábado ni domingo.

- **Consolidado de pedidos**

Los pedidos llegan a la oficina y se organiza y asignan en qué unidades de reparto se van a distribuir. Se prepara la documentación requerida: guía de remisión remitente, boleta de venta y factura.

- ***Entrega de pedidos a cargo del operador logístico***

Las unidades de reparto entregan los productos a los clientes, con su respectivo documento que sustenta la venta, puede ser boleta de venta o factura.

- ***Arqueo de inventario***

Las unidades de reparto retornan a las oficinas y cuadran la cuenta de las unidades entregadas y las unidades no recibidas por los clientes. Como el presente plan de negocio se trata de un producto perecedero, la gestión de inventario se realizará con el método PEPS (primero en entrar primero en salir) dando prioridad a los productos que llevan mayor tiempo almacenados.

## 7.5. Lead time

El tiempo que se demora un producto en llegar al consumidor final, pasando por todos los procesos de producción y distribución, de la nueva bebida a base de frutas y sábila está expresado en la Tabla VII.9.

**Tabla VII.9. Lead time en zona urbana producto bebida funcional**

Lead Time Acumulado			
Concepto	Tiempo Unitario (Días)	Lead Time Acumulado (Días)	Distribución sobre el tiempo total (%)
Abastecimiento de materiales	2	2	33%
Preparación de la bebida	1	3	17%
Envasado y almacenado	1	4	17%
Envío a distribución	1	5	17%
Entrega al cliente final	1	6	17%

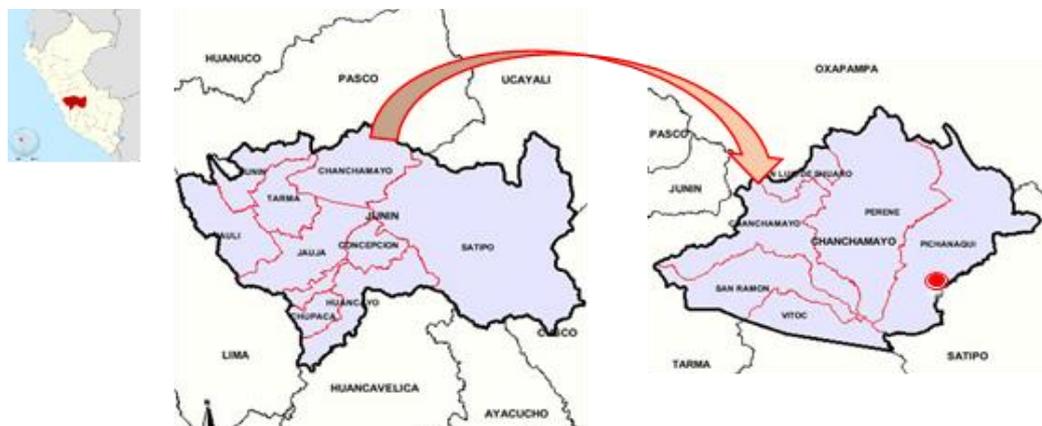
Elaboración: Autores de la tesis

Como se puede observar, el abastecimiento de materiales es donde toma más tiempo de acuerdo al análisis lead time representando un 33% del total del proceso en el caso de zonas urbanas, sin embargo, no hay que descuidar el envío a distribución que en algunos casos podría demorar más debido a condiciones climáticas propios de las temporadas de verano.

## 7.6. Localización de la planta de producción

Para la elaboración de la bebida funcional, se emplearán las instalaciones de la empresa Copacabana Industrial EIRL ubicada en Jr. Francisco Solano N°521, ciudad de Pichanaqui, provincia de Chanchamayo, Región Junín, la cual cuenta con un área en planta de 600 m<sup>2</sup>. Este local será utilizado como planta de preparación, embotellado y almacén de las bebidas antes de ser distribuidas a Lima, además también emplearemos las instalaciones administrativas ya que compartirán recursos con los negocios actuales de la empresa.

**Figura VII.5. Ubicación geográfica de Empresa Copacabana Industrial EIRL**



La distribución del área actual de la empresa viene representada en la Figura 7.6.

**Figura VII.6. Plano en planta de instalaciones de Empresa Copacabana Industrial EIRL**



Elaboración: Autores de la tesis

Para la puesta en operación de la bebida funcional, el área de envasado de agua gasificada del primer nivel se adecuará para recibir la línea de envasado en botellas de vidrio para la bebida Vita Light, y en el tercer nivel de la misma área se implementará la sala de preparación de esta nueva bebida mediante dos (02) marmitas de 2,500 lt cada una.

## 7.7. Capacidad de Planta

Para calcular la capacidad de la planta a instalar primero realizaremos el cálculo de la producción anual con un horizonte de 5 años. Dicha producción parte del análisis del capítulo de Investigación de Mercado en donde obtenemos la siguiente demanda proyectada:

**Tabla VII.10. Demanda proyectada de bebida funcional**

litros/año	2022	2023	2024	2025	2026
Total	1,364,351	1,391,638	1,475,136	1,607,898	1,816,925

Elaboración: Autores de la tesis

Para el presente plan de negocios se plantea instalar una planta que cubra la demanda proyectada en la Tabla VII.10.

La demanda de litros/mes calculada con estacionalidad, se encuentra en el ANEXO 22 para los 5 años del análisis.

### 7.7.1. Capacidad instalada

Actualmente la empresa viene desarrollando sus operaciones en la ciudad de Pichanaqui con productos como agua embotellada y bebidas gasificadas, para lo cual cuenta con las siguientes áreas y equipos:

- Área de tratamiento de agua subterránea
- Área de compresoras
- Área de almacén de productos terminados
- Depósito de tanques de CO2
- Área de lavado de botellones

- Área de envasado de agua en botellones
- Área de envasado de agua gasificada
- Sala de preparación de jarabe para bebidas gasificadas
- Áreas administrativas
- Sala de máquinas (sistema de frío y refrigeración)
- Transformador
- Área de soplado de botellas

Para la asignación del costeo de la actual planta a la nueva unidad de negocios puesta en Pichanaqui, la Gerencia ha considerado asumir un 30% de capacidad de planta instalada que se estaría utilizando. Este porcentaje estaría representado tanto en maquinaria y equipos, gastos administrativos y gastos generales.

#### ***7.7.2. Requerimiento de maquinaria y equipos***

Para la operación total de la empresa incluida esta nueva unidad de negocio requiere no solo la adquisición de cierta maquinaria y equipos para poder procesar y preparar la materia prima de esta nueva bebida funcional, sino también un acondicionamiento físico dentro de las instalaciones. Sobre el área de envasado de agua gasificada de la Figura 7.6, en el primer nivel se adecuará una nueva línea de envasado de botellas de vidrio mientras que en el tercer nivel se implementará la sala de preparación de esta bebida funcional, que en total sumarían alrededor de 100 m<sup>2</sup> de adecuaciones al actual local. El esquema del acondicionamiento del local se representa en la Figura 7.7.

**Figura VII.7. Acondicionamiento al local de Empresa Copacabana Industrial EIRL**



Elaboración: Autores de la tesis

Adicional a las maquinarias y equipos instalados para la actual producción de la planta, para el proceso de elaboración y envasado de la bebida funcional se requerirá lo siguiente:

- Marmitas: 02 unidades con capacidad de 2,500 lt cada una, ubicadas en la sala de preparación del tercer nivel.

**Figura VII.8. Tanque de mezcla de jugo**



Fuente: Página web de ACE Machinery

- Llenadora triblock: equipo con 18 válvulas de enjuague, 18 válvulas de llenado y 6 válvulas de tapado, ubicada en el área de envasados del primer nivel, con una velocidad de operación entre 4,000 y 5,000 botellas por hora.

**Figura VII.9. Máquina de enjuague, llenado y tapado de botellas**



Fuente: Página web de Interempresas.net

- Túnel de enfriamiento: equipo con aspersores de agua que funciona como un sistema de pre refrigeración para disipar el calor de las botellas y bajarlo de 75 °C a 25°C.
- Etiquetadora
- Empacadora al vacío
- Caldera de 80 HP
- Fajas transportadoras
- Cámara de refrigeración (para pulpa de piña) 3er nivel
- Mesas de acero inoxidable
- Tuberías y mangueras varias

Las cotizaciones de la maquinaria y equipos considerados en el presente plan se sustentan en el **ANEXO 23**.

## **7.8. Presupuesto de Operaciones**

Las operaciones de la nueva unidad de negocio están proyectadas para iniciar en el año 2022, por lo que en la segunda mitad del año 2021 se invertirá en la adecuación del local y en otros activos e insumos que se detallarán a continuación:

- Adecuación de la infraestructura.- de acuerdo al acápite 7.7.2, se realizarán adecuación al local a un total de 100 m<sup>2</sup>, la cual se depreciará a lo largo de la vida del proyecto. Esta adecuación se realizará en el local de Empresa Copacabana Industrial EIRL en Pichanaqui.

- Maquinaria y equipo.- para la elaboración de la bebida funcional se necesitará contar con la maquinaria y equipo detallados en el acápite 7.7.2 los cuales también se depreciarán a lo largo de la vida del proyecto y serán implementados en Pichanaqui.
- Activos fijos depreciables en Carapongo.- si bien las instalaciones en Carapongo-Lima se consideran dentro de la sinergia en la implementación de la bebida funcional, para el presente plan de negocio se ha considerado la inversión de desktops, escritorios, impresoras, central telefónica y sillas de oficina para el personal de Marketing y Ventas que trabajará directamente en Lima. La depreciación considerada para estos activos es de 5 años.

La inversión en activos fijos tanto en Pichanaqui como en Carapongo, viene representada en la Tabla VII.11.

**Tabla VII.11. Inversión en Activos Fijos Depreciables**

Activo	Cant	Und	Valor unitario sin IGV (\$)	Valor unitario sin IGV (S/)	Valor total sin IGV (S/)
<b>PICHANAQUI</b>					
Adecuación de la infraestructura	100	m2	210	746	74,550
Línea de Producción					
Marmitas	2	und	25,800	91,590	183,180
Llenadora triblock	1	und	46,000	163,300	163,300
Túnel de enfriamiento	1	und	6,000	21,300	21,300
Etiquetadora	1	und	22,000	78,100	78,100
Empacadora (termocontraíble)	1	und	28,000	99,400	99,400
Fajas transportadoras	2	und	700	2,485	4,970
Fajas transportadoras para pasteurizado de tapa	1	und	3,500	12,425	12,425
Alimentador de botellas de vidrio	1	und	7,000	24,850	24,850
Caldera de 60 HP	1	und	36,437	129,351	129,351
Cámara de refrigeración (para pulpa)	2	und	3,000	10,650	21,300
Mesas de acero inoxidable	2	und	1,300	4,615	9,230
Tuberías y mangueras varias	1	glb	3,500	12,425	12,425
<b>CARAPONGO (LIMA)</b>					
Desktop	4	und		1,519	6,076
Escritorios	4	und		424	1,696
Impresoras	2	und		593	1,186
Central telefónica (almacén Carapongo)	1	und		466	466
Sillas de oficina	4	und		127	508
<b>TOTAL</b>					<b>844,313</b>

Elaboración: Autores de la tesis

## **7.9. Propuesta del ciclo de control del producto**

El objetivo de Empresa Copacabana Industrial EIRL es insertar al mercado una bebida funcional a base de frutas y sábila para alinearse con la tendencia del mercado de consumir bebidas saludables, en esta instancia se comercializarán las bebidas a la ciudad de Lima ya que tiene casi un tercio de la población nacional y es un mercado muy atractivo para este tipo de productos. Asimismo, al colocar un producto con una tendencia de crecimiento en el largo plazo, le permite a la empresa acceder a nuevos clientes que le permitirá mantenerse en el tiempo.

### **(a) Políticas para el ciclo de control**

- ***Alinear a la empresa a las tendencias del mercado***

Como se mencionó en la sección anterior, las tendencias del mercado de bebidas están inclinadas a productos más saludables, sobre este punto, Empresa Copacabana Industrial EIRL debe investigar nuevos productos con el fin de buscar nuevas alternativas para alinearse a dichas tendencias.

- ***Desarrollar productos acordes a la nueva estrategia operativa***

Empresa Copacabana Industrial EIRL debe desarrollar nuevos productos que le permitan ser más competitivos en el mercado y alinearse a su nueva estrategia a largo plazo.

### **(b) Estrategias del ciclo de control**

- ***Implementar el área de I + D***

Con la implementación de esta área la empresa podrá hacer investigación sobre los nuevos productos que aparecen en el mercado, así como desarrollar productos nuevos para la comercialización. También se podría buscar alternativas para el uso de nuevos materiales e insumos para la producción y comercialización de bebidas y empaques como tapas, botellas, embalajes, materia prima, insumos que reduzcan los costos de producción y mejoren los márgenes de rentabilidad.

- ***Instalar planta de jugos y bebidas funcionales***

La empresa en la actualidad cuenta con líneas de producción dedicadas a la elaboración de gaseosa y agua de mesa. Con la finalidad de acoplarse a nuevas tendencias, se debe instalar una línea de producción netamente para jugos y bebidas funcionales considerando las obras civiles, el equipamiento y la implementación final para la nueva planta.

- ***Desarrollar bebida funcional a base de piña y sábila***

Se desarrollará la bebida tomando en consideración el tiempo de vida útil, cantidad de calorías por ración y los beneficios que aportará a los consumidores finales, se evaluará los costos, el precio de venta y las utilidades que genera para la empresa.

- ***Poner al mercado bebida funcional de piña y sábila***

Una vez desarrollada la bebida funcional se producirá y colocará en venta en la ciudad de Lima inicialmente para luego comercializarlo en las principales ciudades del Perú dependiendo de la demanda.

**(c) Indicadores de calidad para cada estrategia**

- ***Implementar el área de I + D***

- ***Investigación de nuevos productos y mejoras / año***

Este indicador nos dará a conocer cuántas investigaciones se han desarrollado en el año si el número de investigaciones esta entre cero y cinco se concluirá que no se han realizado investigaciones suficientes, si están entre cinco y veinte las investigaciones estarán en un rango aceptable y si superan los veinte las investigaciones habrán sido satisfactorias.

- ***Instalar planta de jugos y bebidas funcionales***

- ***Avance de Instalación de planta de jugos y bebidas funcionales en porcentaje***

La instalación de la nueva planta de jugos consta de los estudios previos, ejecución de la obra, cotización de maquinarias y equipos, compra de maquinaria y equipos e

instalación de la planta. Se planteará un calendario de obra con un seguimiento semanal para cumplir con las fechas proyectadas.

- ***Desarrollar bebida funcional a base de piña y sábila***

- ***Avance del desarrollo de la bebida funcional a base de piña y sábila en porcentaje***

El desarrollo de la bebida funcional cuenta con los siguientes procesos, formulación, trámite de registro sanitario, trámite de marcas y patentes, desarrollo de empaques (botella, etiqueta, tapa y embalaje) estructura de costos, estos procesos representan el 100% del desarrollo del producto.

- ***Poner al mercado bebida funcional de piña y sábila***

- ***Paquetes /año***

La comercialización del producto será sustancial para el proyecto, se pretende vender un aproximado de 260,647 paquetes de 12 unidades el primer año y tener un crecimiento anual del 2%, 6%, 9% y 13% para los años 2023, 2024, 2025 y 2026 respectivamente.

- ***Ventas / mes***

El seguimiento de las ventas se realizará mensualmente con la finalidad de observar el rendimiento del producto en el mercado. Asimismo, se contrastará el crecimiento de este indicador contra las proyecciones expuestas en la evaluación económica del presente plan de negocios.

- ***Devoluciones / mes***

Con la finalidad de controlar la calidad del producto post distribución del producto, se realizará un seguimiento de la cantidad de devoluciones de las bebidas y las razones por las que suceden. Mientras el porcentaje de las devoluciones se mantengan menores al 1% de la producción del mes, no se ejecutará una acción correctiva.

**(d) Plan de acción para cada indicador**

▪ ***Investigación de nuevos productos / año***

Si las investigaciones están bajas entre 0 y 5 al año se debe invertir más en investigación y desarrollo, contratar profesionales capaces de llevar a cabo esta tarea y estimular las investigaciones; si las investigaciones están entre 6 y 20 por año las investigaciones están en un nivel normal y se debe estimular a los colaboradores de esa área, si las investigaciones son superiores a 21 por año se debe premiar económicamente a los profesionales de esa área con un premio que designe la gerencia.

▪ ***Avance de Instalación de planta de jugos y bebidas funcionales en %***

La instalación de la nueva planta de jugos y bebidas funcionales debe estar en operación en el tiempo de un año, siendo los avances 20% en los 2 primeros meses, 40% en los 4 meses, 60% en el mes 8, 80% en el mes 10 y el 100% en el mes 12. Si hubiera retrasos se debe subsanar los mismos para no perjudicar las proyecciones de operación y producción de la planta.

▪ ***Avance del desarrollo de la bebida funcional a base de piña y sábila en %***

El desarrollo de la bebida funcional se debe desarrollar en un lapso de 11 meses, tiene que estar ya concluido un mes antes de la puesta en marcha de la planta de producción en avance tiene que ser el 40% los 4 primeros meses, 70% el mes 9 y el 100% en mes 11.

▪ ***Paquetes /año***

La producción será de 21,721 paquetes de 12 unidades por mes, eso hace un total de 260,647 paquetes al año, si las ventas bajan se impulsará el producto para llegar a la meta. Y si las ventas son superiores a las pronosticadas se tomará como referencia para las producciones posteriores.

▪ ***Ventas / mes***

En caso las ventas no cumplan con las proyecciones realizadas en la evaluación económica, se potenciará la estrategia de marketing buscando más puntos de venta en los sectores objetivo previamente descritos. Asimismo, se considerará ejecutar una campaña publicitaria en redes sociales con la finalidad de penetrar en el mercado y conseguir las ventas objetivo.

▪ **Devoluciones / mes**

En caso las devoluciones representen más del 1% de la producción, se realizará una evaluación del proceso productivo, tomando en cuenta los motivos de dichas devoluciones y ejecutando eficazmente las medidas correctivas para asegurar la calidad del producto.

**(e) Ciclo de control para el desarrollo de una bebida funcional a base de frutas y sábila en Empresa Copacabana Industrial EIRL**

**Tabla VII.12. Ciclo de control para el desarrollo de una bebida funcional**

Objetivo	Política	Estrategia	Indicador	Plan de Acción
Insertar al mercado local y nacional una bebida funcional a base de frutas y sábila para alinearse con la tendencia del mercado de consumir bebidas saludables	Alinear a la empresa a las tendencias del mercado	Implementar el área de I&D	# de investigación de nuevos productos/año	0 a 5 .-Invertir en I&D 6 a 20.- Investigaciones normales, estimular 21 a más.- Bonificación económica a los encargados
		Instalar planta de jugos y bebidas funcionales	Avance de instalación de planta de jugos y bebidas funcionales en %	Avances 20% en 2 meses 40% en 4 meses 60% en 8 meses 100% en 12 meses subsanan los retrasos
	Desarrollar productos acordes a la tendencia del mercado	Desarrollar bebida funcional a base de piña y sábila	Avance del desarrollo de la bebida funcional a base de piña y sábila en %	40% a los 4 meses 70% en el mes 9 100% en el mes 11 Si el proyecto tiene retrasos, asignar mayores recursos para su cumplimiento
		Poner al mercado la bebida funcional de piña y sábila	Paquetes/año	Ventas de 20,000 paquetes x 12 unidades por mes, 260,000 paquetes por año Si las ventas bajan, impulsarlas con marketing y campañas orientadas

Fuente: Autores de la tesis

**7.10. Plan de gestión de riesgos**

**7.10.1. Riesgo de Diseño**

Este riesgo supone que el diseño de la obra de la nueva planta puede tener especificaciones erróneas que eviten que la planta funcione correctamente. Para mitigar

este riesgo, el diseño debe estar a cargo de profesionales con experiencia en este tipo de plantas, asimismo, la revisión del diseño debe ser exhaustiva proponiendo los cambios y mejoras que se consideren convenientes para un correcto funcionamiento de la planta.

#### **7.10.2. Riesgo de construcción**

El riesgo de construcción supone eventos que generen sobrecostos en la obra y retrasos en la entrega de la planta. Como estrategia de mitigación, se contará con un constructor con experiencia en el rubro, asimismo, se especificará en su contrato la ejecución de penalidades en caso de retrasos que estén bajo su responsabilidad.

#### **7.10.3. Riesgos de Operación y Mantenimiento**

El presente riesgo se puede materializar en lo siguiente:

##### **(a) Riesgo de producto**

Este riesgo se traduce como la posibilidad de que en el proceso productivo se altere el producto con un agente externo (contaminación por bacterias, virus, etc.) o se genere un deterioro en la calidad del mismo post producción. Como plan de mitigación, la empresa mantendrá las materias primas en ambientes separados con la finalidad de evitar las contaminaciones cruzadas. Por otro lado, los materiales de limpieza serán exclusivos para cada ambiente y se tendrá un control sobre la frecuencia de la limpieza.

##### **(b) Riesgo de equipamiento**

El riesgo de equipamiento se traduce en las posibles fallas de los equipos que interrumpen la producción de las bebidas o incluso perjudican su calidad. Para mitigar este riesgo, se implementará un plan de mantenimiento con la finalidad de prevenir un mal funcionamiento de los equipos. Además, se tendrá un plan de reposiciones considerando la vida útil de dichos equipos.

## CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En el presente plan se podrá ver las características de la cultura organizacional que dirigirá la empresa, así como los perfiles, remuneraciones, incentivos y actividades de cada colaborador para lograr los objetivos propuestos.

### 8.1. Objetivos del Plan

- Establecer la Gestión de RRHH para proporcionar a la organización la mano de obra calificada para desempeñar de manera eficiente las actividades expresadas en el manual de funciones de cada perfil de puesto
- Establecer la cultura organizacional que se implementará en la compañía para garantizar que las estrategias se desarrollen plenamente

### 8.2. Cultura Organizacional

“La cultura organizacional representa la identidad de una empresa basada en sus valores y manifestaciones” (Louffat, 2015) y debido a la interacción de las personas se establezca el clima laboral, por esta razón es importante construir una cultura que nos permita obtener los resultados esperados todos orientados en la estrategia de la organización.

#### 8.2.1. Principios

Los principios que se establecerán en la organización dentro de la cultura organizacional son los siguientes:

- **Calidad:** Toda la unidad de negocio se enfoca en conseguir una buena calidad en los productos de manera que satisfaga las necesidades del consumidor, cumpliendo los estándares establecidos tanto por regulaciones sanitarias y nutricionales como por lo requerido por el consumidor y la empresa tales como en olor, color, apariencia y sobre todo sabor.

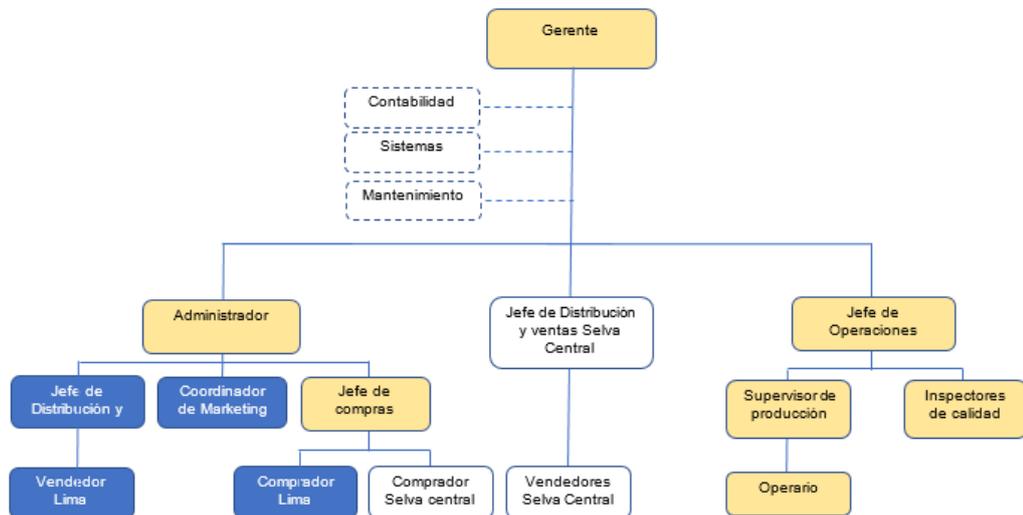
- **Trabajo en equipo:** Toda la unidad buscará desarrollar las estrategias establecidas en la organización, para ello se necesita llegar a la sinergia de las iteraciones de las áreas y personas de la organización.

- **Consumidor:** Todas las estrategias están centradas en el consumidor: empieza en analizar la necesidad de consumir bebidas saludables y termina con la retroalimentación del cliente al consumir el producto.

### 8.2.2. Diseño de la estructura Organizacional

La estructura de la organización se definió teniendo en cuenta el modelo funcional debido a las características del negocio (producción, distribución y comercialización). Teniendo presente esto se elabora el siguiente organigrama incluyendo la nueva unidad de negocio de Empresa Copacabana Industrial EIRL.

**Figura VIII.1. Organigrama Empresa Copacabana Industrial EIRL (incluyendo nueva unidad de negocio)**



#### Enfoque de actividades



Elaboración: Autores de la tesis

### 8.3. Gestión de RRHH

#### 8.3.1. *Diseño de los puestos*

A continuación, se pasa a detallar una descripción de cada perfil de puestos donde se señalan las actividades y responsabilidad de cada puesto, los mismos que se detallan en el ANEXO 24.

- **Administrador:** Responsable de toda la administración de la nueva unidad de negocio, encargado de la supervisión general de todos los procesos que involucra la logística de entrada, producción, distribución y comercialización. Adicionalmente debe elaborar la estrategia para el desarrollo de la unidad de negocios buscando la provisión de los recursos necesarios para cumplir con la demanda de los consumidores, además de re direccionar las estrategias frente al cambio que se dan en las tendencias del mercado.
- **Jefe de Compras:** Tendrá a su cargo buscar la eficiencia que involucra los procesos de adquisiciones necesarias para garantizar que las actividades de la producción sean abastecidas de los insumos, materiales, entre otros recursos; en las cantidades necesarias y en los tiempos solicitados. Reportará sus actividades al administrador y tendrá a su cargo a los compradores.
- **Jefe de Operaciones:** Responsable de la gestión de la producción que involucra la optimización de los recursos asignados y alcanzar las metas establecidas por la demanda tanto en cantidad como calidad a un costo competitivo. Reportará al Gerente y tendrá a su cargo a la supervisión de la producción y a los inspectores de calidad.
- **Jefe de Distribución y Ventas Lima:** Tendrá bajo su responsabilidad la distribución de los productos terminados, completando la cadena de abastecimiento hasta los clientes y consumidor final, para ello implementará procesos que busquen la eficiencia en costos y tiempos. Además, será el responsable de toda la gestión de ventas de los clientes en la ciudad de Lima Metropolitana. Reportará al Administrador y tendrá a su cargo a los

vendedores de Lima, además también coordinará con el operador logístico la distribución de los pedidos.

- **Coordinador de Marketing:** Encargado de desarrollar el plan de marketing y buscar el posicionamiento en el mercado de la marca y lograr el porcentaje de participación que se ha establecido en la meta a corto y largo plazo. Reportará sus actividades al administrador de la empresa.
- **Comprador Lima:** Tendrá la responsabilidad de los procesos de compra de insumos, materiales, repuestos entre otros, que las operaciones necesiten para el eficiente desarrollo de la producción, buscando la eficiencia en el proceso de compra. Reportará sus actividades al Jefe de Compras.
- **Vendedor Lima:** Tendrá a su cargo una cartera de clientes que deberá incrementar con el tiempo y coordinará con Producción y Distribución la atención oportuna de las órdenes de compra, también será el canal de sugerencia de mejoras y de los reclamos mediante el proceso de la Logística Inversa. Reportará de sus actividades al Jefe de Distribución y Ventas Lima.
- **Inspector de Calidad:** Será el responsable de reportar desviaciones de calidad al Jefe de Operaciones para tomar las medidas necesarias y restablecer las condiciones mínimas para asegurar que la producción sea inocua y saludable cumpliendo con la normativa de la Dirección General de Salud (DIGESA), realizando el seguimiento continuo para asegurar el cumplimiento del estándar de calidad. De la misma manera velará por la calidad de los insumos y materiales usados en el área de operaciones. Reportará de sus actividades al Jefe de Operaciones.
- **Supervisor de Producción:** Responsable de la ejecución de las órdenes de producción para la obtención de los productos que cumplan con la calidad y cantidad solicitada, además buscará la eficiencia del proceso mediante la optimización de los recursos. Reportará de sus actividades al Jefe de Operaciones.

- **Operario:** Responsable de cumplir con las actividades de producción que garanticen que se obtengan productos de buena calidad de la manera más eficiente y reportará al Supervisor de Producción de los desperfectos en los equipos para su inmediata reparación, además de avance del cumplimiento de las órdenes de producción. Reportará al Supervisor de Producción de sus actividades.

### 8.3.2. *Proceso de Selección y Reclutamiento*

- **Convocatoria y Selección:** Primero frente a la necesidad de la creación o reemplazo de un puesto el jefe del área será el responsable de generar la solicitud al Administrador y Gerente de la Planta. Una vez evaluado y aprobado el requerimiento se buscará el medio para colocar el anuncio de solicitud, este podrá ser virtual o de manera física tanto en la zona donde está ubicada la planta de producción como las oficinas y almacenes en la ciudad de Lima. Posteriormente se seleccionarán las cinco (05) hojas de vida más completas para el puesto, esta actividad estará cargo del jefe de cada área.
- **Entrevista Personal:** Una vez seleccionados los 5 candidatos se les contactará vía telefónica y citará para una entrevista. Ya en la entrevista, la cual será realizada por el jefe o supervisor inmediato del área; se evaluarán las competencias del candidato tanto en aptitud – conocimiento del puesto - como de la actitud que presenta el candidato para desarrollar las funciones del puesto. Finalmente, se le pedirá sus pretensiones salariales. Una vez realizado todo este proceso conjuntamente con el jefe de la instancia superior se tomará la decisión de elegir una primera y segunda opción.
- **Contratación:** Una vez seleccionado el candidato de primera opción se validará toda la información presentada en su hoja de vida, de ser toda conforme se procederá a la firma del Contrato, de haber alguna irregularidad en la información brindada se procederá a llamar a la segunda opción para continuar el proceso. El Contrato estará basado en el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N°728 Ley de Formación

y Promoción Laboral. En un inicio el Contrato será por el periodo de tres meses denominado período de prueba, de ser positivo el desenvolvimiento en el puesto de trabajo se extenderá el tiempo de contrato a un año, la renovación será según necesidad de la empresa.

- **Capacitación:** En una primera instancia el personal contratado recibirá una inducción por parte de su jefe inmediato para mostrarle tanto el funcionamiento operativo como estratégico del puesto a ocupar, esta inducción será de 2 a 3 días, luego se le asignará a un compañero con experiencia para que lo oriente en el proceso de adecuación al puesto o lo que se denomina “Job Training”, este proceso será documentado y reportado al jefe inmediato sobre el avance.

### 8.3.3. Horario de trabajo

En la *Tabla VIII.1* se presenta el horario de trabajo establecido para la unidad de negocio de bebidas de Empresa Copacabana Industrial EIRL.

**Tabla VIII.1. Horario de jornada laboral años 2022-2023**

Puesto	Líneas actuales	Bebida funcional	Hora
Administrador	Lunes a Viernes		8:00 a 18:00 hrs
Jefe de Compras	Lunes a Viernes		8:00 a 18:00 hrs
Jefe de marketing	Lunes a Viernes		8:00 a 18:00 hrs
Jefe de distribución y ventas	Lunes a Viernes		8:00 a 18:00 hrs
Comprador	Lunes a Viernes		8:00 a 18:00 hrs
Vendedor	Lunes a Viernes		8:00 a 18:00 hrs
Jefe de operaciones	Lunes a Sábado		8:00 a 18:00 hrs
Jefe calidad	Lunes a Sábado		8:00 a 18:00 hrs
Supervisor de producción	Lunes a Sábado		8:00 a 18:00 hrs
Inspector de calidad	Lunes a Sábado		8:00 a 18:00 hrs
Operario de producción	Lunes a Miércoles	Jueves a Sábado	8:00 a 18:00 hrs

Fuente: Autores de la tesis

La nueva línea de producción tiene considerado laborar 12 días en promedio por mes durante los dos (02) primeros años, sin embargo por el efecto de la estacionalidad hay meses donde se trabajarán 10 días, en este caso el personal se destinará a la producción de otros productos de la empresa o dar vacaciones. Debido a la extensión de línea en el tercer y quinto año se considerará adicionar un día más de producción.

Cabe resaltar que todo el personal administrativo estará disponible para realizar actividades relacionadas con las compras, ventas y distribución de la bebida funcional de lunes a viernes y solo el personal relacionado con la producción de la nueva bebida tendrá un horario de jueves a sábado.

#### 8.3.4. Estructura salarial del personal

Para determinar la estructura salarial solo se ha considerado al personal que se contratará en la ciudad de Lima y se incluyó a la mano de obra directa para la producción exclusiva de la bebida. Se ha considerado el 30% del costo del personal administrativo como Administrador, Jefe de Operaciones, Supervisor de Producción, Inspector de Calidad y Jefe de Compras, esto debido a que la mayoría de sus actividades están relacionadas con otros productos de la compañía, formando parte de la sinergia.

**Tabla VIII.2. Estructura salarial del personal Involucrado en la producción y comercialización de la bebida funcional para el primer año (soles/mes)**

Puesto	Salario Mensual	Comisión 1%	ONP / AFP 13%	Vacaciones 8.3%	EsSalud 9%	CTS 8.3%	Gratificación 16.7%	Total (S/ / mes)
Coordinador de marketing	3,000	0	390	250	270	250	500	4,270
Jefe de distribución y ventas Lima	5,000	0	650	417	450	417	833	7,117
Comprador	2,000	0	260	167	180	167	333	2,847
Vendedor	3,000	1,250	390	250	270	250	500	5,520
Operario de producción *	360	0	47	30	32	30	60	512
<b>TOTAL</b>								<b>20,266</b>

(\*) Solo se considera el tiempo efectivo destinado a la fabricación de bebida

Elaboración: Autores de la tesis

#### 8.3.5. Evaluación del personal

La evaluación del personal se realizará una vez por año, la evaluación será tanto de jefe a subordinado como de subordinado a jefe; se tendrá en cuenta aspectos como la aptitud y actitud del puesto desempeñado y se evaluarán las dimensiones señaladas en el perfil de puestos: conocimiento, habilidades y actitud. La ponderación a cada

dimensión también está definida en el perfil. El resultado de la evaluación del trabajador tendrá en cuenta la evaluación de: el jefe, su subordinado y de él mismo.

### 8.3.6. Presupuesto de RRHH

Teniendo en cuenta un crecimiento variable en las ventas por año y teniendo una fuerza de ventas de S/ 1,500,000 por año por vendedor, se estimó el número de personas por puestos y se proyectó el presupuesto para 5 años con la finalidad de cumplir con el pronóstico de ventas.

**Tabla VIII.3. Proyección a 5 años de RRHH (personas/año)**

	2022	2023	2024	2025	2026
Coordinador de marketing	1	1	1	1	1
Jefe de distribución y ventas Lima	1	1	1	1	1
Comprador	1	1	1	1	1
Vendedor	8	8	9	10	11
Operario de producción *	4	5	5	5	5

\*solo se considera el tiempo efectivo

Elaboración: Autores de la tesis

**Tabla VIII.4. Presupuesto de RRHH proyección a 5 años (soles/año)**

	2022	2023	2024	2025	2026
Coordinador de marketing	51,240	52,777	54,361	55,991	57,671
Jefe de distribución y ventas Lima	85,400	87,962	90,601	93,319	96,118
Comprador	34,160	35,185	36,240	37,328	38,447
Vendedor	529,920	545,818	632,466	723,822	820,091
Operario de producción *	24,595	31,666	32,616	33,595	34,603
<b>TOTAL (soles/año)</b>	<b>725,315</b>	<b>753,408</b>	<b>846,284</b>	<b>944,055</b>	<b>1,046,930</b>

\*solo se considera el tiempo efectivo

Elaboración: Autores de la tesis

## **CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO**

El presente capítulo tiene como finalidad dar a conocer el plan financiero de la bebida funcional Vita Light. Se expondrán los supuestos con los que se realizarán los modelos económico y financiero, así como el estado de resultados y el flujo de caja proyectado, para finalmente realizar un análisis de riesgo y determinar las variables más sensibles del proyecto.

### **9.1. Objetivos del Plan**

#### **Objetivo general:**

El presente plan tiene como objetivo principal evaluar la viabilidad económica y financiera de la nueva unidad de negocio de Empresa Copacabana Industrial EIRL y estructurar el financiamiento para la ejecución del proyecto.

#### **Objetivos específicos:**

- Desarrollar la evaluación económica y calcular el VANE y TIRE para determinar la viabilidad del proyecto
- Desarrollar la evaluación financiera y calcular el VANF y TIRF para determinar la viabilidad del proyecto desde la perspectiva del inversionista.
- Elaborar el Estado de Resultados y Flujo de Caja proyectado para el periodo de 5 años
- Realizar el análisis de riesgos

### **9.2. Supuestos del análisis**

Para el presente plan se realizaron los siguientes supuestos:

**Objetivo de ventas:** Se considera que el objetivo de ventas para el primer año será el 3.6% de la población del mercado meta.

**Crecimiento de ventas:** Se consideró un crecimiento de 2%, 6%, 9% y 13% para los años 2023, 2024, 2025 y 2026 respectivamente en las ventas; esto orientado a convertirse en un producto sustituto en el mercado de las bebidas saludables.

**Inflación:** Se estimó una inflación del 2.2% constante para el período de evaluación, se tomó como base la nota informativa del BCRP del 11.08.2020.

**Costos Indirectos:** Se consideró el 30% de los siguientes gastos generales: luz, agua, impuesto predial, telefonía, vigilancia y limpieza

**Relación deuda capital:** Se tomó la relación de 50:50, de acuerdo a lo establecido por los inversionistas.

**Fuerza de ventas:** Para estimar la fuerza de ventas – números de vendedores – se determinó un ratio en las ventas de 1'500,000 soles por año por cada vendedor. Además, se consideró un aumento por año en el salario básico de los RRHH igual al 3%.

**Costo de Capital:** Para determinar el costo promedio ponderado de capital (WACC) se estableció un  $K_e$  de 25%, de acuerdo a lo establecido por los inversionistas.

**Tipo de cambio:** Se estableció para la conversión de dólares a soles la tasa de 3.55 soles/dólares (Setiembre 2020).

**Impuesto a la renta:** Se determinó que el impuesto a la renta para el período de evaluación será de 29.5%.

### 9.3. Inversión

Para la ejecución de la nueva unidad de negocio se establecieron las inversiones y capital de trabajo (incremental) con la finalidad de garantizar el inicio de las operaciones de los procesos.

La inversión en activos fijos tanto en Pichanaqui como en Carapongo se presentó en la Tabla VII.II, sin embargo a continuación se agruparán los resultados de acuerdo a la Tabla IX.I para sintetizar el flujo tanto económico como financiero.

**Tabla IX.1. Inversiones para la nueva unidad de negocio**

	Valor total sin IGV (S/)
Adecuación del local en Pichanaqui	74,550
Inversiones en Pichanaqui	759,831
Inversiones en Carapongo	9,932
	844,313

Elaboración: Autores de la tesis

Asimismo, como inversión inicial, se han considerado los gastos pre operativos descritos en la Tabla IX.2 que alojarán todo lo referente a gastos de materiales necesarios para la correcta implementación de las instalaciones en Carapongo para dar inicio a las operaciones, así como gastos en Investigación y Desarrollo, y la inscripción del Registro Sanitario en DIGESA.

**Tabla IX.2. Gastos pre operativos para la nueva unidad de negocio**

	Cant	Valor unitario sin IGV (S/)	Valor total sin IGV (S/)
<b>Gastos pre operativos (activos cuyo costo menor a 1/4 de una UIT)</b>			
Libreros	5	297	1,483
Archivadores	4	381	1,525
Credenciales	5	271	1,356
Sillas para visita	4	119	475
Muebles de visita	2	339	678
Tachos	6	17	102
Extensiones	10	13	127
Teléfonos celulares	14	8	119
Pizarra	3	110	331
Ventiladores	6	186	1,119
Extintores	2	186	373
Calculadoras	14	17	237
Economato	1	1,000	1,000
<b>Gastos en I&amp;D - Desarrollo del producto</b>			
<b>Gastos en I&amp;D</b>	<b>1</b>	<b>150,000</b>	<b>150,000</b>
<b>Gastos Intangibles</b>			
Gastos DIGESA	1	205	205
<b>TOTAL</b>			<b>159,128</b>

Elaboración: Autores de la tesis

En cuanto a la inversión en capital de trabajo, podemos observar en la Tabla IX.3 que el monto requerido en el año 2021 para iniciar las operaciones es de S/ 665,990 correspondiente a mano de obra, materia prima, inversión en marketing, distribución y servicios necesarios para la puesta en marcha.

**Tabla IX.3. Capital de trabajo**

	meses requeridos	2021	2022	2023	2024	2025
Mano de Obra	2	116,787	120,290	135,611	151,743	168,721
Materia Prima	1	404,666	421,840	456,988	509,076	587,911
Gastos de Marketing	1	87,110	89,013	94,021	96,935	103,073
Gastos de Distribución	1	45,760	47,702	51,677	57,567	66,481
Gastos de Servicios	2	11,667	11,923	12,186	14,233	13,091
<b>Total de Capital de Trabajo</b>		<b>665,990</b>	<b>690,769</b>	<b>750,483</b>	<b>829,554</b>	<b>939,278</b>
<b>Δ Capital de Trabajo</b>		<b>-665,990</b>	<b>-24,779</b>	<b>-59,714</b>	<b>-79,070</b>	<b>-109,724</b>

Elaboración: Autores de la tesis

Con esta información se determinó el flujo de inversiones para el período de evaluación de 5 años, teniendo en cuenta la inflación de 2.2%.

**Tabla IX.4. Flujo de Inversiones**

<i>Periodo (años)</i>	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>CRONOGRAMA DE INVERSIONES</b>						
Adecuación del local en Pichanaqui	74,550					
Inversiones en Pichanaqui	759,831					
Inversiones en Carapongo	9,932					10,835
Gastos Pre Operativos	159,128					173,601
<b>Total Inversiones</b>	<b>1,003,442</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>184,436</b>
<b>FLUJO DE INVERSIONES</b>						
Adecuación del local en Pichanaqui	-74,550	0	0	0	0	0
Inversiones en Pichanaqui	-759,831	0	0	0	0	0
Inversiones en Carapongo	-9,932	0	0	0	0	-10,835
Gastos Pre Operativos	-159,128	0	0	0	0	-173,601
Capital de Trabajo	-665,990	-24,779	-59,714	-79,070	-109,724	-149,842
<b>Flujo de Caja de Inversiones</b>	<b>-1,669,431</b>	<b>-24,779</b>	<b>-59,714</b>	<b>-79,070</b>	<b>-109,724</b>	<b>-334,278</b>

Elaboración: Autores de la tesis

## 9.4. Ingresos

Para determinar los ingresos proyectados en el período de evaluación del proyecto se estimó la demanda de los productos seleccionados; tomando como valor inicial la demanda estimada para el 2022 en el capítulo de Investigación de Mercado:

- Para la presentación en vidrio de 475 ml (V475) es 215,708 unidades por mes en promedio que representa 970,690 soles/mes (con IGV)

- Para la presentación en vidrio de 250 ml (V250) es 44,939 unidades por mes en promedio que representan 157,287 soles/mes (con IGV)

Se consideró además el descuento promocional por tipo de canal de distribución expresado en la Tabla VI.9 del capítulo de Marketing. Con esta información se elaboró el siguiente pronóstico de ventas para el período de 5 años, estableciendo un crecimiento variable anual en las ventas y considerando una inflación del 2.2%.

**Tabla IX.5. Pronóstico de ventas de las presentaciones de V475 y V250**

Ingresos por presentación	2022	2023	2024	2025	2026
250 ml	1,283,487	1,337,958	1,449,437	1,614,644	1,864,688
475 ml	8,109,309	8,453,468	9,157,811	10,201,618	11,781,441
	9,392,796	9,791,426	10,607,248	11,816,262	13,646,128

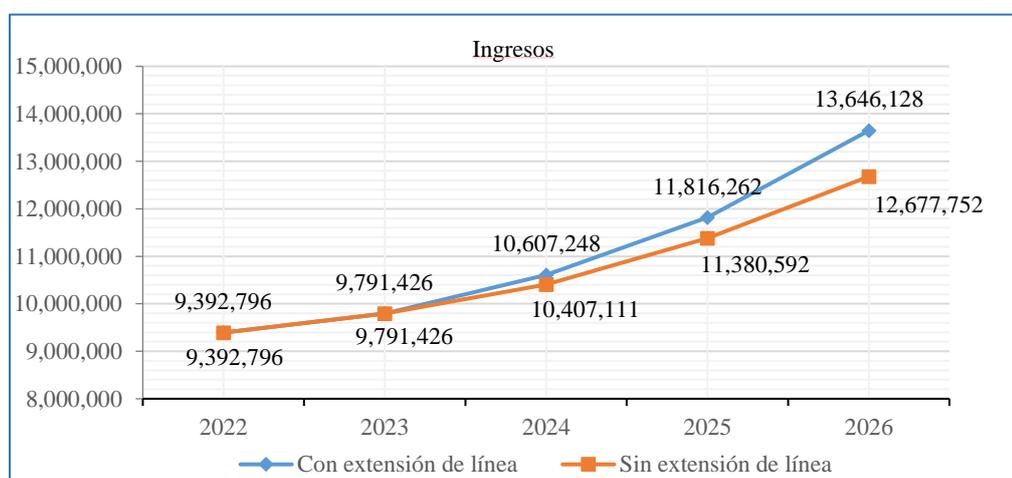
Elaboración: Autores de la tesis

Los cálculos detallados para la obtención de los ingresos por cada presentación, incluyendo la estacionalidad por cada año del proyecto, se encuentran detallados en el **ANEXO 25**.

A continuación se mostrará el impacto en los ingresos para la empresa comparando los ingresos con las extensiones de línea descritas en el Plan Estratégico y los ingresos sin las extensiones de línea.

**Tabla IX.6. Impacto en Ingresos con extensiones de líneas**

Ingresos	2022	2023	2024	2025	2026
Con extensión de línea	9,392,796	9,791,426	10,607,248	11,816,262	13,646,128
Sin extensión de línea	9,392,796	9,791,426	10,407,111	11,380,592	12,677,752



## 9.5. Egresos

Para la determinación de los egresos totales se consideraron los siguientes costos y gastos:

### 9.5.1. Costos unitarios de producción en Lima

Para la determinación de estos costos se tomó la estructura de ingredientes que conforman la bebida (Tabla VII.4 y Tabla VII.5) para cada presentación y se adicionó los costos para tener el producto puesto en el Almacén de Carapongo-Lima.

### 9.5.2. Gastos

Los gastos para la producción y comercialización de las bebidas en la ciudad de Lima están dados por la Tabla IX.7, los mismos que han sido proyectados con una inflación del 2.2% y una tasa de crecimiento variable a lo largo del proyecto.

**Tabla IX.7. Gastos totales para las presentaciones de V475 y V250**

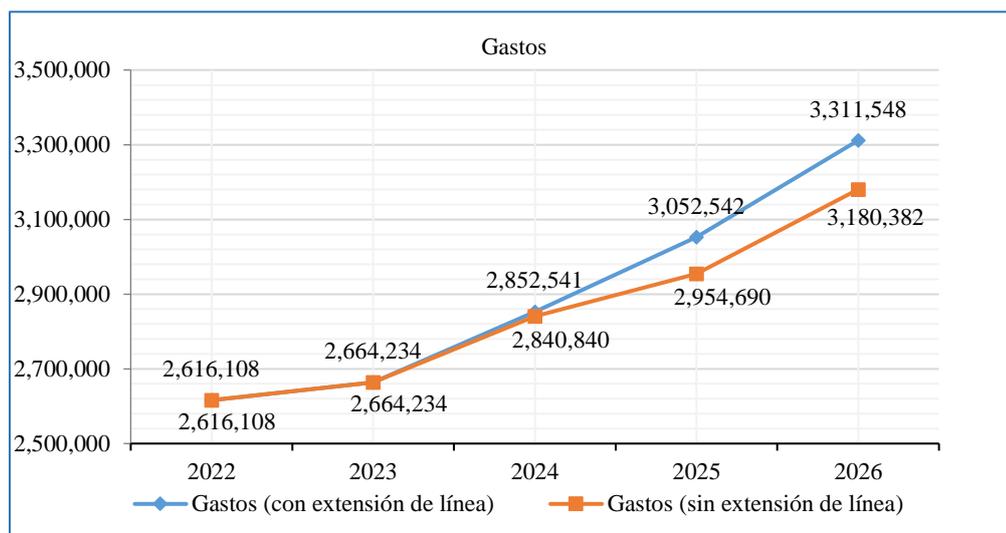
		2022	2023	2024	2025	2026
<b>ADMINISTRATIVOS</b>		170,800	175,924	181,202	186,638	192,237
	Coordinador de marketing	51,240	52,777	54,361	55,991	57,671
	Jefe de distribución y ventas Lima	85,400	87,962	90,601	93,319	96,118
	Comprador	34,160	35,185	36,240	37,328	38,447
<b>VENTAS</b>		529,920	545,818	632,466	723,822	820,091
	Vendedor	529,920	545,818	632,466	723,822	820,091
<b>GASTOS DE DISTRIBUCIÓN</b>		549,120	572,425	620,119	690,800	797,778
	Ingresos (con promoción)	9,392,796	9,791,426	10,607,248	11,816,262	13,646,128
5.8%	Gastos de Distribución	549,120	572,425	620,119	690,800	797,778
<b>GASTOS DE MARKETING</b>		1,045,321	1,068,153	1,128,257	1,163,220	1,236,872
	Gastos de Marketing	1,045,321	1,068,153	1,128,257	1,163,220	1,236,872
<b>OTROS GASTOS</b>		70,000	71,540	73,114	85,397	78,548
	Mantenimiento de línea de producción	5,000	5,110	5,222	16,012	5,455
	Caldera de 60 HP	11,000	11,242	11,489	11,742	12,000
	Cámara de refrigeración	2,000	0	0	0	2,182
	Área de Sistemas (terceros)	-	0	0	0	0
	Área de Contabilidad (terceros)	-	0	0	0	0
	Servicios en Lima	54,000	55,188	56,402	57,643	58,911
	Luz	300	3,600	3,679	3,760	3,927
	Agua	200	2,400	2,453	2,507	2,618
	Gastos de Representación	2,400	28,800	29,434	30,081	31,419
	Internet de oficina	200	2,400	2,453	2,507	2,618
	Telefonía + celulares	1,400	16,800	17,170	17,933	18,328
<b>GASTOS PRE OPERATIVOS</b>		159,128	153,300	156,673	160,119	163,642
	Gastos Pre Operativos	159,128	153,300	156,673	160,119	163,642
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		91,819	77,075	60,710	42,545	22,381
	Gastos Financieros	91,819	77,075	60,710	42,545	22,381

Elaboración: Autores de la tesis

A continuación se mostrará el impacto en los gastos para la empresa comparando los gastos con las extensiones de línea descritas en el Plan Estratégico y los gastos sin las extensiones de línea.

**Tabla IX.8. Impacto en Gastos con extensiones de líneas**

Gastos	2022	2023	2024	2025	2026
Con extensión de línea	2,616,108	2,664,234	2,852,541	3,052,542	3,311,548
Sin extensión de línea	2,616,108	2,664,234	2,840,840	2,954,690	3,180,382



## 9.6. Punto de equilibrio

Para el cálculo del objetivo de ventas, de donde nace todo el análisis de la demanda del presente plan, los autores de la tesis consideraron el 3.6% del mercado meta, obteniendo un objetivo de ventas mensual para la bebida de 250 ml de 44,939 unidades mientras que para la bebida de 475 ml, 215,708 unidades. El punto de equilibrio ha sido calculado en base a este primer supuesto para estimar una demanda tal que no genere utilidad neta para el 2022, obteniendo los resultados de la Tabla IX.9.

**Tabla IX.9. Punto de equilibrio para las bebidas en el 2022**

Producto	Demanda (und/mes)
V475	125,466
V250	26,138

Elaboración: Autores de la tesis

El punto de equilibrio representa el 58% de las ventas del primer año del plan de negocio.

## 9.7. Evaluación Económica

Para realizar la evaluación económica se determinó el costo promedio ponderado de capital en 16.38%, tomando como base un Ke de 25% y Kd de 11% además del impuesto a la renta de 29.5%.

$$WACC = \%C \times ke + \%D \times kd(1 - Tx)$$

$$WACC = 50\% \times 25\% + 50\% \times 11\%(1 - 29.5\%) = 16.38\%$$

Con esto se descontaron los flujos de caja económico (ver ANEXO 26) dando como resultado un VANE de S/ 3,695,063 y una TIRE de 88.6%; indicando que el proyecto es económicamente viable. El resumen del Flujo de Caja Económico viene representado en la Tabla IX.10.

**Tabla IX.10. Resumen de Flujo de Caja Económico**

Periodo (años)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
EBITDA después de impuestos		1,478,023	1,569,441	1,702,952	1,960,839	2,387,132
Flujo de Caja de Inversiones	-1,669,431	-24,779	-59,714	-79,070	-109,724	-334,278
Flujo de Caja Económico	-1,669,431	1,453,244	1,509,727	1,623,882	1,851,115	2,052,854

### Indicadores Económicos

VANE	3,695,063	> 0	OK
TIRE	88.6%	> Ke	OK

Elaboración: Autores de la tesis

## 9.8. Evaluación Financiera

Para la evaluación financiera se estableció el cronograma de la deuda (

Tabla IX.11) donde se determinó que la cuota a pagar anualmente durante 5 años será de S/ 225,849, para el descuento del flujo de caja financiero (ANEXO 27) se tomó la tasa del Ke en 25% y se estableció una relación de deuda capital de 50:50. Con esta información el VANF fue de S/ 3,001,751 y una TIRF de 154.9%; esto indica que con un financiamiento del 50% de capital y 50% de deuda el proyecto es financieramente viable para los inversionistas. El resumen del Flujo de Caja Financiero viene representado en la Tabla IX.12.

**Tabla IX.11. Cronograma de la Deuda**

Deuda	50%
Capital	50%
Plazo (años)	5
kd (anual)	11%
ke	25%
Inversión en activos fijos	844,313
Gastos del 1er año	159,128
Capital de Trabajo	669,906
	<u>1,669,431</u>

		2022	2023	2024	2025	2026
Préstamos	834,716					
Saldo de deuda	834,716	700,685	551,911	386,772	203,468	0
Amortización		134,031	148,774	165,139	183,304	203,468
Interés		91,819	77,075	60,710	42,545	22,381
<b>Cuotas</b>		<b>225,849</b>	<b>225,849</b>	<b>225,849</b>	<b>225,849</b>	<b>225,849</b>

**Tabla IX.12. Resumen de Flujo de Caja Financiero**

Periodo (años)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
EBITDA después de impuestos		1,505,109	1,592,179	1,720,862	1,973,390	2,393,735
Flujo de Caja de Inversiones	-1,669,431	-24,779	-59,714	-79,070	-109,724	-334,278
Flujo de Caja antes de la Deuda	-1,669,431	1,480,330	1,532,464	1,641,791	1,863,666	2,059,457
Flujo de Caja de la Deuda	834,716	-225,849	-225,849	-225,849	-225,849	-225,849
<b>Flujo de Caja Financiero</b>	<b>-834,716</b>	<b>1,254,481</b>	<b>1,306,615</b>	<b>1,415,942</b>	<b>1,637,817</b>	<b>1,833,607</b>

**Indicadores Financieros**

VANF	3,001,751	> 0	OK
TIRF	154.9%	> Ke	OK

Elaboración: Autores de la tesis

**9.9. Análisis Financiero**

**9.9.1. Estado de Resultados Integrales**

El Estado de Resultados proyectados para el período de 5 años (

Tabla **IX.13**) nos indica que las utilidades después de impuesto siempre serán positivas, lo que nos demuestra que la nueva unidad de negocio es viable y nos permitirá agregar valor a la compañía.

**Tabla IX.13. Estado de Resultados Integrales**

Periodo (años)	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos	9,392,796	9,791,426	10,607,248	11,816,262	13,646,128
Costos de Producción	4,855,997	5,062,085	5,483,858	6,108,908	7,054,934
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>4,536,799</b>	<b>4,729,341</b>	<b>5,123,390</b>	<b>5,707,354</b>	<b>6,591,194</b>
Gastos Administrativos	170,800	175,924	181,202	186,638	192,237
Gastos de Ventas	529,920	545,818	632,466	723,822	820,091
Gastos de Distribución	549,120	572,425	620,119	690,800	797,778
Gastos de Marketing	1,045,321	1,068,153	1,128,257	1,163,220	1,236,872
Otros Gastos	70,000	71,540	73,114	85,397	78,548
Gastos Pre Operativos	159,128	153,300	156,673	160,119	163,642
Depreciación y amortización	200,688	200,688	200,688	200,688	200,688
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>1,811,822</b>	<b>1,941,494</b>	<b>2,130,871</b>	<b>2,496,668</b>	<b>3,101,339</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>1,811,822</b>	<b>1,941,494</b>	<b>2,130,871</b>	<b>2,496,668</b>	<b>3,101,339</b>
Pérdidas acumuladas	0	0	0	0	0
Utilidad impositiva	1,811,822	1,941,494	2,130,871	2,496,668	3,101,339
Impuesto a la renta	534,487	572,741	628,607	736,517	914,895
<b>Utilidad neta</b>	<b>1,277,334</b>	<b>1,368,753</b>	<b>1,502,264</b>	<b>1,760,151</b>	<b>2,186,444</b>

Elaboración: Autores de la tesis

### 9.9.2. Flujo de Caja

Para estimar el flujo de efectivo se estableció la política de pagos a 90 días y la de cobranzas que será a 60 días. Con estas condiciones comerciales se calculó el flujo de efectivo para el período de 5 años y se determinó que la nueva unidad de negocio siempre tendrá liquidez, el monto acumulado en caja para el periodo de evaluación será de S/ 11,673,509.

Para el año 2022 se determinó el Flujo de Caja mensual con la finalidad de determinar el efecto de la estacionalidad del mercado de jugos, obteniendo saldos del periodo negativos solo para los dos (02) primeros meses del proyecto.

El Flujo de Caja mensual del año 2022 así como el flujo de los 5 años del proyecto se presentan en el **ANEXO 28**.

## 9.10. Análisis de riesgo

Se determinó el análisis de riesgo de la nueva unidad de negocio de bebidas de Empresa Copacabana Industrial EIRL para evaluar la sensibilidad de las variables más significativas en la evaluación económica financiera; tales como el precio, ingresos por ventas, costo de producción, gasto de distribución y marketing, para ello se realizaron los siguientes análisis:

### 9.10.1. Análisis de puntos críticos

Siendo el resultado de este análisis lo mostrado en la Tabla IX.14.

**Tabla IX.14. Determinación de puntos críticos**

	Punto Crítico
Variación % Precio	-15.9%
Variación % Demanda	-36.0%
Variación % Costos de Producción	30.4%
Variación % Gastos de Distribución	246.1%
Variación % Gasto de Marketing	139.5%

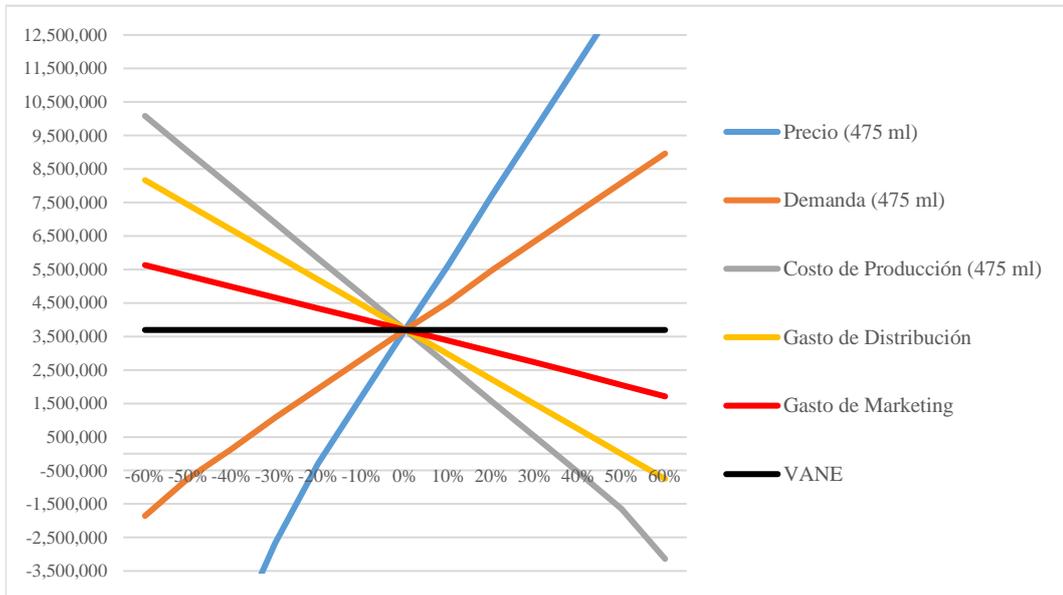
Elaboración: Autores de la tesis

Para este análisis univariable se aprecia que para tener un VANE cero tanto la demanda como el precio tendrían que caer a valores pocos probables y los costos y gastos tendrían que aumentar entre 30 y 246%. Esto dará a la compañía un margen para competir en precios en el mercado, al igual que permitirá hacer frente a la empresa a subidas en los costos y gastos de producción y comercialización.

### 9.10.2. Análisis de sensibilidad

▪ *Sensibilidad univariable (ANEXO 29)*: Para este análisis se utilizaron la variación de las variables: precio de producto de 475 ml, demanda, costo de producción del producto de 475 ml (se utilizó solo el producto de 475 ml para este análisis puesto que representa más del 83% de las ventas), gasto de distribución y gasto de marketing, obteniendo la Figura 9.1.

**Figura IX.1. Análisis de sensibilidad univariado**



Elaboración: Autores de la tesis

Como se puede apreciar en la gráfica el precio del producto de 475 ml es el más sensible seguido del costo de producción del mismo, esto indica que se tiene que evitar disminuir el precio de producto y centrarse más en la eficiencia de los recursos asignados para la producción del producto de 475 ml.

- *Sensibilidad bivariable (ANEXO 30)*: al ser el precio del producto de 475 ml el más sensible en el análisis anterior, se procedió a ver el análisis bivariable comparando el precio con la demanda, con los costos de producción, con los gastos de distribución y con los gastos de marketing. El resultado más significativo se presentó en la comparación del precio con el costo de producción, de manera que si el precio cayera de 3.81 a 1.05 soles / botella (sin IGV) y el costo de producción no superase los 1.35 soles / botella, el proyecto sería siempre viable. De igual manera si el costo aumenta de 1.50 a 2.41 soles/ botella y el precio es mayor a 4.58 soles/botella el proyecto seguirá siendo viables, caso contrario en las dos situaciones el proyecto ya no sería viables.

**Tabla IX.15. Análisis de sensibilidad bivariable - Precio vs Costo de Producción de V475**

		PRECIO (475 ml)				
		1.53	1.91	2.29	2.67	3.05
COSTO DE PRODUCCIÓN	0.60	-2,263,302	88,523	2,080,586	4,122,329	6,105,360
	0.75	-3,754,480	-987,199	1,015,828	3,057,571	5,040,602
	0.90	-5,245,658	-2,428,264	-48,929	1,992,813	3,975,844
	1.05	-6,736,835	-3,919,442	-1,125,643	928,056	2,911,087
	1.20	-8,228,013	-5,410,620	-2,580,556	-136,702	1,846,329
	1.35	-9,719,191	-6,901,797	-4,071,734	-1,215,448	781,571
	1.50	-11,210,369	-8,392,975	-5,562,912	-2,663,155	-283,186
	1.65	-12,701,547	-9,884,153	-7,054,090	-4,154,333	-1,367,594
	1.81	-14,192,725	-11,375,331	-8,545,267	-5,645,511	-2,828,117
	1.96	-15,683,903	-12,866,509	-10,036,445	-7,136,689	-4,319,295
	2.11	-17,175,080	-14,357,687	-11,527,623	-8,627,866	-5,810,473
	2.26	-18,666,258	-15,848,865	-13,018,801	-10,119,044	-7,301,651
2.41	-20,157,436	-17,340,043	-14,509,979	-11,610,222	-8,792,828	

		PRECIO (475 ml)				
		3.43	3.81	4.19	4.58	4.96
COSTO DE PRODUCCIÓN	0.60	8,097,422	10,084,694	12,035,075	14,088,684	16,075,955
	0.75	7,032,665	9,019,936	10,970,318	13,023,926	15,011,198
	0.90	5,967,907	7,955,178	9,905,560	11,959,168	13,946,440
	1.05	4,903,149	6,890,421	8,840,802	10,894,411	12,881,682
	1.20	3,838,392	5,825,663	7,776,045	9,829,653	11,816,925
	1.35	2,773,634	4,760,905	6,711,287	8,764,895	10,752,167
	1.50	1,708,876	3,696,148	5,646,529	7,700,138	9,687,409
	1.65	644,119	2,631,390	4,581,772	6,635,380	8,622,652
	1.81	-420,639	1,566,632	3,517,014	5,570,622	7,557,894
	1.96	-1,506,513	501,875	2,452,256	4,505,865	6,493,136
	2.11	-2,980,409	-562,883	1,387,499	3,441,107	5,428,379
	2.26	-4,471,587	-1,652,427	322,741	2,376,349	4,363,621
2.41	-5,962,765	-3,139,422	-742,017	1,311,592	3,298,863	

Elaboración: Autores de la tesis

### 9.10.3. Análisis de escenarios

El valor determinado para VANE en el escenario pesimista fue positivo; esto indica que el proyecto frente a un escenario extremo, aún se mantiene viable, por tal motivo podemos afirmar que la nueva unidad de Empresa Copacabana Industrial EIRL tiene una sólida base económica y un riesgo mínimo en el negocio de la producción y comercialización de la bebida en la ciudad de Lima.

**Tabla IX.16. Análisis de escenarios**

Resumen del escenario	Valores actuales: PESIMISTA ESPERADO OPTIMISTA			
<b>Celdas cambiantes:</b>				
Variación % Precio	0%	-8%	0%	10%
Variación % Demanda	0%	-8%	0%	10%
Variación % Costos de Producción	0%	9%	0%	1%
Variación % Gastos de Distribución	0%	8%	0%	2%
Variación % Gasto de Marketing	0%	0%	0%	-5%
<b>Celdas de resultado:</b>				
VANE	3,695,063	15,411	3,695,063	7,245,541
TIRE	88.6%	16.8%	88.6%	145.6%

Elaboración: Autores de la tesis

## CAPÍTULO X. CONCLUSIONES

- Los factores que las personas toman en cuenta al momento de elegir una bebida son que sean bebidas naturales o que sean bebidas procesadas. De acuerdo a las tendencias las personas están optando por el consumo de bebidas naturales que contribuyan con su salud, apreciando mucho los productos libres de octógonos y que sus ingredientes sean naturales como las frutas, verduras, plantas, entre otros.
- El mercado de bebidas funcionales está creciendo en Lima Metropolitana y se proyecta vender S/ 2,547.30 millones para el año 2021, siendo este un mercado con barreras de ingreso bajas para los sustitutos que ingresen con alternativas de productos saludables.
- De acuerdo a la investigación cualitativa se determinó que al público objetivo le interesó el concepto de negocio, la combinación y lo saludable que es. Entre los atributos que más valoraron de la idea de negocio en la investigación cuantitativa se encuentran el beneficio para la salud, el precio accesible, combinación de sabores y bebida ligera.
- La demanda del mercado potencial para una nueva línea de bebida funcional se determinó en un 82% (Top Two Box) que representarían 830,051 potenciales compradores en el NSE A/B, siendo la preferencia de la presentación en envases de vidrio y los lugares de compra en tiendas por conveniencia y supermercados.
- Se concluye que la empresa tiene un potencial ya que cuenta con un know how de 16 años en el sector de elaboración de bebidas gasificadas con una fuerte participación en la Selva Central es por eso que busca diversificar su mercado y productos para aumentar sus ingresos.
- La estrategia elegida por Vita Light será la diferenciación enfocada a un segmento de mercado, seleccionando Lima Metropolitana y las personas de los NSE A y B por tener mayor poder adquisitivo, hombres y mujeres entre 25 y 50 años de edad quienes son económicamente independientes.
- La capacidad instalada de la planta será suficiente para cubrir la demanda determinada por la investigación de mercado así como para su proyección en el presente plan de negocio, permitiendo también extensión de líneas futuras.

- El plan de negocio aprovechará la sinergia de la organización de Empresa Copacabana Industrial EIRL como son la estructura de RRHH y su cultura organizacional de manera que los costos administrativos serán asumidos en un 30% de los costos totales del recurso humano relacionados a la producción de la nueva bebida y los puestos nuevos (Jefe de distribución, comprador, vendedores y coordinador de marketing) para la nueva unidad de negocio serán asumido por esta.
- De acuerdo a la investigación del mercado el 57% de los encuestados valoran el aloe vera como un ingrediente para una bebida funcional, y el 55% valoran las frutas. La propuesta de valor para Vita Light será diferenciarse en el mercado ofreciendo una bebida funcional a base de aloe vera con piña que contribuyen a llevar una vida saludable; por otro lado el producto estará libre de octógonos por lo que su formulación será libre de azúcares añadidos, sin colorantes, sin saborizantes y bajo en estabilizantes; todo esto orientado a que la marca se asocie a un producto saludable que no solo calma la sed sino que contribuye al bienestar.
- La estrategia empleada para el primer año del plan de marketing de la bebida funcional será de penetración de mercado con la finalidad de entrar al mercado y quitar participación a los competidores, ofreciendo más promociones a través de los canales de distribución, para luego del primer año utilizar la estrategia de desarrollo de productos con lo cual ofrecerá variedades de sabores manteniendo las promociones en todos los canales de distribución.
- De la evaluación del plan económico y financiero se concluye que el proyecto es económica y financieramente viable, esto se sustenta que a pesar de las condiciones conservadoras y exigentes al cual fue sometido el proyecto los valores obtenidos del VANE (S/ 3,695,063) y VANF (S/ 3,001,751) fueron positivos; esto asegura que los inversionistas obtendrán un valor mayor al esperado.
- El estado de resultados proyectados para el periodo de evaluación determinó que las utilidades netas de cada año siempre serían positivas, mostrando un EBITDA después de impuestos el primer año de S/ 1,478,023 y el quinto año de S/ 2,387,132 ratificando con esto la viabilidad del proyecto.
- Se determinó una inversión inicial de S/ 1,669,431 correspondiente a activos fijos, gastos pre operativos y capital de trabajo, que permitirá garantizar el inicio de las operaciones para la nueva línea de bebidas funcionales. La estructura de esta

inversión tendrá un financiamiento del 50% del capital y el otro 50% será financiado por una entidad bancaria.

- Se realizó el análisis de puntos críticos y se determinó que la variable más sensible fue el precio de la bebida funcional, seguida por el costo de producción y la demanda de la misma.
- En el análisis de escenarios, en el escenario pesimista se obtuvo un VANE de S/ 15,411 el cual indica que el proyecto; frente a las condiciones adversas, presenta bajo riesgo de ejecución.
- El plan estratégico estará orientado a que la empresa producirá una bebida funcional en envase de vidrio de 250 ml y 475 ml a base de aloe vera con piña y a partir del tercer año se extenderá una nueva línea con combinaciones de aloe vera con otras frutas, asimismo se proyecta para el quinto año una extensión adicional alcanzando el 2.6% de participación del mercado.
- Por las razones expuestas se concluye que el proyecto es económico, técnico y comercialmente viable.

## **CAPÍTULO XI. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda realizar el desarrollo del producto y ejecutar el test de prueba para aumentar el margen de confiabilidad en la estimación de la demanda.
- Realizar estudios de prueba de producto para evaluar la aceptación por parte del público objetivo para las combinaciones que a futuro se lanzarán para diversificar el portafolio de Vita Light.
- Evaluar la implementación de la línea de bebidas en botella de plástico debido a que un importante segmento de las personas encuestadas se orientó por este tipo de envase.
- Implementar a partir del tercer año una flota propia de transporte ya que el costo de distribución es significativo y no depender de empresas logísticas de terceros.
- Implementar el procesamiento del gel de sábila y la pulpa de fruta en la propia empresa para asegurar el abastecimiento y la calidad de los productos y a su vez reducir los costos de dicho abastecimiento.
- Desarrollar un canal de venta a través de una plataforma digital para conectar a los consumidores finales con los canales de distribución y además obtener información sobre los clientes para desarrollar campañas publicitarias específicas.

## ANEXOS

### ANEXO 1. Guía de pautas del Focus Group

#### I. Introducción

Buenos días, mi nombre es \_\_\_\_\_, sean todos bienvenidos. Les agradezco su participación en este *focus group*.

Estamos realizando una tesis para la producción de una nueva bebida funcional, en este sentido el principal objetivo de esta reunión es explorar sus conocimientos, hábitos y preferencias por el consumo de bebidas.

Me gustaría indicarles que sean totalmente espontáneos y sinceros al responder. Así mismo hacerles saber que toda la información que ustedes provean será completamente confidencial. Para iniciar con la reunión les pido que cada uno haga una breve introducción personal, indicándonos su nombre y a qué se dedican.

#### II. Conocimiento de bebidas (15 min)

1. General: Me gustaría que habláramos un poco de las bebidas que existen en el mercado. ¿Cómo las agruparía? ¿Por qué están agrupadas así? ¿Qué características tienen en común?
2. De todas estas agrupaciones; ¿Cuál o cuáles son bebidas son saludables?

#### III. Hábitos de consumo de bebidas (15 min)

3. Me gustaría que habláramos un poco de su salud. ¿Qué piensan en el cuidado de su salud? ¿Ha cambiado sus hábitos alimenticios? ¿En qué sentido?
4. Ahora, me gustaría que comenten; normalmente ¿Qué bebidas consumen? ¿En qué momento del día? ¿Cuáles compra? (**M: preguntar la frecuencia, cantidad, lugar de compra, precios, tipos de bebidas y marcas**) ¿Qué te agrada y desagrada? ¿Por qué la consumen? (**M: ocasiones**)

#### IV. Nuevos tipos de bebidas funcionales acorde al contexto COVID-19 (20min - 15min)

5. Con el contexto actual que estamos viviendo del COVID-19; ¿Qué tipo de bebidas consideras las más adecuadas?
6. ¿Qué características deberían tener?
7. ¿Por qué debería de tener esas características?
8. ¿Qué ingredientes deberían de tener? ¿Cuáles son sus beneficios?
9. Pasada esta pandemia; ¿Cómo creen que cambiaría sus hábitos alimenticios? ¿Bebidas? (**M: hondar por consumo saludable**)

#### V. Conocimiento y hábitos de consumo de bebidas funcionales (15min)

10. **Específico:** Ahora me gustaría que habláramos un poco de bebidas funcionales ¿Qué entienden por bebidas funcionales?

#### Explicar concepto

*Son bebidas hechos con un propósito específico que cada vez que tomen la bebida le permitan saciar la sed pero en forma saludable, sus ingredientes son aloe vera, frutas, hierbas, verduras naturales, vitaminas, minerales y aminoácidos.*

Ahora que conocemos el concepto, ¿Conocen alguna bebida funcional? ¿Cuáles? (**M: marcas**)

- ¿Consumen? ¿Por qué?
- ¿Qué marcas consumen? (**M: competencia**)

- ¿Qué beneficios tiene? (M: ingredientes)
- En una semana ¿Cuántas veces la consumen?
- ¿Dónde lo compran?
- ¿A qué precio?
- ¿Qué asociación tiene Ud. con una bebida que tenga estas características?

#### VI. Conocimiento del aloe vera y piña (10min)

11. Ustedes han escuchado del *aloe vera* (sábila) ¿Qué es? ¿Qué beneficios aportan para su salud? ¿Han consumido? ¿Cómo lo han consumido? (M: preguntar la frecuencia, finalidad, lugar de compra) ¿Ustedes saben si hay bebidas que contienen aloe vera?
12. Y de la *piña* ¿Qué es? ¿Qué beneficios aportan? ¿Han consumido? ¿Cómo lo han consumido? (M: preguntar la frecuencia, finalidad, lugar de compra) ¿Ustedes saben si hay bebidas que contienen piña?
13. ¿Qué cree Ud. que harían el aloe vera y la piña combinadas? ¿Por qué?

#### VII. Evaluación de concepto de negocio de la bebida funcional a base de aloe vera y otras frutas (40min)

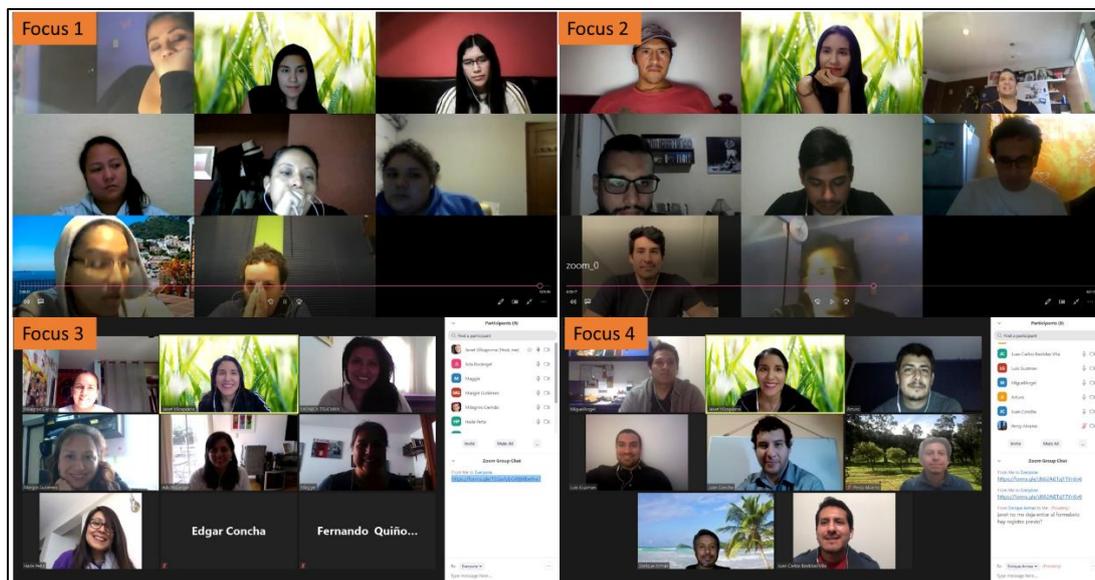
Te presento esta bebida funcional a base de aloe vera en este tipo de presentación:

- a. **Nivel de agrado:** ¿Qué te pareció este concepto de negocio? ¿Qué te agradó? ¿Qué te desagradó?
- b. **Originalidad:** ¿Qué tan original les parece esta nueva bebida? ¿Por qué? ¿Existe algo similar? ¿Dónde?
- c. **Valor:** ¿Cómo valoras esta bebida? ¿Más o menos como una gaseosa, néctar, jugos de frutas, agua, bebidas combo (leche + proteína + fruta)? (M: especificar de cada uno)
- d. **Atributos:** ¿Cuáles son los atributos que percibes en esta bebida funcional?
- e. **Categoría:** Se acuerdan de las agrupaciones iniciales. ¿Este tipo de bebida en que grupo estaría?
- f. **Competencia:** ¿Con quiénes cree que competiría?
- g. **Público objetivo percibido:** ¿Quién creen ustedes que comprarían esta bebida? ¿Por qué?
- h. **Presentación:** ¿En qué presentación se debería de vender esta bebida? ¿Prefiere que el envase sea de plástico o vidrio? ¿De qué depende?
- i. **Tamaño:** ¿Qué tamaños de envase prefiere para este tipo de producto? ¿250 ml, 475 ml? ¿De qué depende?
- j. **Tipos de frutas:** ¿Qué otras frutas se podrían combinar con el aloe vera para generar nuevas bebidas funcionales, que genere interés y gusto por el público objetivo?
- k. **Nombre:** Si pudiera ponerle un nombre, ¿Cómo la llamaría?
- l. **Promoción** ¿Cómo fomentarías su consumo?
- m. **Evaluación conductual:** ¿Lo comprarían? ¿por qué sí? ¿por qué no?
- n. **Ocasión.** ¿En qué ocasión lo tomaría? ¿en lugar de agua, de gaseosa, etc.?
- o. **Frecuencia:** En una semana ¿Cuántas veces lo compraría?
- p. **Precio:** ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por esta bebida funcional de 475 ml? ¿Cuál sería el precio máximo y mínimo? ¿Y para bebidas de 250 ml?

**Finalmente** ¿Qué sugerencias le daría para lograr el éxito de ventas de esta bebida funcional?

Agradecimiento y despedida

## ANEXO 2. Collage de las sesiones de focus group y relación de participantes



Primer Focus Group		Día: Martes 19 de Mayo 8:00 pm		
Nro	Nombre	DNI	Edad	Distrito
1	Sandra Jessica Makishi Lambert	45433965	30	Lince
2	Wendy Durán Nizama	71332107	26	Miraflores
3	Marlene Guzmán Blancas	43544926	35	Miraflores
4	Alessandra Di Gianvito Rivera	42801918	34	Surco
5	Laura Patricia Allauca Quintana	45681172	31	San Borja
6	Paola Obispo Silva	45970877	30	Lince
7	Tiffany Cárdenas	45837305	31	San Miguel

Segundo Focus Group		Día: Jueves 21 de Mayo 4:00 pm		
Nro	Nombre	DNI	Edad	Distrito
1	Jorge Luis Castro Rivera	43529550	34	Lince
2	Marco Andre Moyo Ortiz	47102462	27	Lince
3	Luis Antonio Soles Valdivia	42548636	35	Surco
4	Victor Manuel Villafuerte Arce	42896605	34	San Borja
5	José Sahit Hidalgo Peralta	42550619	35	San Borja
6	Oswaldo Reyes	73649024	27	Lince
7	Diego Franco Lozano Lurita	70798194	29	Surco

Tercer Focus Group		Día: Sábado 23 de Mayo 10:00 am		
Nro	Nombre	DNI	Edad	Distrito
1	Milagros Garrido	10032120	44	La Victoria
2	Ada Bocángel Lafosse	41109128	39	San Borja
3	Margot Gutiérrez Abarca	28308300	44	San Borja
4	Mónica Tuchia Castro	10683948	44	Los Olivos
5	Magaly Mansilla Aguirre	40465291	40	San Borja
6	Hade Nadiuzka Peña Diaz	40948187	38	Surquillo

Cuarto Focus Group		Día: Sábado 23 de Mayo 4:00 pm		
Nro	Nombre	DNI	Edad	Distrito
1	Juan Carlos Bastidas Vila	40023792	41	La Molina
2	Enrique Arturo Benavente Ríos	41415275	38	San Borja
3	Enrique Armas Delgado	10475514	46	La Molina
4	Miguel Angel Vilcapoma Salas	40787877	39	San Borja
5	Percy Alvarez Chávez	42434887	38	Surco
6	Juan Alberto Concha Ward	41443539	37	San Miguel
7	Luis Guzmán	44232525	32	San Isidro

### ANEXO 3. Evaluación de concepto del Focus Group

Evaluación de concepto del primer focus group	
Nivel de agrado	A seis participantes les agrado mucho el concepto de negocio, les pareció interesante y novedoso. Les gusto su combinación del aloe vera y piña. <i>"No he visto antes una mezcla así, el sabor de la piña sumaria mucho para digerir el aloe vera"</i> . Lo que no les gustaron fueron la presentación del empaque (imagen y colores), falta de exactitud de los beneficios y la presentación de la bebida en plástico <i>"me gusta más los envases de vidrio porque se conserva más el sabor"</i> .
Originalidad	A todas las participantes les parece original esta nueva bebida; porque no han visto que en el mercado esta fusión.
Valor	Tres participantes valoran a esta bebida como un néctar; mientras que las otras cuatro como jugos naturales.
Atributos	Las participantes mencionan los siguientes atributos de esta bebida funcional: (i) mejora el sistema digestivo e inmunológico; (ii) ayuda a bajar de peso; (iii) ayuda a la piel (estimula el colágeno); (iv) diurético y (v) cicatriza las heridas.
Categoría	Seis participantes indican que esta bebida funcional está dentro del grupo de bebidas naturales y una participante en jugos de fruta.
Competencia	Las participantes mencionan que los principales competidores de esta bebida son: Bio, Kero, Free Tea, HoSan y bebidas a base de aloe vera.
Público objetivo percibido	Las participantes mencionan que el público objetivo que compraría esta bebida son varones y mujeres que cuidan su salud. Cuatro participantes mencionan que sería para personas mayores de 25 años.
Presentación	Todas las participantes prefieren que esta bebida este en envase de vidrio, porque conserva mejor el sabor del producto.
Tamaño	Dos participantes prefieren la presentación de 250 ml; tres participantes prefieren de 475 ml y una participante de un litro. La cantidad depende del precio, duración, facilidad, sabor y calidad.
Tipos de frutas	Las participantes mencionan que las frutas como la fresa, camu camu, naranja y aguaymanto podría combinar con el aloe vera y generar interés en las personas.
Marca	Las marcas que sugieren son: BioFruta, PiñaLoe, SaludFruta, Aloepi, Naturale o Aloe Vida.
Promoción	Las participantes recomiendan que para fomentar el consumo de esta bebida; la empresa debe hacer degustaciones; activaciones en supermercados, mercados, colegios, ferias y universidades; comunicar los beneficios; marketing digital y programas televisivos.
Evaluación conductual	Todas las participantes comprarían esta bebida funcional; porque les parece muy saludable la combinación del aloe vera y piña. <i>"Me gusta lo natural"</i> ; <i>"Esto es beneficioso para mi salud!"</i> ; <i>"Esto forma parte de mi estilo de vida y no me da tiempo para prepararme un jugo casero"</i> ; <i>"Es algo diferente y beneficioso"</i> .
Ocasión	Las participantes consumirían esta bebida cuando están fuera de su casa y en el trabajo. Lo reemplazarían por jugos naturales, agua, extractos o gaseosa.
Frecuencia	Las participantes mencionan que comprarían esta bebida funcional dos veces por semana en promedio.
Precio	Ellas indican que pagarían en promedio por una botella de 250 ml entre S/ 2.40 y S/ 3.20; 475 ml entre S/ 4.00 y S/ 5.25); 1 Litro entre S/ 4.67 y S/ 7.00.

<b>Evaluación de concepto del segundo focus group</b>	
Nivel de agrado	A todos los participantes les agrado mucho el concepto de negocio, lo considero innovador e interesante. A ellos les agrado mucho la combinación de sabores, los beneficios que aporta la piña y el aloe vera. Algunos mencionaron <i>"es la bebida perfecta que sacia la sed y con beneficios para mi salud"</i> . No les agrado que solo hubiera dos presentaciones (250 ml y 475 ml) y que no sea claro los beneficios de la combinación de ambos productos; tampoco les agrado la presentación del empaque de la botella.
Originalidad	A todos los participantes les parece muy original este tipo de bebida, no han visto algo similar en el mercado. Les llama la atención en consumirla. <i>"me parece original por los ingredientes que lleva", "no lo he visto en el mercado", "no he escuchado algo parecido", " es única, nueva, la mezcla se ve buena y saludable"</i> .
Valor	Dos participantes valoran a esta bebida como jugo natural, dos de ellos lo valora como un néctar, dos de ellos como bebidas combo (agua + nutrientes) y uno de ellos como agua de día tal como H2O.
Atributos	Los participantes consideran que esta bebida tiene los siguientes atributos: (i) saludable; (ii) refrescante; (iii) práctica; (iv) mejora el sistema digestivo; (v) natural y (vi) precio accesible.
Categoría	Los participantes comentan que esta bebida pertenece a su grupo natural, jugos naturales sin preservantes y de refrescos.
Competencia	Los participantes consideran que los principales competidores de esta bebida son: Bio, Soma y Extractos de Wong.
Público objetivo percibido	Los participantes comentan que esta bebida son para varones y mujeres jóvenes que cuidan de su salud. Tres participantes mencionan que deben ser para mayores de 25 años del NSE A y B.
Presentación	Todos los participantes prefieren en envase de plástico biodegradable por lo consideran práctico, manipulable y precio accesible. Sin embargo, hubo un participante que prefiere en verano envase de vidrio y en invierno plástico.
Tamaño	Cuatro participantes prefieren de la presentación de medio litro y un litro. Un participante de 250 ml y el otro participante de 600 ml (pide que sea de esta cantidad para que pueda diferenciarse de su competencia).
Tipos de frutas	Los participantes comentan que el aloe vera también podría combinarse con naranja, limón, manzana verde, acá o aguaymanto.
Marca	Los participantes sugieren como marca para esta bebida: Hidra Light, FrutiLight, A.P (Aloe y Piña), Tuti, Piña y Vera, PineAloe o Piñavera.
Promoción	Los participantes recomiendan que para fomentar el consumo de esta bebida la empresa realice activaciones en supermercado y grifos; haga planes de marketing digital en redes sociales, infomerciales; este en programas televisivos; otros recomiendan uso de Tik Tok creando microhistoria de dramatización.
Evaluación conductual	Todos los participantes comprarían esta bebida porque lo consideran refrescante y saludable; además, porque se están cuidando su organismo. <i>"Si lo compraría porque es un producto innovador, refrescante y sano"; "Para probar su sabor"; "Si porque la piña encuentras en muy pocas bebidas"; "Se ve refrescante"</i> .
Ocasión	Los participantes tomarían esta bebida por las mañanas ya sea luego de almorzar o después de hacer ejercicios. Lo reemplazarían por gaseosas, agua o free tea.
Frecuencia	Los participantes comprarían esta bebida en promedio dos veces por semana.
Precio	Ellos indican que pagarían en promedio por una botella de 250 ml entre S/ 2.00 y S/ 2.88; 475 ml entre S/ 3.50 y S/ 4.70); 1 Litro y medio entre S/ 5.50 y S/ 6.00.

<b>Evaluación de concepto del tercer focus group</b>	
Nivel de agrado	A todas las participantes les agrado el concepto de negocio, les pareció excelente y rico. Les agrado que el envase sea de vidrio, combinación de sabores y los beneficios que les aporta. No les agrado la presentación de la etiqueta y que el envase sea de plástico. Algunas dijeron: " <i>La combinación de sabores me parece fresca y rica</i> "; " <i>Me agrada la combinación de la piña y el aloe vera</i> "; " <i>me imagino rico</i> ".
Originalidad	A todas las participantes les parece original esta nueva bebida, no lo han visto en el mercado; solo han visto bebidas a base de aloe vera en supermercados, restaurantes o markets especializados.
Valor	Tres participantes valoran a esta bebida como néctar mientras que las otras tres como jugos naturales.
Atributos	Las participantes mencionan que los atributos que perciben de esta bebida funcional son: (i) bebida natural; (ii) aporte de nutrientes y vitaminas y (iii) los colores de la etiqueta.
Categoría	Las participantes establecen que esta bebida se encuentra en su categoría de bebidas naturales, saludables y refrescantes.
Competencia	Las participantes comentan que los principales competidores de esta bebida son: (i) jugos de fruta; (ii) néctares; (iii) bebidas a base de aloe vera.
Público objetivo percibido	Las participantes perciben que el público objetivo de este tipo de bebida es: (i) padres de familia que se preocupan por su bienestar de salud y la de sus niños y (ii) varones y mujeres que buscan productos sanos.
Presentación	Todas las participantes comprarían esta bebida en envase de vidrio; porque son más saludables, naturales; sin embargo, comprarían de envase de plástico para sus hijos porque sería muy fácil de manipular y lo llevarían de refrigerio.
Tamaño	Todas las participantes comprarían esta bebida en la presentación de 250 ml; dentro de ellas, cuatro comprarían de 475 ml y dos de un litro.
Tipos de frutas	Las participantes comentan que esta bebida a base de aloe vera también se puede combinar con las siguientes frutas: naranja, mandarina, fresa, mango, manzana, granadilla, aguaymanto, maracuyá y coco.
Marca	Las participantes recomiendan las siguientes marcas para esta bebida: Vera Plus, Golden Vera y Aloe Plus.
Promoción	Las participantes indican que para fomentar el consumo de esta bebida la empresa realice degustaciones, marketing <i>one to one</i> , publicidad con nutricionistas, programas televisivos y marketing en redes sociales.
Evaluación conductual	Todas las participantes se muestran interesadas en comprar esta nueva bebida; porque lo perciben natural, saludable, novedoso, y que le consideran una buena opción para darle a sus hijos.
Ocasión	Ellas comentan que tomarían esta bebida durante sus almuerzos o después; en vez de agua o gaseosa.
Frecuencia	Ellas comprarían esta bebida una vez por semana en promedio.
Precio	Ellas indican que pagarían en promedio por una botella de 250 ml S/ 3.38; 475 ml S/ 9.00; 1 Litro S/ 9.67

<b>Evaluación de concepto del cuarto focus group</b>	
Nivel de agrado	A todos los participantes les agrado el concepto de negocio, lo consideran interesante, bueno y natural. Ellos comentan que les agrado la fusión de los sabores del aloe vera y piña. No les agrado que no especificaran cómo era la consistencia de la bebida, si es más líquido y digerible o espeso con las grageas del aloe vera; a otros no les agrado el tipo de envase, presentación y tamaño.
Originalidad	A cinco participantes les parece original el concepto de negocio; ellos indican que no han visto algo similar en el mercado. Mientras que dos participantes no les parecen original porque han visto productos a base de aloe vera en el mercado, además que ya existe una bebida a base de aloe vera y piña de la marca Sappé.
Valor	Cinco participantes valoran a esta bebida dentro de la categoría de los néctares; mientras que, dos participantes en jugos de fruta.
Atributos	Los participantes comentan que los atributos de esta bebida son: (i) bebida refrescante; (ii) bebida diurética; (iii) buena combinación del aloe vera y piña; (iv) bebida saludable; (v) beneficioso para la salud. Ellos recomiendan que esta bebida tenga no tenga dulce y que sean claro en su información nutricional.
Categoría	Los participantes mencionan que esta bebida está dentro de su categoría de bebidas naturales, saludables y medicinales.
Competencia	Los participantes indican que los principales competidores de esta bebida son: (i) Bio (Aje); (ii) jugos de néctar (Gloria); (iii) Bebidas de aloe vera importados de Corea y China; (iv) Jugos de frutas.
Público objetivo percibido	Los participantes recomiendan que esta bebida sea para varones y mujeres, que tienen el hábito de consumir alimentos saludables, compran en tiendas orgánicas y deportistas.
Presentación	Seis participantes prefieren que esta bebida se venda en envase de vidrio, porque es más higiénico, mantiene la temperatura, ecológico y mantiene mejor su sabor. Mientras que el otro participante le es indiferente, solo que si es de plástico tenga un programa de reciclaje.
Tamaño	Tres participantes prefieren que esta bebida se venda en un litro; tres participantes en 475 ml y un participante en 250 ml.
Tipos de frutas	Los participantes recomiendan que esta bebida puede ser combinada con arándanos, aguaymanto, naranja, granadilla, durazno, frambuesas, manzana, camu camu o agua de coco.
Marca	Los participantes recomiendan que este producto se llame AloeMix, PiñaLift, Aloe Vita, Vita Aloe, NaturalOE, Hola Aloe.
Promoción	Los participantes recomiendan para incentivar el consumo de esta bebida, la empresa realice degustaciones, activaciones campañas digitales y estrategias de marketing <i>one to one</i> de recomendaciones.
Evaluación conductual	Todos los participantes muestran su interés y curiosidad en comprar esta bebida; sin embargo, su compra frecuente va a depender de que tan agradable sea su sabor, beneficios, porcentaje de aloe y si realmente les calma su sed.
Ocasión	Los participantes comentan que tomarían esta bebida en las tardes después de su almuerzo o durante el día.
Frecuencia	Tres participantes comprarían esta bebida una vez por semana en la presentación de un litro. Y los otros cuatro participantes entre dos y cuatro veces por semana, dependiendo si es de 250 ml o 475 ml.
Precio	Ellos indican que pagarían en promedio por una botella de 250 ml entre S/ 2.17 y S/ 2.83; 475 ml entre S/ 3.25y S/ 4.50; 1 Litro entre S/ 7.33 y S/ 9.33.

#### ANEXO 4. Conclusiones de la Investigación Cualitativa

		<b>Primer focus group</b>	<b>Segundo focus group</b>	<b>Tercer focus group</b>	<b>Cuarto focus group</b>	<b>Conclusiones</b>
<b>Perfil</b>		<b>Mujeres de 25 a 35 años</b>	<b>Varones de 25 a 35 años</b>	<b>Mujeres de 36 a 50 años</b>	<b>Varones de 36 a 50 años</b>	
Conocimiento de bebidas		(i) Naturales (sin preservantes como Kero, Bio Aloe, Free Tea, Lipton); (ii) aguas gasificadas (Coca Cola, Inca Kola, 7UP); (iii) aguas minerales (San Mateo, San Luis); (iv) jugos (papaya, piña); (v) lácteos; (vi) alcohólicas; (vii) energizantes (red bull); (ix) orgánicas; (x) jugos artificiales (Tampico) e (xi) hidratantes.	(i) Naturales (jugos naturales, desintoxicantes y extractos); (ii) gasificadas; (iii) lácteos; (iv) agua; (v) alcohólicas; (vi) hidratantes; (vii) refrescos y (viii) proteicas,	(i) Saludables; (ii) energizantes; (iii) gasificadas; (iv) agua; (v) naturales (jugos); (vi) artificiales; (vii) alcohólicas; (viii) lácteos e (ix) hidratantes.	(i) Gasificadas; (ii) procesadas; (iii) alcohólicas; (iv) naturales (jugos, extractos, emolientes); (v) hidratantes; (vi) refrescos instantáneos; (vii) infusiones; (viii) agua; (ix) energizantes y (x) medicinales.	Todos los participantes de los cuatro <i>focus groups</i> han identificado los siguientes grupos de bebidas por su consumo, funciones y beneficios: (i) naturales, saludables ( <i>jugos</i> , desintoxicantes, extractos, emolientes, medicinales, infusiones); (ii) gasificadas (artificiales, procesadas); (iii) aguas minerales; (iv) proteicas; (v) energizantes; (vi) hidratantes; (vii) alcohólicas y (ix) lácteos.
	Categoría	Bebidas saludables, aguas minerales, naturales e infusiones.	Bebidas naturales como los jugos preparados en casa, desintoxicantes y extractos	Bebidas saludables y naturales.	Bebidas naturales y medicinales.	Todos los participantes de los cuatro focus groups han logrado posicionar a las bebidas saludables en la categoría de bebidas naturales del grupo número uno.
	Cambio de hábitos alimenticios	La gran mayoría ha cambiado sus hábitos alimenticios,	La gran mayoría ha cambiado sus hábitos alimenticios	La gran mayoría ha cambiado sus hábitos alimenticios.	La gran mayoría ha cambiado sus hábitos alimenticios.	La gran mayoría de los participantes de los cuatro focus groups ha cambiado sus hábitos alimenticios debido a la

		<b>Primer focus group</b>	<b>Segundo focus group</b>	<b>Tercer focus group</b>	<b>Cuarto focus group</b>	<b>Conclusiones</b>
<b>Perfil</b>		<b>Mujeres de 25 a 35 años</b>	<b>Varones de 25 a 35 años</b>	<b>Mujeres de 36 a 50 años</b>	<b>Varones de 36 a 50 años</b>	
						coyuntura actual del COVID-19.
Hábitos de consumo		Más consumen jugos naturales (papaya, piña); infusiones y bebidas funcionales (Bio, Free Tea, Kero, HoSan).	Más consumen son jugos naturales (papaya, naranja, piña) y bebidas funcionales (Free Tea, Bio); infusiones y lácteos.	Elas consumen jugos naturales, café, infusiones naturales (valeriana, hierba buena, manzanilla y anís) y emolientes durante su desayuno y/ o almuerzo; durante todo el día agua de tiempo	Ellos consumen jugos naturales (papaya, naranja, piña, maracuyá, limón, sandía); infusiones (manzanilla); café; lácteos; emolientes; avenas; extractos; yogurt y agua.	Con relación a los hábitos de consumo se percibe que el grupo de 25 a 35 años consumen más bebidas funcionales (Bio, Free Team Kero, HoSan) a comparación del grupo de 36 a 50 años. Sin embargo, ambos grupos coinciden en tomar jugos naturales preparados en casa e infusiones durante la mañana.
Nuevos tipos de bebidas funcionales		Mejorar el sistema inmunológico, más vitamina C con el camu camu.	Mejorar el sistema inmunológico; deberían ser a base de kion, menta y vitamina C.	Bebidas tengan mucha vitamina c que eleva el sistema inmunológico; como el kion, camu camu y el aloe vera.	Mejorar el sistema inmunológico, a base de kion, ajos, menta y limón	Todos los participantes de los cuatro focus groups comentan que las bebidas deben estar orientadas a mejorar el sistema inmunológico; y que debe de tener como ingredientes al camu camu, kion, aloe vera, menta y limón.
Conocimiento de bebidas funcionales		Conocen bebidas funcionales a base de aloe vera, camu camu, arándanos y limón. Marcas como Bio, Kero, lipton, Free Tea y Hosan. Les encanta sus	Conocen de bebidas funcionales a los extractos (desintoxicantes) de la marca Detox; también Ensure, Similac, bebidas proteicas (Herbalife, ProLife, Fuxion) y	Las bebidas funcionales que conocen son: (i) bebidas a base de aloe vera; (ii) bebidas proteicas; (iii) Free Tea; (iv) bebidas de Fuxión y DXN.	Las bebidas funcionales que conocen son: (i) el Pro; (ii) energizantes; (iii) hidratantes; (iv) proteicas (LabNutrition, PVM,	Con relación al conocimiento de bebidas funcionales se percibe que el grupo de 25 a 35 años tienen más conocimiento de este tipo de bebidas con relación al grupo de 36 a 50 años. Por ejemplo; ellos conocen de bebidas a base de aloe vera, camu camu,

		<b>Primer focus group</b>	<b>Segundo focus group</b>	<b>Tercer focus group</b>	<b>Cuarto focus group</b>	<b>Conclusiones</b>
<b>Perfil</b>		<b>Mujeres de 25 a 35 años</b>	<b>Varones de 25 a 35 años</b>	<b>Mujeres de 36 a 50 años</b>	<b>Varones de 36 a 50 años</b>	
		antioxidantes menos su precio elevado.	bebidas a base de Aloe Vera (Soma, Bio).		Fuxión y HerbaLife) y (v) Bio.	arándanos y limón. Marcas como Bio, Kero, lipton, Free Tea, HoSan y Soma; mientras que el otro grupo (36 a 50 años) conoce bebidas más proteínas y de empresas de multinivel (DXN, Fuxion, HerbaLifer, ProLife, LabNutrition).
Conocimiento de aloe vera y piña	Beneficios del aloe vera	Eleva el sistema inmunológico, mejora la digestión (ideal para personas con gastritis), ayuda a bajar de peso y mejora el colágeno de la piel.	Ayuda a elevar el sistema inmunológico, mejora el corazón y el sistema digestivo; además, que es desinflamante y cicatrizante.	Beneficioso para el sistema digestivo, muy recomendable para personas que parecen de gastritis; mejora la calidad de piel y el sistema inmune.	Ayuda a desinflamar las paredes del sistema digestivo y tienen muchos antioxidantes.	Todos los participantes de los cuatro focus groups conocen los beneficios del aloe vera que sirve para elevar el sistema inmunológico, mejora el sistema digestivo y el corazón; además de ser desinflamante y cicatrizante.
	Consumo del aloe vera	Todas las participantes han consumido aloe vera en diferentes presentaciones ya sea las que se venden comercialmente como Bio, HoSan o Kero o preparados por ellas mismas	Todos los participantes han probado.	Todas han probado.	Todos han probado.	Todos los participantes de los cuatro focus groups han probado el aloe vera en diferentes presentaciones ya sea aloe vera puro, aloe vera con alguna fruta (Bio), en emolientes; han podido comprar en supermercado, bodegas, restaurantes o tiendas especializadas. Muchos dijeron que esta bebida es muy dulce y su precio es elevado y esto ha sido algunos factores para que no compren.

		<b>Primer focus group</b>	<b>Segundo focus group</b>	<b>Tercer focus group</b>	<b>Cuarto focus group</b>	<b>Conclusiones</b>
<b>Perfil</b>		<b>Mujeres de 25 a 35 años</b>	<b>Varones de 25 a 35 años</b>	<b>Mujeres de 36 a 50 años</b>	<b>Varones de 36 a 50 años</b>	
	Beneficio de la piña	Todas las participantes conocen que el beneficio del agua de piña es diurético y ayuda a elevar el sistema inmunológico y digestivo.	Ayuda a elevar el sistema inmunológico, mejora el corazón y el sistema digestivo; además, es desinflamante y cicatrizante.	Las participantes comentan que el beneficio de la piña es diurético.	El agua de la piña es diurética	Todos los participantes de los cuatro focus groups conocen los beneficios del agua de piña que es diurético. Pocos conocen el agua de piña de la marca Gloria.
	Combinación de aloe vera y piña	Combinación perfecta; porque la piña tiene un sabor intenso y dulce y con el aloe vera harían una buena mezcla.	Combinación perfecta y muestran su curiosidad.	Combinación perfecta.	Combinación perfecta.	Cuando se les mencionó la combinación entre el aloe vera y la piña; los participantes de los cuatro focus groups se mostraron curiosos y entusiasmados en querer probar. Muchos dijeron que era una combinación perfecta entre el sabor intenso y dulce de la piña con el sin sabor del aloe vera.

	<b>Primer focus group</b>	<b>Segundo focus group</b>	<b>Tercer focus group</b>	<b>Cuarto focus group</b>	<b>Conclusiones</b>
	<b>Mujeres de 25 a 35 años</b>	<b>Varones de 25 a 35 años</b>	<b>Mujeres de 36 a 50 años</b>	<b>Varones de 36 a 50 años</b>	
Nivel de agrado	A seis participantes les agrado mucho el concepto	Todos los participantes les agrado mucho el concepto	Todas las participantes les agrado el concepto de	Todos los participantes les agrado el concepto de	Todos los participantes de los cuatro <i>focus groups</i> les

	<b>Primer focus group</b>	<b>Segundo focus group</b>	<b>Tercer focus group</b>	<b>Cuarto focus group</b>	<b>Conclusiones</b>
	de negocio, les pareció interesante y novedoso. Les gusto su combinación del aloe vera y piña.	de negocio, lo considero innovador e interesante. A ellos les agrado mucho la combinación de sabores y beneficios. No les agrado que solo hubiera dos presentaciones (250 ml y 475 ml) y que no sea claro los beneficios de la combinación de ambos productos; tampoco les agrado la presentación del empaque de la botella.	negocio, les pareció excelente y rico. Les agrado que el envase sea de vidrio, combinación de sabores y los beneficios que les aporta. No les agrado la presentación de la etiqueta y que el envase sea de plástico.	negocio, lo consideran interesante, bueno y natural. Ellos comentan que les agrado la fusión de los sabores del aloe vera y piña. No les agrado que no especificaran cómo era la consistencia de la bebida, si es más líquido y digerible o espeso con las grageas del aloe vera; a otros no les agrado el tipo de envase, presentación y tamaño.	agrado el concepto de negocio, lo consideran interesante, novedoso, innovador, excelente, bueno y natural. Les agrado: (i) combinación del aloe vera y piña; (ii) beneficios del aloe vera y piña. No les agrado: (i) la presentación de la etiqueta de la bebida y la (ii) falta de información exacta de los beneficios e ingredientes.
Originalidad	Todas las participantes les parece original esta nueva bebida; porque no han visto que venden en el mercado.	Todos los participantes les parece muy original este tipo de bebida, no han visto algo similar en el mercado.	Todas las participantes les parecen original esta nueva bebida, no lo han visto en el mercado; solo han visto bebidas a base de aloe vera en supermercados, restaurantes o markets especializados.	A cinco participantes les parece original el concepto de negocio; ellos indican que no han visto algo similar en el mercado. Mientras que dos participantes no les parecen original porque han visto productos a base de aloe vera en el mercado, además que ya existe una bebida a base de aloe vera y piña de la marca Sappé.	La gran mayoría de los participantes de los cuatro <i>focus groups</i> les pareció este concepto de negocio muy original; porque no han visto una bebida así en el mercado; sin embargo, el cuarto <i>focus group</i> hubo participantes que conocían la marca Sappé y conocían el aloe vera con la piña que ya se comercializaba.
Valor	Tres participantes valoran a esta bebida como un néctar; mientras que las otras cuatro como jugos naturales.	Dos participantes valoran a esta bebida como jugo natural, dos de ellos como un néctar, dos de ellos como bebidas combo (agua + nutrientes) y uno de ellos	Tres participantes valoran a esta bebida como néctar mientras que las otras tres como jugos naturales.	Cinco participantes valoran a esta bebida dentro de la categoría de néctares; mientras que, dos participantes en jugos de fruta.	Del total de los participantes, trece personas valoran a esta bebida como un néctar, once como jugo natural, dos como combo y uno como agua. También se percibe que el grupo de 36 a

	<b>Primer focus group</b>	<b>Segundo focus group</b>	<b>Tercer focus group</b>	<b>Cuarto focus group</b>	<b>Conclusiones</b>
		como agua de día tal como H2O.			50 años más valoran a esta bebida como néctar.
Atributos	(i) Mejora el sistema digestivo e inmunológico; (ii) ayuda a bajar de peso; (iii) ayuda a la piel (estimula el colágeno); (iv) diurético y (v) cicatriza las heridas.	(i) Saludable; (ii) refrescante; (iii) práctica; (iv) mejora el sistema digestivo; (v) natural y (vi) precio accesible.	(i) Bebida natural; (ii) aporte de nutrientes y vitaminas y (iii) los colores de la etiquetan inspiran.	(i) Bebida refrescante; (ii) bebida diurética; (iii) buena combinación del aloe vera y piña; (iv) bebida saludable y (v) beneficioso para la salud.	Todos los participantes de los cuatro <i>focus groups</i> comentan que los atributos de esta bebida son: (i) bebida que mejora el sistema inmunológico y digestivo; (ii) ayuda a bajar de peso; (iii) estimula el colágeno de la piel; (iv) bebida refrescante que calma la sed; (v) precio accesible y (vi) bebida diurética.
Categoría	Seis participantes indican que esta bebida funcional está dentro del grupo de bebidas naturales y una participante en jugos de fruta.	Los participantes comentan que esta bebida pertenece al grupo natural, jugos naturales sin preservantes y de refrescos.	Las participantes establecen que esta bebida se encuentra en su categoría de bebidas naturales, saludables y refrescantes.	Los participantes mencionan que esta bebida está dentro de su categoría de bebidas naturales, saludables y medicinales.	Todos los participantes de los cuatro <i>focus groups</i> han identificado que esta bebida se encuentra en la categoría de bebidas naturales (sin preservantes, saludables, medicinales).
Competencia	Bio, Kero, Free Tea, HoSan y bebidas a base de aloe vera.	Bio, Soma y Extractos de Wong.	Jugos de fruta; néctares y bebidas a base de aloe vera.	Bio (Aje); jugos de néctar (Gloria); Bebidas de aloe vera importados de Korea y China y jugos de frutas.	Los participantes de los focus groups de 25 a 35 años comentan que los principales competidores de esta bebida son Bio, Kero, Free Tea, HoSan, Soma extractos de wong; mientras que el grupo de 36 a 50 años menciona a los néctares,

	<b>Primer focus group</b>	<b>Segundo focus group</b>	<b>Tercer focus group</b>	<b>Cuarto focus group</b>	<b>Conclusiones</b>
					jugos de frutas y bebidas con aloe vera.
Público objetivo percibido	Varones y mujeres que cuidan su salud. Cuatro participantes mencionan que sería para personas mayores de 25 años.	Varones y mujeres jóvenes que cuidan de su salud. Tres participantes mencionan que deben ser para mayores de 25 años del NSE A y B.	(i) Padres de familia que se preocupan por su bienestar de salud y la de sus niños y (ii) varones y mujeres que buscan productos sanos.	Varones y mujeres, que tienen el hábito de consumir alimentos saludables, compran en tiendas orgánicas y deportistas.	Los participantes de los <i>focus groups</i> de 25 a 35 años comentan que el público objetivo es varones y mujeres jóvenes desde sus 25 años que cuidan de su salud del NSE A y B; mientras que el grupo de 36 a 50 años mencionan a padres de familia y que su consumo sea familiar.
Presentación	Todas las participantes prefieren que esta bebida este en envase de vidrio, porque conserva mejor el sabor del producto.	Todos los participantes prefieren en envase sea en plástico biodegradable por lo consideran práctico, manipulable y de precio accesible.	Todas las participantes comprarían esta bebida en envase de vidrio; porque son más saludables, naturales; sin embargo, comprarían para sus hijos en envase de plástico biodegradable porque sería muy fácil de manipular y lo llevarían en el refrigerio.	Seis participantes prefieren que esta bebida se venda en envase de vidrio, porque es más higiénico, mantiene su sabor, la temperatura y es ecológico.	La gran mayoría de los participantes prefiere que esta bebida este en envase de vidrio, porque mantiene su sabor y temperatura; no obstante, todos los participantes del segundo <i>focus group</i> prefiere en envase de plástico biodegradable igual para los hijos de las participantes del tercer <i>focus group</i> .
Tamaño	Dos participantes prefieren la presentación de 250 ml; tres participantes prefieren de 475 ml y una participante de un litro. La cantidad depende del precio,	Cuatro participantes prefieren de la presentación de medio litro y un litro. Un participante de 250 ml y el otro participante de 600 ml (pide que sea de esta cantidad para que pueda	Todas las participantes comprarían esta bebida en la presentación de 250 ml; dentro de ellas, cuatro comprarían de 475 ml y dos de un litro.	Tres participantes prefieren que esta bebida se venda en un litro; tres participantes en 475 ml y un participante en 250 ml.	Se observa que los participantes varones de ambos <i>focus groups</i> prefieren esta bebida en envases más grandes de 600 ml, 1 litro o litro y medio; mientras que las

	<b>Primer focus group</b>	<b>Segundo focus group</b>	<b>Tercer focus group</b>	<b>Cuarto focus group</b>	<b>Conclusiones</b>
	duración, facilidad, sabor y calidad.	diferenciarse de su competencia).			participantes mujeres entre las presentaciones de 250 ml y 475 ml.
Tipos de frutas	Fresa, camu, naranja y aguaymanto podría combinar con el aloe vera y generar interés en las personas.	Naranja, limón, manzana verde, acá o aguaymanto.	Naranja, mandarina, fresa, mango, manzana, granadilla, aguaymanto, maracuyá y coco.	Arándanos, aguaymanto, naranja, granadilla, durazno, frambuesas, manzana, camu camu o agua de coco.	Los participantes de los cuatro <i>focus groups</i> concuerdan que esta bebida de aloe vera también podría combinarse con naranja, camu camu, mandarina, fresa, aguaymanto o granadilla.
Marca	BioFruta, PiñaLoe, SaludFruta, Aloepi, Naturaloe o Aloe Vida.	Hidra Light, FrutiLight, A.P (Aloe y Piña), Tuti, Piña y Vera, PineAloe o Piñavera.	Vera Plus, Golden Vera y Aloe Plus.	AloeMix, PiñaLift, Aloe Vita, Vita Aloe, NaturalOE o Hola Aloe.	Los participantes recomiendan las siguientes marcas para esta bebida: BioFruta, PiñaLoe, SaludFruta, Aloepi, Naturaloe, Aloe Vida, Hidra Light, FrutiLight, A.P (Aloe y Piña), Tuti, Piña y Vera, PineAloe, Piñavera, Vera Plus, Golden Vera, Aloe Plus, AloeMix, PiñaLift, Aloe Vita, Vita Aloe, NaturalOE y Hola Aloe.
Promoción	Degustaciones; activaciones en supermercados, mercados, colegios, ferias y universidades; comunicar los beneficios; marketing digital y programas televisivos.	Activaciones en supermercado y grifos; haga planes de marketing digital en redes sociales, infomerciales; este en programas televisivos; otros recomiendan uso de Tik Tok	Degustaciones, marketing one to one, publicidad con nutricionistas, programas televisivos y marketing en redes sociales.	Degustaciones, activaciones campañas digitales y estrategias de marketing one to one de recomendaciones.	Los participantes de los cuatro <i>focus groups</i> recomiendan que la empresa realice las siguientes estrategias para fomentar el consumo de su bebida: (i) activaciones; (ii) degustaciones; (iii)

	<b>Primer focus group</b>	<b>Segundo focus group</b>	<b>Tercer focus group</b>	<b>Cuarto focus group</b>	<b>Conclusiones</b>
		creando microhistoria de dramatización.			estrategia de marketing digital; (iv) programas televisivos; (v) redes sociales y (vi) estrategia de marketing one to one.
Evaluación conductual	Todas las participantes comprarían esta bebida funcional; porque les parece muy saludable la combinación del aloe vera y piña.	Todos los participantes comprarían esta bebida porque lo consideran refrescante y saludable; además, porque cuidan su organismo.	Todas las participantes se muestran interesadas en comprar esta nueva bebida; porque lo perciben natural, saludable, novedoso, y consideran buena opción para darle a sus hijos.	Todos los participantes muestran su interés y curiosidad en comprar esta bebida; sin embargo, su compra frecuente va a depender de que tan agradable sea su sabor, beneficios, porcentaje de aloe y si realmente les calma su sed.	Todos los participantes de los cuatro <i>focus groups</i> se han mostrado interesados en comprar esta bebida; porque lo perciben novedoso la combinación de sabores y sus beneficios que aporta.
Ocasión	Las participantes consumirían esta bebida cuando están fuera de su casa y en el trabajo. Lo reemplazarían por jugos naturales, agua, extractos o gaseosa.	Los participantes tomarían esta bebida por las mañanas ya sea luego de almorzar o después de hacer ejercicios. Lo reemplazarían por gaseosas, agua o free tea.	Ellas comentan que tomarían esta bebida durante sus almuerzos o después; en vez de agua o gaseosa.	Los participantes comentan que tomarían esta bebida en las tardes después de su almuerzo o durante el día.	La gran mayoría de los participantes tomaría esta bebida durante o después de sus almuerzos; o también podría ser durante el día; en vez de agua, jugos, refrescos o gaseosas.
Frecuencia	Dos veces por semana en promedio.	En promedio dos veces por semana.	Una vez por semana en promedio.	Tres participantes comprarían esta bebida una vez por semana en la presentación de un litro. Y los otros cuatro participantes entre dos a cuatro veces por semana, dependiendo si es de 250 ml o 475 ml.	En promedio general los participantes de los cuatro <i>focus groups</i> comprarían esta bebida dos veces por semana; va a depender del clima, cantidad de los miembros de su familia y del tamaño de la bebida.
Precio	Ellas indican que pagarían en promedio por una botella	Ellos indican que pagarían en promedio por una botella	Ellas indican que pagarían en promedio por una botella	Ellos indican que pagarían en promedio por una botella	Los participantes de los <i>focus groups</i> de 36 a 50 años

	<b>Primer focus group</b>	<b>Segundo focus group</b>	<b>Tercer focus group</b>	<b>Cuarto focus group</b>	<b>Conclusiones</b>
	de 250 ml entre S/ 2.40 y S/ 3.20; 475 ml entre S/ 4.00 y S/ 5.25); 1 Litro entre S/ 4.67 y S/ 7.00.	de 250 ml entre S/ 2.00 y S/ 2.88; 475 ml entre S/ 3.50 y S/ 4.70); 1 Litro y medio entre S/ 5.50 y S/ 6.00.	de 250 ml S/ 3.38; 475 ml S/ 9.00; 1 Litro S/ 9.67	de 250 ml entre S/ 2.17 y S/ 2.83; 475 ml entre S/ 3.25y S/ 4.50; 1 Litro entre S/ 7.33 y S/ 9.33.	pagarían más por las bebidas en tamaños de 250 ml, 475 ml y de litro. Por ejemplo; ellos en promedio pagarían por 250 ml S/ 2.94; 475 ml S/ 6.44 y de litro S/ 9.00; mientras que los participantes del <i>focus group</i> de 25 a 35 años pagarían por 250 ml S/ 2.62; 475 ml S/ 4.36 y de litro S/ 5.80.

## ANEXO 5. Cuestionario por Contacto

**Fecha:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Cuestionario N°

Somos alumnos de la Maestría en Administración de la Universidad ESAN y deseamos conocer su opinión acerca del consumo de bebidas saludables y/ funcionales. Quisiéramos contar con su colaboración. Toda la información que usted me proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos y no será revelada a persona alguna, su identidad será mantenida en el anonimato.

### PREGUNTAS FILTRO

A. ¿Su rango de edad se encuentra en?

1. 25 A 50 AÑOS ( <b>E: PASAR B</b> )	2. NO ( <b>E: TERMINAR</b> )
---------------------------------------	------------------------------

B. ¿Cuál de las siguientes bebidas envasadas no alcohólicas consume o ha consumido? **R. MÚLTIPLE**

1. GASEOSA	2. AGUA DE MESA	3. JUGOS ENVASADOS (GLORIA, LAIVE)	4. NÉCTARES
5. BEBIDAS REHIDRATANTES	6. BEBIDAS ENERGÉTICAS	88. OTROS ( <b>E: ESPECIFICAR</b> )	

**Si Responde solo la pregunta 1, no pasa.**

### I. CONOCIMIENTO DE BEBIDAS FUNCIONALES

1. ¿Usted ha escuchado o probado sobre bebidas funcionales?

1. SI (pasar a pregunta 3)	2. NO (pasa a la pregunta 2)
----------------------------	------------------------------

2. Las bebidas funcionales complementan tu aporte nutricional y representan beneficios para tu salud, sabiendo esto ¿Usted ha escuchado o probado sobre bebidas funcionales?

1. SI (pasar a pregunta 3)	2. NO (pasa al III Evaluación del Concepto)
----------------------------	---

3. ¿Qué conoce, sabe o ha escuchado sobre una bebida funcional? **R. MÚLTIPLE**

1. ES SALUDABLE	2. CALMAN LA SED	3. A BASE DE FRUTAS Y/O PLANTAS
4. BAJO EN AZÚCAR	5. INGREDIENTES NATURALES	88. OTROS ( <b>E: ESPECIFICAR</b> )

4. ¿Qué tipo de bebidas funcionales conoce? **R. MÚLTIPLE**

1. AGUA	2. JUGOS	3. REFRESCOS	4. NÉCTARES
5. LICUADOS CON FRUTAS	6. BEBIDAS ENERGÉTICAS	88. OTROS ( <b>E: ESPECIFICAR</b> )	

5. Sabía usted, que algunas bebidas funcionales son parecidos a los licuados de fruta(s) más agua y otros ingredientes; son saludables y sacian su sed. Bajo este concepto ¿Qué ingredientes consideran que forma parte de esta bebida funcional? **R. MÚLTIPLE**

1. VERDURAS	2. PLANTAS	3. ALOE VERA	4. HIERBAS
5. RACIES	6. FRUTAS	88. OTROS (E: ESPECIFICAR)	

## II. HÁBITO DE CONSUMO DE BEBIDAS FUNCIONALES

6. De esta lista ¿Qué marcas de bebidas funcionales conoce? **R. MÚLTIPLE**

1. BIO	2. KERO	3. HOSAN	4. SAPPÉ
5. FREE TEA (VITA FRESH)	6. NO CONOZCO	88. OTROS (E: ESPECIFICAR)	

7. De esta lista ¿Cuáles ha probado o consumido alguna vez? **R. MÚLTIPLE**

1. BIO	2. KERO	3. HOSAN	4. SAPPÉ
5. FREE TEA (VITA FRESH)	6. NO CONOZCO	88. OTROS (E: ESPECIFICAR)	

8. ¿Hace cuánto tiempo ha consumido estas bebidas? **R. MÚLTIPLE**

1. ÚLTIMA SEMANA	2. ÚLTIMO MES	3. ÚLTIMO SEMESTRE	4. ÚLTIMO AÑO	88. OTROS (E: ESPECIFICAR)
------------------	---------------	--------------------	---------------	----------------------------

9. ¿En qué lugares compra estas bebidas? **R. ÚNICA**

1. CASI NUNCA	2. MUY POCAS VECES	3. ALGUNAS VECES	4. CASI SIEMPRE	5. SIEMPRE
---------------	--------------------	------------------	-----------------	------------

1. SUPERMERCADO	1	2	3	4	5
2. MARKET DE GRIFO	1	2	3	4	5
3. TIENDAS DE CONVENIENCIA (EJ. TAMBO)	1	2	3	4	5
4. MERCADO	1	2	3	4	5
5. POR INTERNET (REDES SOCIALES, PÁG WEB)	1	2	3	4	5
6. BODEGA	1	2	3	4	5
7. TIENDAS ECOLÓGICAS / NATURISTAS	1	2	3	4	5
88. OTROS (ESPECIFICAR)	1	2	3	4	5

10. De esta lista ¿Cuál es la que Usted prefiere? **R. ÚNICA**

1. BIO	2. KERO	3. HOSAN	4. SAPPÉ
5. FREE TEA (VITA FRESH)	6. NO CONOZCO	88. OTROS (E: ESPECIFICAR)	

11. ¿Por qué prefieres esa bebida? **R. MÚLTIPLE**

1. MEJORA MI SALUD	2. PRECIO JUSTO	3. PRESENTACIÓN
4. SABOR AGRADABLE	5. ACCESIBILIDAD DE COMPRA	88. OTROS (E: ESPECIFICAR)

## III. EVALUACIÓN DEL CONCEPTO

Te presento a Vita Light una bebida funcional que es el resultado de la combinación de frutas, plantas y otros ingredientes, tal como aloe vera con piña; que no solo calman tu sed sino que contribuyen a llevar una vida saludable.

12. Acorde a este concepto de negocio, ¿Qué tan interesado estaría en comprar esta marca de bebida funcional? **R. ÚNICA**

1. NADA INTERESADO	2. POCO INTERESADO	3. MAS O MENOS INTERESADO	4. INTERESADO	5. MUY INTERESADO
--------------------	--------------------	---------------------------	---------------	-------------------

13. ¿Qué es lo que más le gustó del concepto? **R. MÚLTIPLE Marque máximo dos.**

1. COMBINACIÓN	2. INNOVADOR	3. SALUDABLE	4. NOMBRE ATRACTIVO	88. OTROS
----------------	--------------	--------------	---------------------	-----------

14. Por favor evalúe, ¿qué tan importante son para usted las siguientes razones por las que compraría esta bebida funcional? **R. ÚNICA**

1. NADA IMPORTANTE	2. POCO IMPORTANTE	3. MAS O MENOS IMPORTANTE	4. IMPORTANTE	5. MUY IMPORTANTE
--------------------	--------------------	---------------------------	---------------	-------------------

1. BENEFICIOS PARA LA SALUD	1	2	3	4	5
2. TIEMPO DE CONSERVACIÓN (6 MESES A 1 AÑO) DURACIÓN DE PRODUCTO O FECHA DE CADUCIDAD	1	2	3	4	5
3. BEBIDA LIGERA (BAJA DENSIDAD)	1	2	3	4	5
4. PRECIO ACCESIBLE	1	2	3	4	5
5. PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO (ETIQUETA Y ENVASE)	1	2	3	4	5
6. COMBINACIÓN DEL ALOE CON LA PIÑA	1	2	3	4	5

#### IV. INTENCIÓN DE COMPRA

15. ¿Qué tan dispuesto estaría usted en comprar esta bebida funcional a base de aloe vera y piña? **R. ÚNICA**

1. 100% DEFINITIVAMENTE NO LO HARÍA (TERMINAR)	2. 75% PROBABLEMENTE NO LO HARÍA (TERMINAR)	3. 50% MAS O MENOS LO HARÍA. NI SI NI NO. ESTOY EN DUDA	4. 75% PROBABLEMENTE SI LO HARÍA	5. 100% DEFINITIVAMENTE SI LO HARÍA
--	---	---	----------------------------------	-------------------------------------

16. ¿En qué presentación compraría? **R. ÚNICA**

1. ENVASE DE VIDRIO – 250 ml	3. ENVASE DE PLÁSTICO – 250 ml	88. OTROS (E: ESPECIFICAR)
2. ENVASE DE VIDRIO – 475 ml	4. ENVASE DE PLÁSTICO – 475 ml	

Teniendo en cuenta el tamaño de la bebida y envase que escogió en la pregunta 16, me gustaría que habláramos del precio.

17. ¿Cuál considera Ud. que es el precio justo para la bebida que escogió en la pregunta 16?  
S/ \_\_\_\_\_

18. ¿Cuál considera Ud. que es el precio máximo para la bebida que escogió en la pregunta 16?  
S/ \_\_\_\_\_

## V. FRECUENCIA Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

19. ¿Cuántas bebidas funcionales compraría en un mes del tamaño y envase de la bebida que escogió en la pregunta 16? \_\_\_\_\_

20. ¿En dónde le gustaría comprar esta bebida? **R. MÚLTIPLE Marque máximo dos.**

1. SUPERMERCADO	2. MARKET DE GRIFO	3. TIENDAS DE CONVENIENCIA (EJ. TAMBO)	4. MERCADO
5. POR INTERNET (REDES SOCIALES, PÁG WEB)	6. BODEGA	7. TIENDAS ECOLÓGICAS / NATURISTAS	88. OTROS (ESPECIFICAR)

21. ¿Por qué medio se enteraría de esta bebida? **Marque 3 máximo.**

1. ACTIVACIONES EN PUNTO DE VENTA	4. INFLUENCERS QUE SIGO	7. VIDEOS Y POSTS YOUTUBE
2. VIDEOS Y POSTS FACEBOOK	5. PANELES Y PANTALLAS EN LAS CALLES	8. VIDEOS Y POSTS INSTAGRAM
3. TV / RADIO	6. DIARIOS Y REVISTAS	9. REFERENCIA DE AMIGOS

## VI. PERFIL DEL PÚBLICO OBJETIVO

22. Genero

1. FEMENINO	2. MASCULINO
-------------	--------------

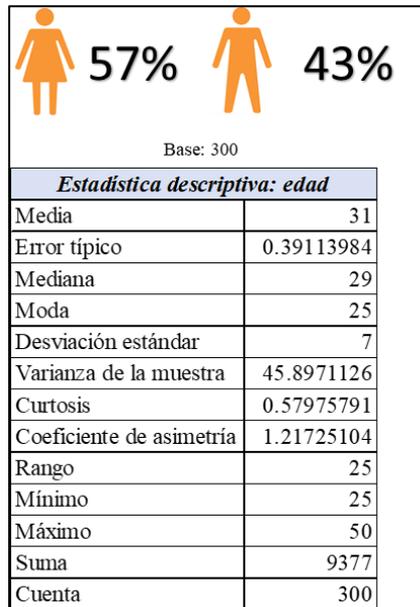
23. ¿Cuál es su edad? **R. ÚNICA** \_\_\_\_\_

24. ¿En qué distrito vive?

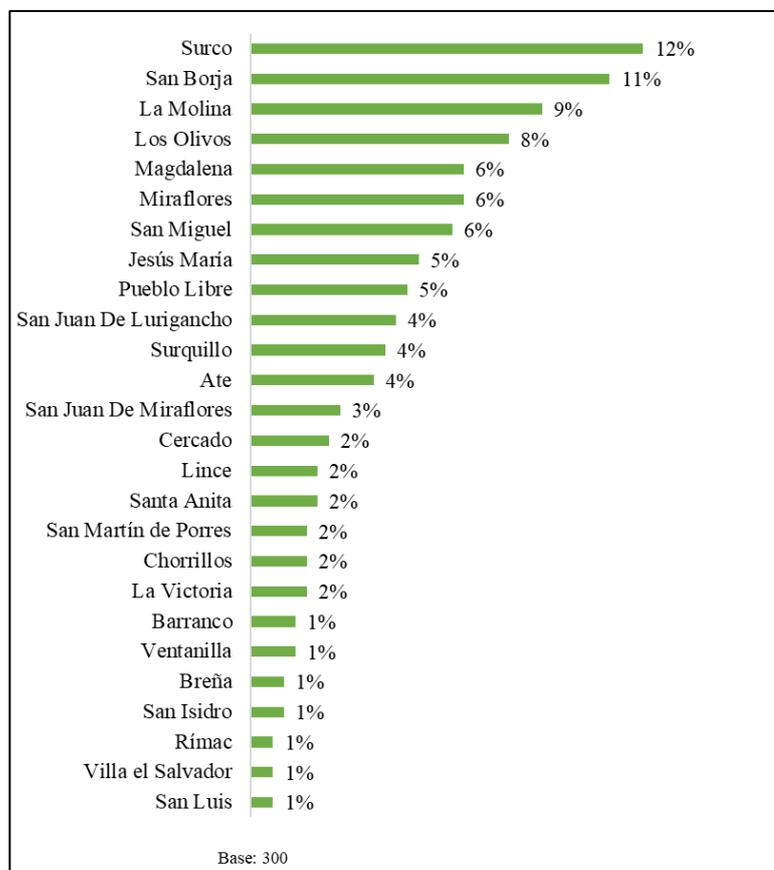
1. ATE	7. LA MOLINA	13. MIRAFLORES	19. SAN JUAN DE MIRAFLORES
2. BARRANCO	8. LA VICTORIA	14. PUEBLO LIBRE	20. SAN MIGUEL
3. BREÑA	9. LINCE	15. RIMAC	21. SURCO
4. CERCADO	10. LOS OLIVOS	16. SAN BORJA	22. SURQUILLO
5. CHORRILLOS	11. LURIGANCHO	17. SAN ISIDRO	23. VILLA MARÍA DEL TRIUNFO
6. JESÚS MARÍA	12. MAGDALENA	18. SAN JUAN DE LURIGANCHO	88. OTROS (E: ESPECIFICAR)

## ANEXO 6. Perfil del público objetivo

### Características demográficas del público objetivo

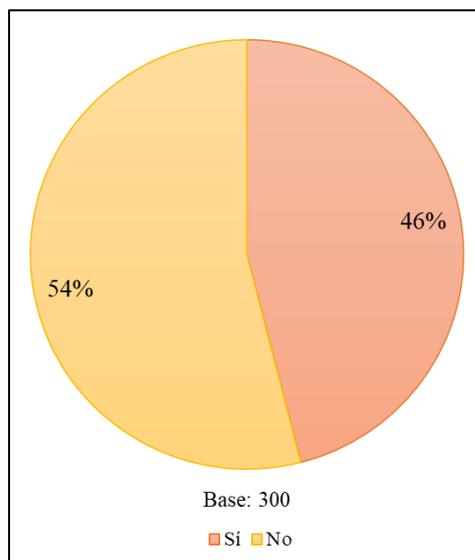


### Distrito de residencia del público objetivo



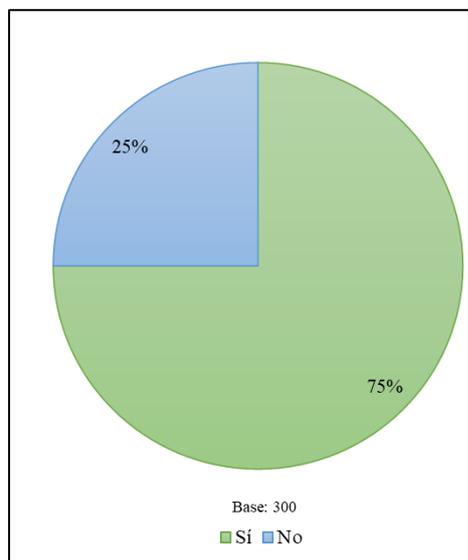
## ANEXO 7. Conocimiento de bebidas funcionales

### Conocimiento de bebidas funcionales sin definición



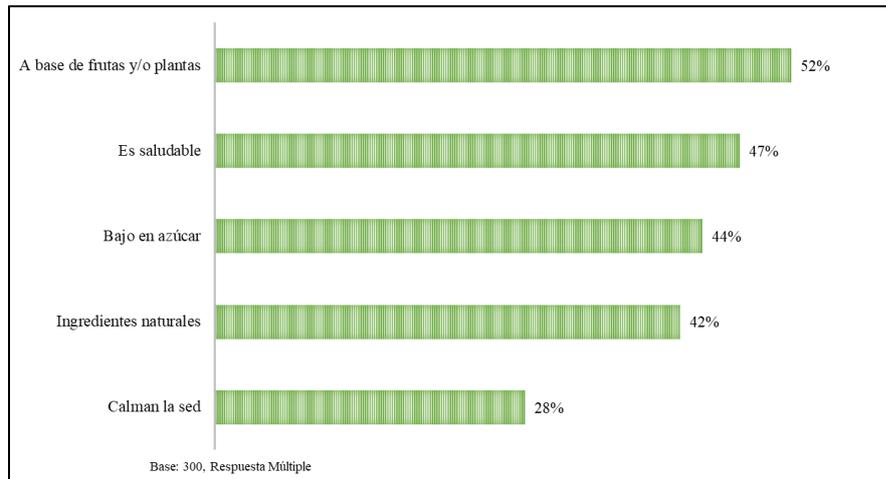
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

### Conocimiento de bebidas funcionales con definición

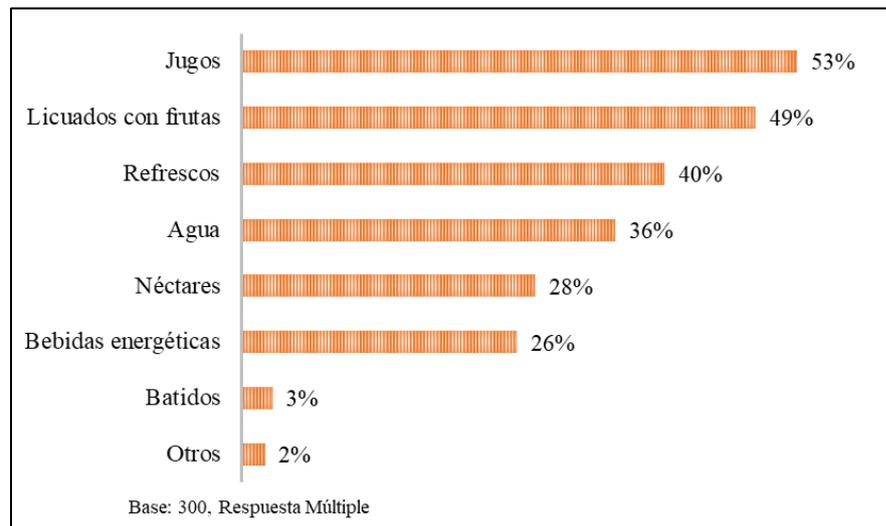


Fuente y elaboración: Autores de la tesis

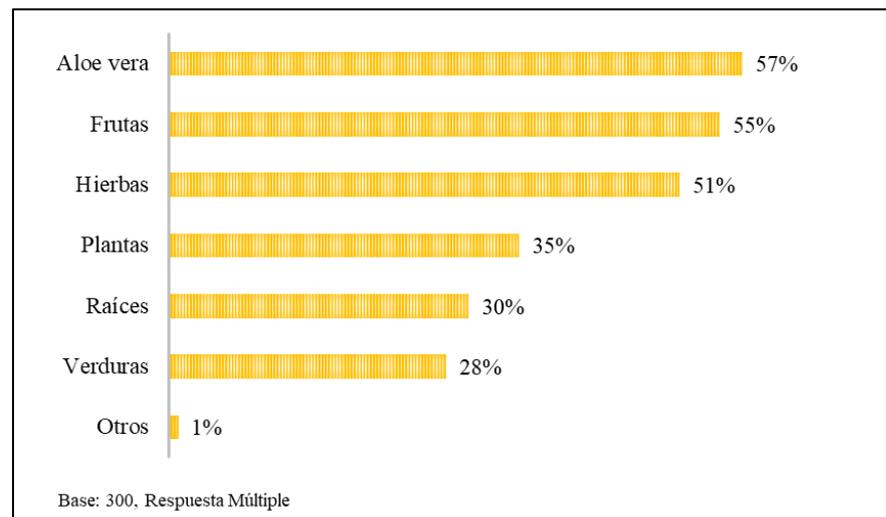
### Conocimiento de bebidas funcionales sin definición



### Tipos de bebidas funcionales

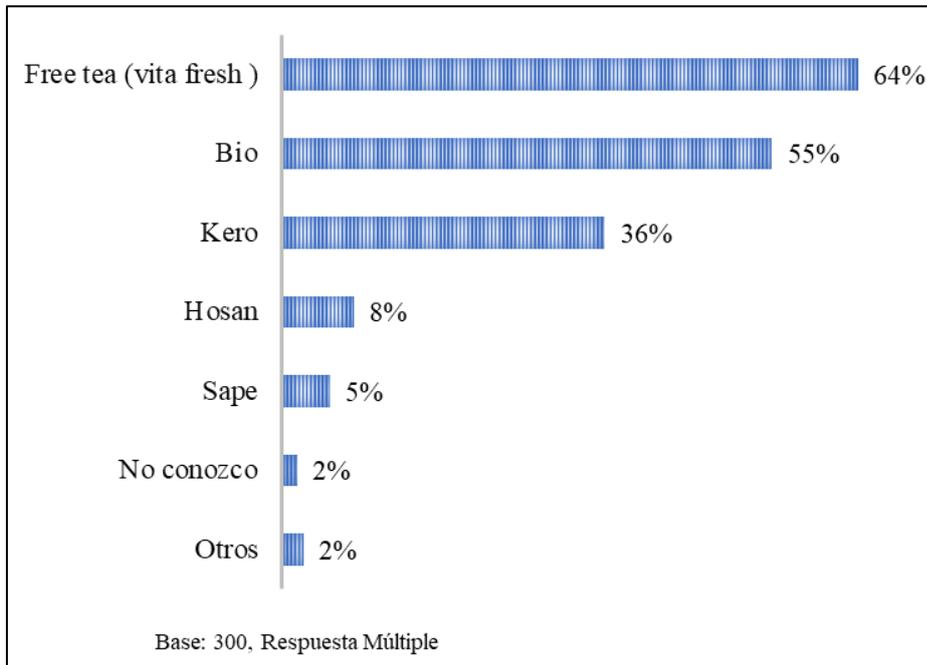


### Ingredientes de las bebidas funcionales



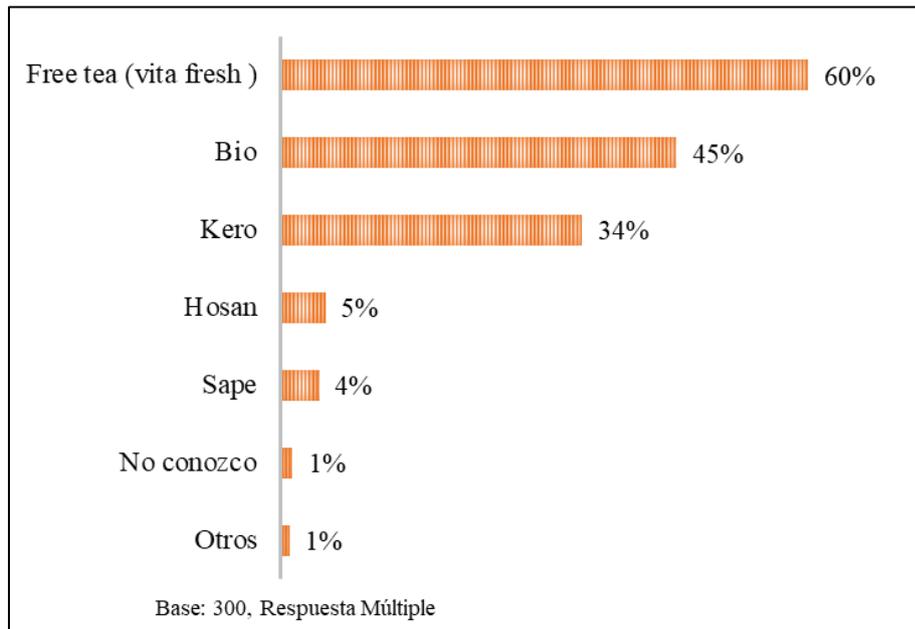
## ANEXO 8. Hábitos de consumo de bebidas funcionales

Conocimiento de marcas de bebidas funcionales



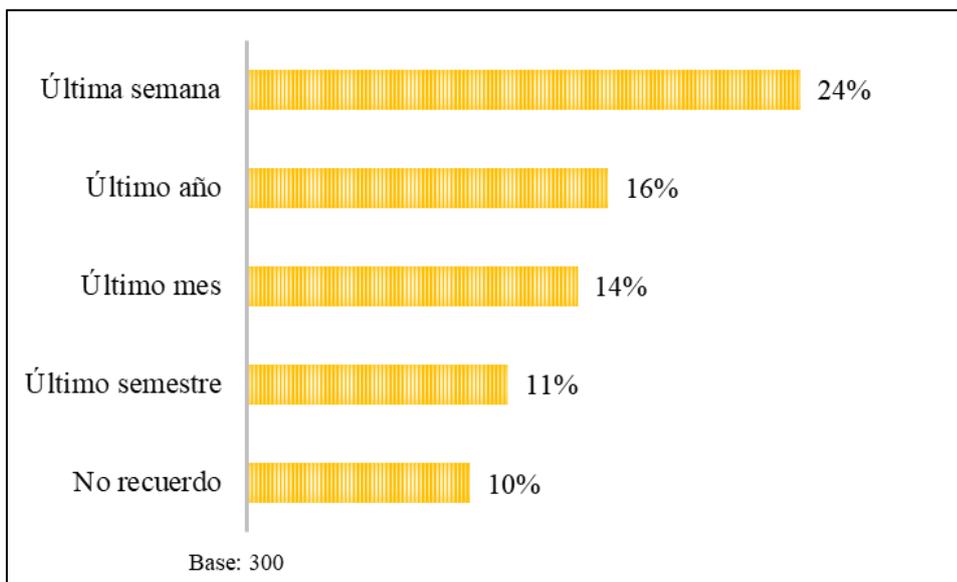
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Marcas de bebidas funcionales de mayor consumo



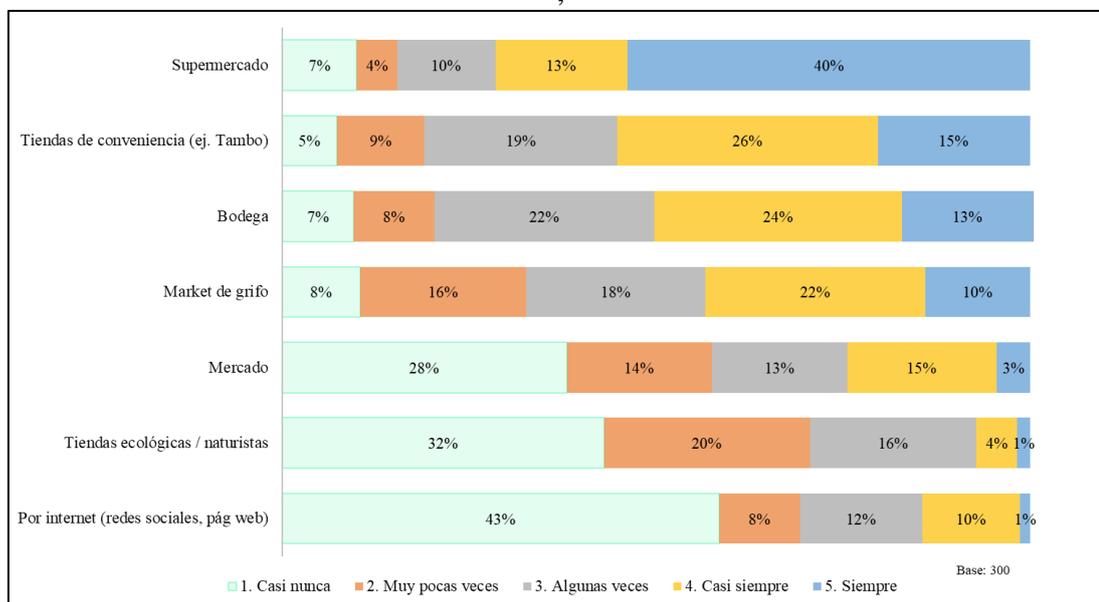
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

### Frecuencia de consumo de bebidas funcionales



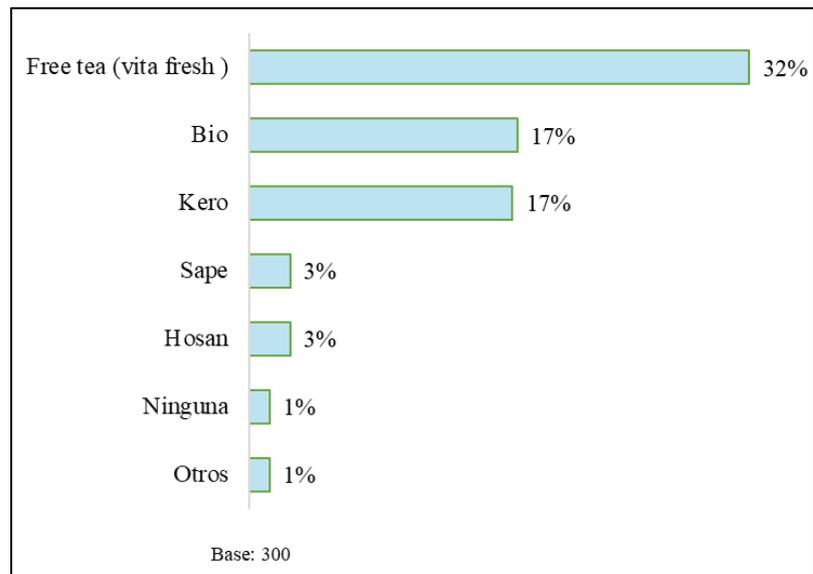
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

### Lugar de compra de bebidas funcionales



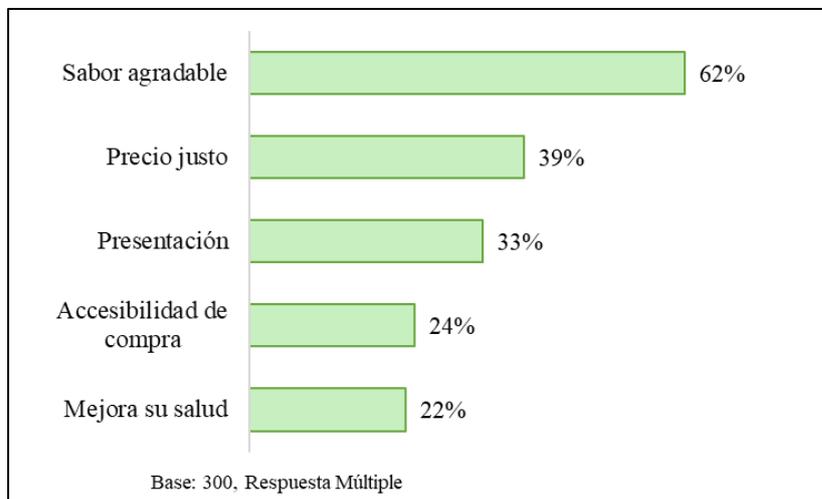
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

### Preferencia de marcas de bebidas funcionales



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

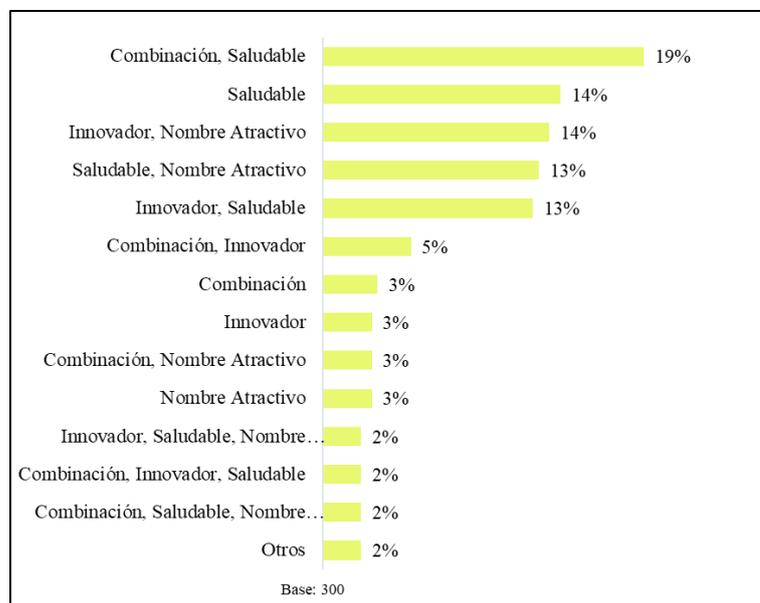
### Motivos de consumo de marcas de bebidas funcionales



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

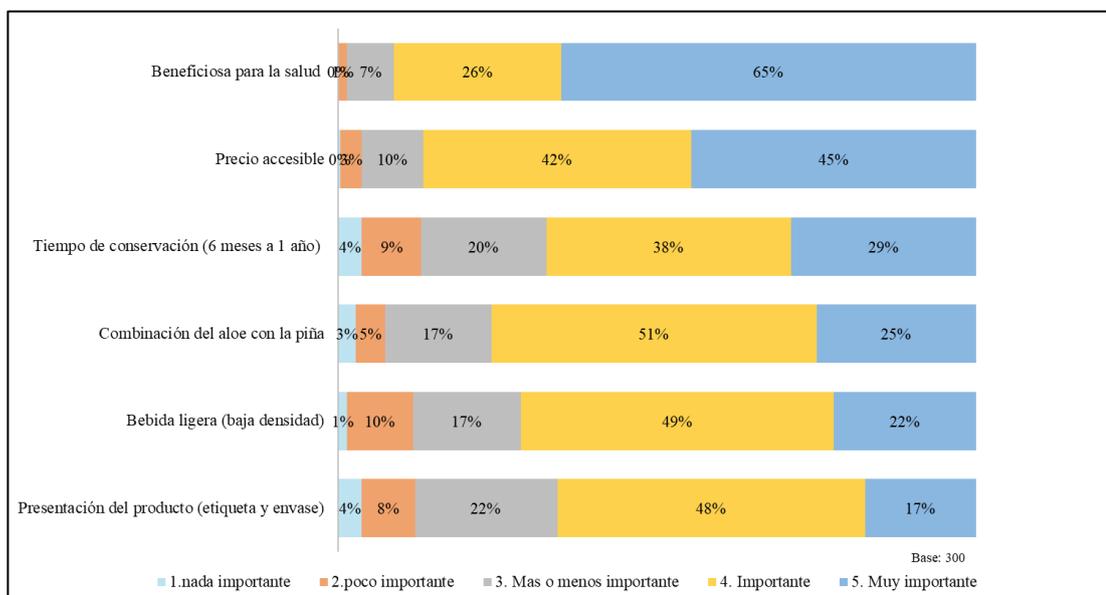
## ANEXO 9. Evaluación de concepto de Vita Light

### Atributos de Vita Light



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

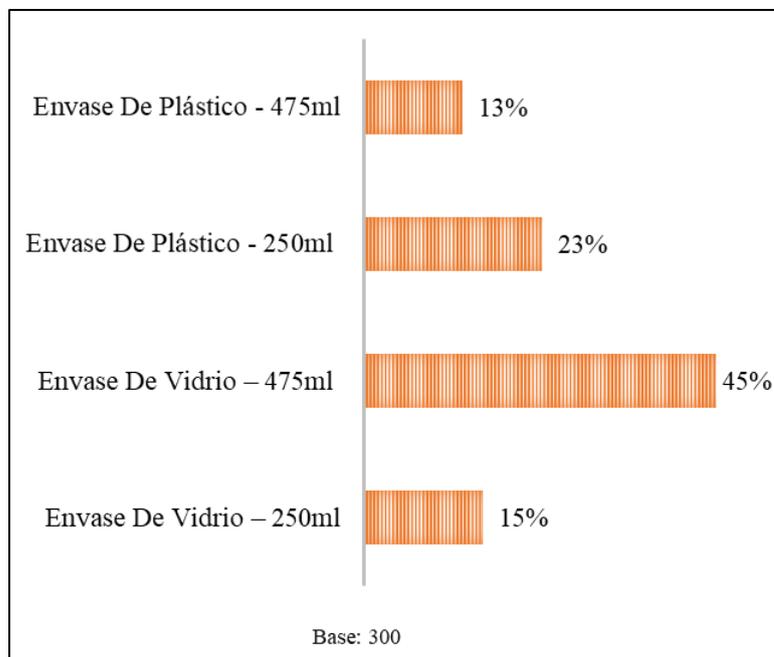
### Nivel de importancia de atributos de Vita Light



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

## ANEXO 10. Intención de compra

Preferencia por tipo de presentación de Vita Light



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

## ANEXO 11. Precio óptimo para envases de vidrio y plástico

Límite de precio justo y máximo envase de vidrio 475 ml

<b>Tamaño de Muestra</b>	136
<b>Promedio muestral</b>	3.93
<b>Desv.Estánd.Muestral</b>	1.40
<b>Nivel de Confianza</b>	95.00%
<b>Nivel de Signif. (alpha)</b>	5.00%
<b>Grados de Libertad</b>	135.00
<i>Valor t</i>	1.97769
<b>Error Estándar</b>	0.12
<b>Margen de Error</b>	0.24
<b>Estimado Puntual</b>	3.93
<b>Límite Inferior</b>	3.69
<b>Límite Superior</b>	4.16

<b>Tamaño de Muestra</b>	136
<b>Promedio muestral</b>	5.29
<b>Desv.Estánd.Muestral</b>	1.59
<b>Nivel de Confianza</b>	95.00%
<b>Nivel de Signif. (alpha)</b>	5.00%
<b>Grados de Libertad</b>	135.00
<i>Valor t</i>	1.97769
<b>Error Estándar</b>	0.14
<b>Margen de Error</b>	0.27
<b>Estimado Puntual</b>	5.29
<b>Límite Inferior</b>	5.02
<b>Límite Superior</b>	5.56

Límite de precio justo y máximo envase de vidrio 250 ml

<b>Tamaño de Muestra</b>	46
<b>Promedio muestral</b>	2.97
<b>Desv.Estánd.Muestral</b>	1.11
<b>Nivel de Confianza</b>	95.00%
<b>Nivel de Signif. (alpha)</b>	5.00%
<b>Grados de Libertad</b>	45.00
<i>Valor t</i>	2.01410
<b>Error Estándar</b>	0.16
<b>Margen de Error</b>	0.33
<b>Estimado Puntual</b>	2.97
<b>Límite Inferior</b>	2.64
<b>Límite Superior</b>	3.30

<b>Tamaño de Muestra</b>	46
<b>Promedio muestral</b>	4.14
<b>Desv.Estánd.Muestral</b>	1.67
<b>Nivel de Confianza</b>	95.00%
<b>Nivel de Signif. (alpha)</b>	5.00%
<b>Grados de Libertad</b>	45.00
<i>Valor t</i>	2.01410
<b>Error Estándar</b>	0.25
<b>Margen de Error</b>	0.50
<b>Estimado Puntual</b>	4.14
<b>Límite Inferior</b>	3.65
<b>Límite Superior</b>	4.64

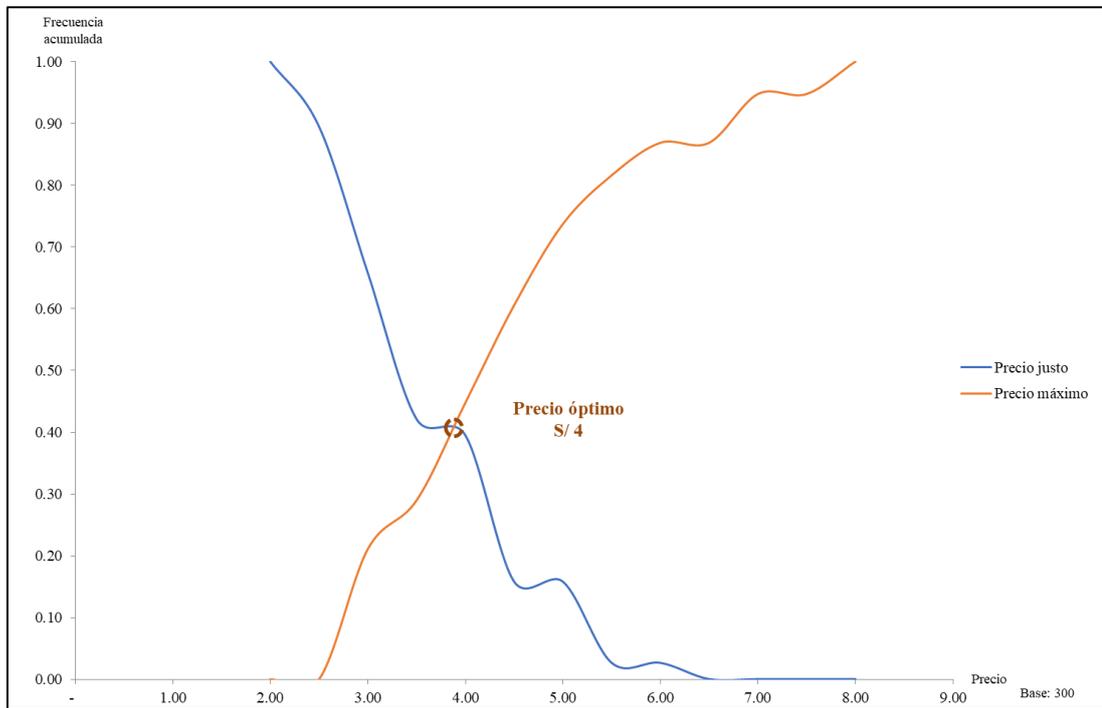
Límite de precio justo y máximo envase de plástico 475 ml

<b>Tamaño de Muestra</b>	38
<b>Promedio muestral</b>	3.37
<b>Desv.Estánd.Muestral</b>	1.03
<b>Nivel de Confianza</b>	95.00%
<b>Nivel de Signif. (alpha)</b>	5.00%
<b>Grados de Libertad</b>	37.00
<i>Valor t</i>	2.02619
<b>Error Estándar</b>	0.17
<b>Margen de Error</b>	0.34
<b>Estimado Puntual</b>	3.37
<b>Límite Inferior</b>	3.03
<b>Límite Superior</b>	3.71

<b>Tamaño de Muestra</b>	38
<b>Promedio muestral</b>	4.63
<b>Desv.Estánd.Muestral</b>	1.41
<b>Nivel de Confianza</b>	95.00%
<b>Nivel de Signif. (alpha)</b>	5.00%
<b>Grados de Libertad</b>	37.00
<i>Valor t</i>	2.02619
<b>Error Estándar</b>	0.23
<b>Margen de Error</b>	0.46
<b>Estimado Puntual</b>	4.63
<b>Límite Inferior</b>	4.17
<b>Límite Superior</b>	5.10

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

### Dispersión de precio envase de plástico 475 ml



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

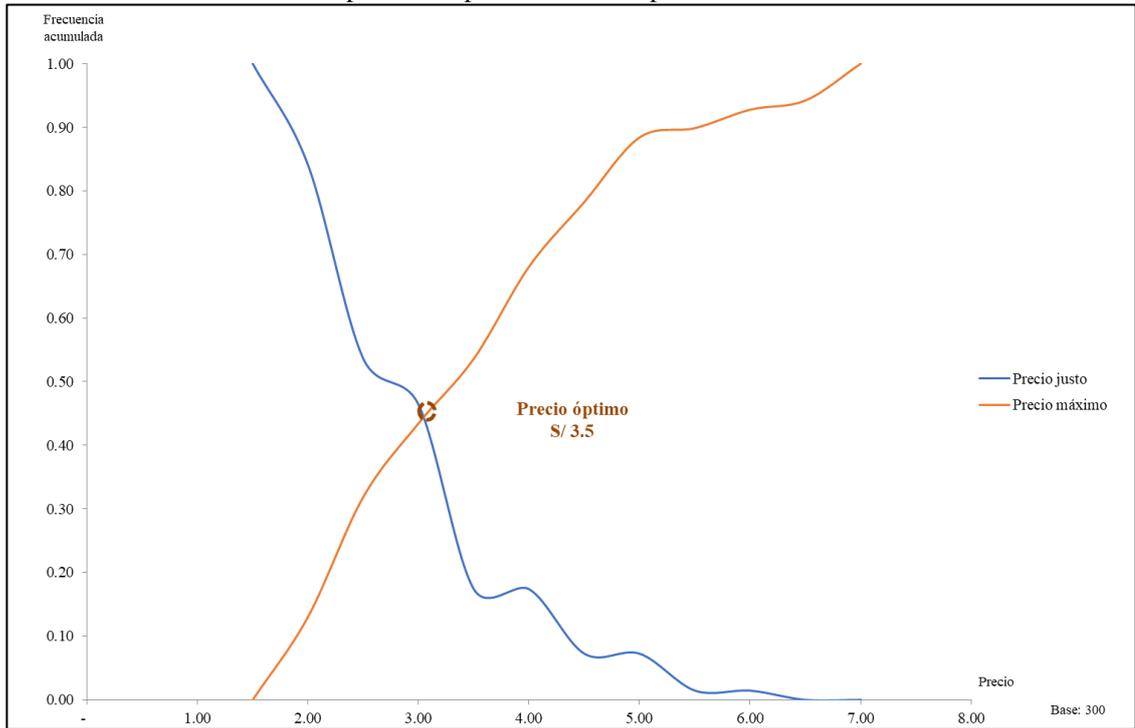
### Límite de precio justo y máximo envase de plástico 250 ml

<b>Tamaño de Muestra</b>	69
<b>Promedio muestral</b>	2.67
<b>Desv.Estánd.Muestral</b>	1.04
<b>Nivel de Confianza</b>	95.00%
<b>Nivel de Signif. (alpha)</b>	5.00%
<b>Grados de Libertad</b>	68.00
<b>Valor t</b>	1.99547
<b>Error Estándar</b>	0.13
<b>Margen de Error</b>	0.25
<b>Estimado Puntual</b>	2.67
<b>Límite Inferior</b>	2.42
<b>Límite Superior</b>	2.92

<b>Tamaño de Muestra</b>	69
<b>Promedio muestral</b>	3.72
<b>Desv.Estánd.Muestral</b>	1.41
<b>Nivel de Confianza</b>	95.00%
<b>Nivel de Signif. (alpha)</b>	5.00%
<b>Grados de Libertad</b>	68.00
<b>Valor t</b>	1.99547
<b>Error Estándar</b>	0.17
<b>Margen de Error</b>	0.34
<b>Estimado Puntual</b>	3.72
<b>Límite Inferior</b>	3.38
<b>Límite Superior</b>	4.05

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

### Dispersión de precio envase de plástico 250 ml



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

**ANEXO 12. Estadística descriptiva de cantidad de envases**

<i>Estadística descriptiva cantidad: Envase de plástico 250ml</i>		<i>Estadística descriptiva cantidad: Envase de plástico 475ml</i>	
Media	6	Media	5
Error típico	0.453402107	Error típico	0.444324849
Mediana	5	Mediana	4.5
Moda	5	Moda	4
Desviación estándar	4	Desviación estándar	3
Varianza de la muestra	14.18456948	Varianza de la muestra	7.502133713
Curtosis	4.61173909	Curtosis	4.14564544
Coefficiente de asimetría	1.878300326	Coefficiente de asimetría	1.783069916
Rango	19	Rango	13
Mínimo	1	Mínimo	2
Máximo	20	Máximo	15
Suma	404	Suma	194
Cuenta	69	Cuenta	38

<i>Estadística descriptiva cantidad: Envase de vidrio 250ml</i>		<i>Estadística descriptiva cantidad: Envase de vidrio 475ml</i>	
Media	5	Media	8
Error típico	0.65131183	Error típico	0.335908331
Mediana	4	Mediana	7
Moda	4	Moda	12
Desviación estándar	4	Desviación estándar	4
Varianza de la muestra	19.51352657	Varianza de la muestra	15.3454793
Curtosis	0.853871167	Curtosis	-1.458242777
Coefficiente de asimetría	1.355244246	Coefficiente de asimetría	0.115163968
Rango	15	Rango	15
Mínimo	1	Mínimo	1
Máximo	16	Máximo	16
Suma	245	Suma	1027
Cuenta	46	Cuenta	136

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

### ANEXO 13. Conclusiones de la Investigación Cuantitativa

Objetivos	Conclusiones
Conocer el perfil del público objetivo (género, edad y residencia).	El público objetivo se caracteriza por en su mayoría mujeres (57%), la edad media 31 años, con una desviación estándar de 7 años. El 12% viven en Surco, seguido por San Borja (11%) y la Molina (9%).
Identificar el nivel de conocimiento del público objetivo con relación a las bebidas funcionales.	El 46% del público objetivo conoce que son bebidas funcionales y su porcentaje aumenta a 75% cuando se les menciona el concepto de qué son bebidas funcionales. El público objetivo conoce las siguientes bebidas funcionales: (i) jugos (53%); (ii) licuados de frutas (49%); (iii) refrescos (40%); (iv) agua (36%); (v) néctares (28%). También consideran que una bebida funcional debe de tener aloe vera (57%), frutas (55%) e hierbas (51%). El público objetivo considera que las bebidas funcionales están echas a basa de frutas y/o plantas (52%), que son saludables (47%) y son de bajo en azúcar (44%).
Conocer los hábitos de consumo de bebidas funcionales (marcas conocidas, consumidas, tiempo, lugar de compra, preferencia, motivo).	Las marcas más conocidas por el público objetivo son: (i) Free Tea (64%); (ii) Bio (55%) y (iii) Kero (36%). Las marcas más consumidas son: (i) Free Tea (64%); (ii) Bio (45%) y (iii) Kero (34%). El 24% del público objetivo ha consumido estas bebidas funcionales en la última semana. Los lugares de mayor frecuencia de compra son: (i) supermercados (40%) y (ii) tiendas por conveniencia (15%). Las marcas de mayor preferencia de bebidas funcionales son (i) Free Tea (32%); (ii) Bio (17%) y (iii) Kero (17%). Las preferencias por estas bebidas son por: (i) sabor agradable (62%), (ii) Precio justo (39%) y presentación (33%).
Evaluar el concepto de negocio Vita Light con relación a su nivel de interés y motivos.	Al 16% del público objetivo les intereso mucho el concepto de negocio (top box) y al 57% solo les intereso; su suma es del 73% de interés del concepto de negocio (top two box). Al 19% del público objetivo les gusto la combinación y lo saludable que es Vita Light; al 14% solo lo saludable; al 14% que es innovador y el nombre Vita Light. Los atributos más importantes valorados para Vita Light son: (i) beneficioso para la salud (65%) y (ii) precio accesible (45%). Y los importantes son: (i) combinación de aloe vera con piña (51%) y (ii) bebida ligera (baja densidad, 49%).
Identificar el nivel de importancia de los atributos	El público objetivo menciona que el 19% definitivamente si compraría estas bebidas funcionales y 63% probablemente lo

Objetivos	Conclusiones
del concepto de negocio Vita Light.	haría, obteniéndose en conjunto (Top Two Box - TTB) el 83% de probabilidad de compra. El 60% del público objetivo prefiere a Vita Light en envase de vidrio y el 40% en envase de plástico (envase de plástico 475 ml (13%); envase de plástico 250 ml (23%), envase de vidrio 475 ml (45%) y envase de vidrio 250 ml (15%)).
Conocer la intención de compra del Vita Light; además del tipo de presentación, precio y frecuencia.	<p>Para el envase de vidrio de 475 ml su precio óptimo es de S/ 4.50 y su precio justo se ubica entre S/ 3.69 y S/ 4.16 y el máximo entre S/ 5.02 y S/ 5.56. El envase de vidrio de 250 ml su precio óptimo es de S/ 3.50 y su precio justo se ubica entre S/ 2.64 y S/ 3.30 y el máximo entre S/ 3.65 y S/ 4.64. El envase de plástico de 475 ml su precio óptimo es de S/ 4.00 y su precio justo se ubica entre S/ 3.03 y S/ 3.71 y el máximo entre S/ 4.17 y S/ 5.10. El envase de plástico de 250 ml su precio óptimo es de S/ 3.50 y su precio justo se ubica entre S/ 2.42 y S/ 2.92 y el máximo entre S/ 3.38 y S/ 4.05.</p> <p>Con relación a su frecuencia de compra mensual se tiene que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Envase de plástico de 250 ml, en promedio 6 unidades con desviación estándar 4 unidades.</li> <li>*Envase de plástico de 475 ml, en promedio 5 unidades con desviación estándar 3 unidades.</li> <li>*Envase de vidrio de 250 ml, en promedio 5 unidades. con desviación estándar 4 unidades.</li> <li>*Envase de vidrio de 475 ml, en promedio 8 unidades con desviación estándar 4 unidades.</li> </ul>
Conocer los puntos de venta de Vita Light y los medios de comunicación para su difusión.	El 56% del público objetivo menciona que compraría esta bebida en tiendas de conveniencia, 55% en supermercados, 49% en bodegas, 23% en market de grifo. El 53% del público objetivo prefiere enterarse de Vita Light por videos y post en Facebook; 43% por Instagram; 40% por Youtube; 38% influencer; 34% televisión y radio; y 25% en activación de puntos de venta

**ANEXO 14. Demanda con estacionalidad 2022-2026**

DEMANDA POR CANAL DE DISTRIBUCIÓN	2022		2023		2024		2025		2026	
	250 ml	475 ml								
Tienda de Conveniencia, Súper mercado, market de grifos	323,564	1,553,096	330,035	1,584,158	349,837	1,679,208	381,322	1,830,336	430,894	2,068,280
Bodega, Mercado Tiendas ecológicas/naturistas	145,601	698,889	148,513	712,866	157,424	755,638	171,592	823,646	193,899	930,720
Codistribuidores	32,361	155,307	33,008	158,413	34,989	167,918	38,138	183,031	43,096	206,825
Mayoristas	37,755	181,194	38,510	184,818	40,820	195,907	44,494	213,538	50,278	241,298
	539,281	2,588,486	550,066	2,640,255	583,070	2,798,671	635,547	3,050,551	718,168	3,447,123
Unidades totales	3,127,766		3,190,322		3,381,741		3,686,098		4,165,290	

DEMANDA (unidades)	Estacionalidad	2022		2023		2024		2025		2026	
		250 ml	475 ml								
Enero	8.66%	46,691	224,111	47,625	228,593	50,482	242,309	55,026	264,117	62,179	298,452
Febrero	9.46%	51,033	244,954	52,054	249,853	55,177	264,844	60,143	288,680	67,962	326,209
Marzo	9.31%	50,194	240,925	51,198	245,744	54,270	260,488	59,154	283,932	66,844	320,844
Abril	8.72%	47,011	225,646	47,951	230,159	50,828	243,969	55,403	265,926	62,605	300,496
Mayo	8.26%	44,541	213,790	45,431	218,065	48,157	231,149	52,491	251,953	59,315	284,707
Junio	7.60%	40,961	196,610	41,781	200,542	44,287	212,575	48,273	231,707	54,549	261,828
Julio	7.70%	41,518	199,283	42,349	203,269	44,890	215,465	48,930	234,857	55,291	265,388
Agosto	7.10%	38,314	183,901	39,080	187,579	41,425	198,834	45,153	216,729	51,023	244,903
Setiembre	8.28%	44,633	214,232	45,525	218,517	48,257	231,628	52,600	252,474	59,438	285,296
Octubre	8.36%	45,084	216,399	45,986	220,727	48,745	233,971	53,132	255,028	60,039	288,182
Noviembre	8.16%	43,987	211,131	44,866	215,353	47,558	228,274	51,839	248,819	58,578	281,165
Diciembre	8.40%	45,314	217,504	46,221	221,854	48,994	235,165	53,403	256,330	60,346	289,653
	100%	539,281	2,588,486	550,066	2,640,255	583,070	2,798,671	635,547	3,050,551	718,168	3,447,123
Unidades totales		3,127,766		3,190,322		3,381,741		3,686,098		4,165,290	

## ANEXO 15. Precio de competencia de bebidas funcionales



Express



**KERO**  
Jugo de Fruta KERO Naranja y Piña Botella 475m...

s/ **5.50**

Express



**SAPPE**  
Bebida con Aloe Vera SAPPE Piña Botella 300ml

s/ **4.80**

ALTO EN AZÚCAR  
SIN AZÚCAR

Express



**BIO**  
Bebida de Aloe BIO Uva Botella 450ml

s/ **2.50**

Express



**BIO**  
Bebida Natural BIO Arandano con Uva v

s/ **2.50** s/ 2.99 **-16%**

## ANEXO 16. Palabras claves

Palabra clave	Tráfico estimado	Tráfico estimado inferior	Competitividad	Inversión S/	Tipo de contenido
Aloe vera	1 mil a 10 mil	1,000	Baja	7.72	Video
Aloe vera beneficios	1 mil a 10 mil	1,000	Baja	0	Blogs
Jugo de frutas	1 mil a 10 mil	1,000	Baja	1.53	Recetas
Jugo natural	100 a 1 mil	100	Baja	2.27	Videos
Jugo nutritivo	100 a 1 mil	100	Baja	3.52	Videos
Jugos especiales	1 mil a 10 mil	1,000	Baja	7.08	Videos
Jugos para	1 mil a 10 mil	1,000	Baja	1.17	Videos
Jugos para niños	10 mil a 100 mil	100,000	Baja	0.35	Videos
		105,200	Búsquedas por mes		

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

## Plan de palabras claves

The screenshot shows the Google Ads interface for a keyword plan. The search query is 'aloe vera, aloe vera beneficios, jugo de aloe vera, Jugo natural, jugo de frutas, Jugo nutritivos, bebida saludable, licuados nutritivos'. The results are displayed in a table with columns for 'Palabra clave', 'Promedio de búsquedas mensuales', 'Competitividad', 'Cuota de impresiones de anuncio', 'Puja por la parte superior de la página (intervalo bajo)', 'Puja por la parte superior de la página (intervalo alto)', and 'Estado de la cuenta'.

Palabra clave	Promedio de búsquedas mensuales	Competitividad	Cuota de impresiones de anuncio	Puja por la parte superior de la página (intervalo bajo)	Puja por la parte superior de la página (intervalo alto)	Estado de la cuenta
<input type="checkbox"/> jugos para niños	10 mil - 100 mil	Media	-	0,35 PEN	3,36 PEN	
<input type="checkbox"/> jugos para niños	10 mil - 100 mil	Media	-	0,35 PEN	3,36 PEN	
<input type="checkbox"/> aloe vera	1 mil - 10 mil	Baja	-	7,72 PEN	10,32 PEN	En la cuenta
<input type="checkbox"/> aloe vera beneficios	1 mil - 10 mil	Baja	-	-	-	
<input type="checkbox"/> jugo de frutas	1 mil - 10 mil	Baja	-	1,53 PEN	8,49 PEN	

Fuente y elaboración: (Google Ads, 2020)

**ANEXO 17. Presupuesto mensual del plan de medios**

Campaña: **Bebida Aloe Vera con Piña**      Periodo: **1 mes**

	Piezas	Landing Page	Objetivo	Target	Inversión S/
Facebook					650.00
Anuncio reconocimiento	Beneficios de consumo del aloe vera y piña	Landing bebida de aloe vera con piña	Reconocimiento de Marca	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina / Varones y Mujeres / 25 a 50 años / aloe vera	350.00
Anuncio de consideración	Bebida funcional de piña con aloe vera, genera sensación de bienestar y frescura	Landing bebida de aloe vera con piña	Interacciones	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina / Varones y Mujeres / 25 a 50 años / aloe vera	200.00
Anuncio de tráfico	Entra al sorteo de pack de alimentos saludables, compra ahora	Landing bebida de aloe vera con piña	Trafico	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina / Varones y Mujeres / 25 a 50 años / aloe vera	100.00
Instagram					900.00
Anuncio reconocimiento	Beneficios de consumo del aloe vera y piña	Landing bebida de aloe vera con piña	Reconocimiento de Marca	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina / Varones y Mujeres / 25 a 50 años / aloe vera	300.00
Anuncio de consideración	Bebida funcional de piña con aloe vera, genera sensación de bienestar y frescura	Landing bebida de aloe vera con piña	Interacciones	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina / Varones y	300.00

				Mujeres / 25 a 50 años / aloe vera	
Anuncio de tráfico	Entra al sorteo de pack de alimentos saludables, compra ahora	Landing bebida de aloe vera con piña	Tráfico	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina / Varones y Mujeres / 25 a 50 años / aloe vera	300.00
Adwords					300.00
Anuncio reconocimiento	Beneficios de consumo del aloe vera y piña	Landing bebida de aloe vera con piña	Tráfico	Aloe Vera Keywords	300.00
Anuncio de consideración	Bebida funcional de piña con aloe vera, genera sensación de bienestar y frescura	Landing bebida de aloe vera con piña	Tráfico	Aloe Vera Keywords	
Anuncio de tráfico	Entra al sorteo de pack de alimentos saludables, compra ahora	Landing bebida de aloe vera con piña	Tráfico	Aloe Vera Keywords	
Youtube					900.00
Anuncio reconocimiento	Beneficios de consumo del aloe vera y piña	Landing bebida de aloe vera con piña	Consideración	Mujeres y Varones /Lima/ 25 y 50 / Aloe Vera	300.00
Anuncio de consideración	Bebida funcional de piña con aloe vera, genera sensación de bienestar y frescura	Landing bebida de aloe vera con piña	Consideración	Mujeres y Varones /Lima/ 25 y 50 / Aloe Vera	300.00
Anuncio de tráfico	Entra al sorteo de pack de alimentos saludables, compra ahora	Landing bebida de aloe vera con piña	Consideración	Mujeres y Varones /Lima/ 25 y 50 / Aloe Vera	300.00
<b>Total</b>					<b>2,750.00</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

### ANEXO 18. Publicidad en redes sociales



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

## ANEXO 19. Cotizaciones de Marketing

### América Televisión

# Tarifa Regular 2020

	CATEGORÍA	AAA/AAA (D)	AA/AA(N)	A/A(N) ó (D)	B/B(N) ó (T) ó (D) ó (G)	L
<b>AVISO 30"</b>	USD	8,400	5,670	3,885	2,730	-
<b>BANNER*</b>	CATEGORÍA	AAA	AA/AA(N)	A/A(N) ó (D)	B/B(N) ó (T) ó (D) ó (G)	L
	USD	4,200	2,835	2,835	1,365	-

\* Formato regular: 720 x 96 pixeles. Otro formato: 100% de recargo.

### Grupo El Comercio



"Publicidad Impresa en diarios del Grupo El Comercio" se ha añadido a tu carrito.

[Seguir comprando](#)

Producto	Precio	Cantidad	Subtotal
Publicidad Impresa en diarios del Grupo El Comercio - Paquete 1	S/423.73	1	S/423.73 (sin impuestos)

## Facebook

### Promocionar publicación

**Objetivo**  
¿Qué resultados te gustaría obtener de este anuncio?

**Automático**  
Permite a Facebook seleccionar el objetivo más relevante en función de tu configuración. **Cambiar**

**Botón**

Etiqueta del botón  
Sin botón

**Categoría de anuncio especial** [Más información](#)

Anuncios sobre temas sociales (como economía o derechos civiles y sociales), elecciones, o figuras o campañas políticas.

**Vista previa del anuncio**

Villa Kola  
Publicidad · 🌐

En este fin de semana, disfruta con una Villa Kola bien heladita sabor piña! 🍍🍹 #villakola

visítanos: [www.villakola.com](http://www.villakola.com)

**SIEMPRE CONTIGO**

👍👍 Richard Fernandez Nuñez y 19 personas más

**Duración**

Días: 5   Fecha de finalización: 16 de noviembre de 2022

**Presupuesto total**

Alcance estimado: 7,8 mil - 22,6 mil personas por día

**S/ 500,00**

**Resultados diarios estimados**

Personas alcanzadas  7,8 mil - 22,6 mil

Interacción con la publicación  1,3 mil - 3,8 mil

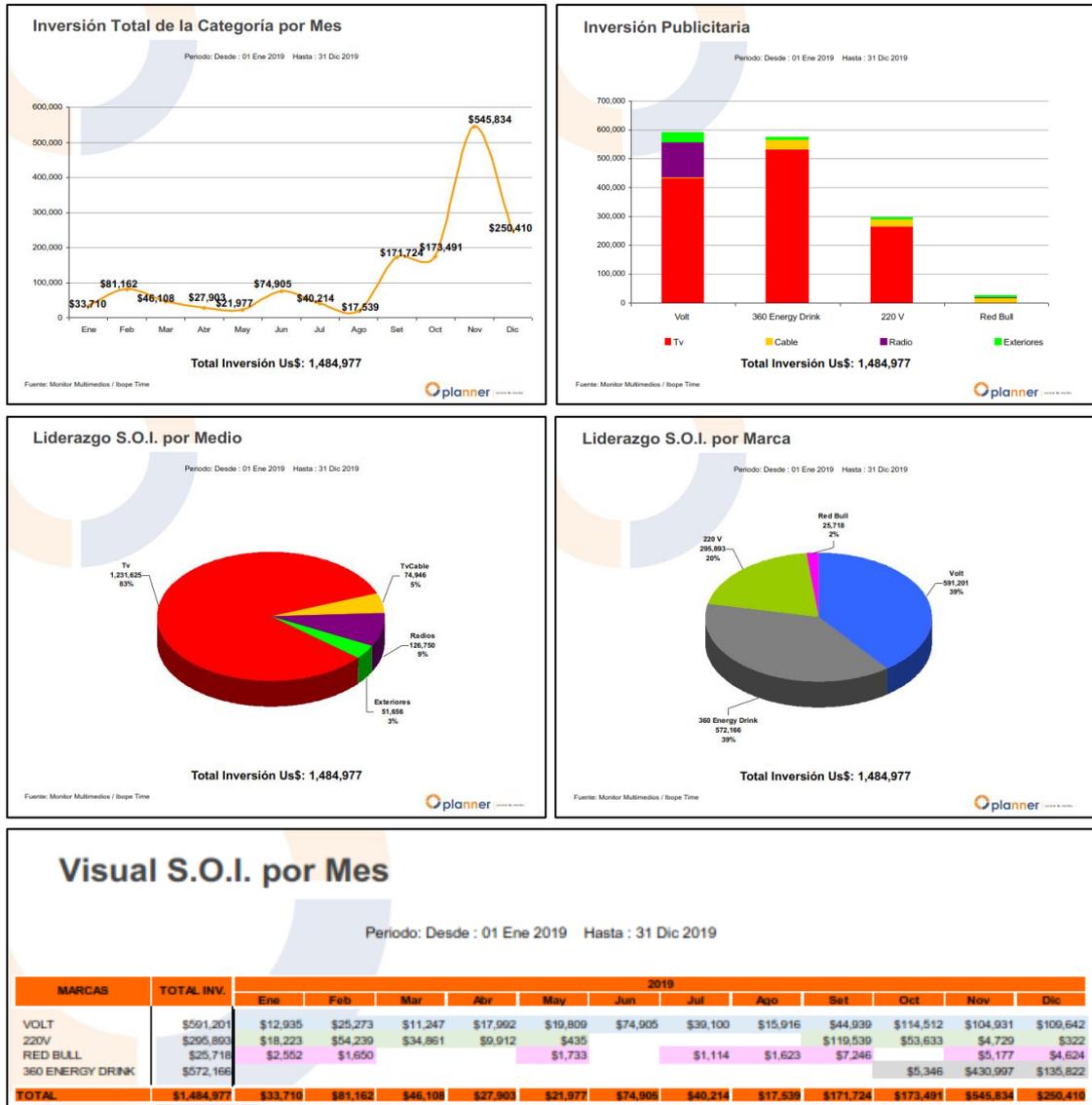
**Resumen del pago**

Tu anuncio estará en circulación durante 5 días.

Presupuesto total S/500,00 PEN

## ANEXO 20. Reporte de Competencias (Enero – Diciembre 2019)

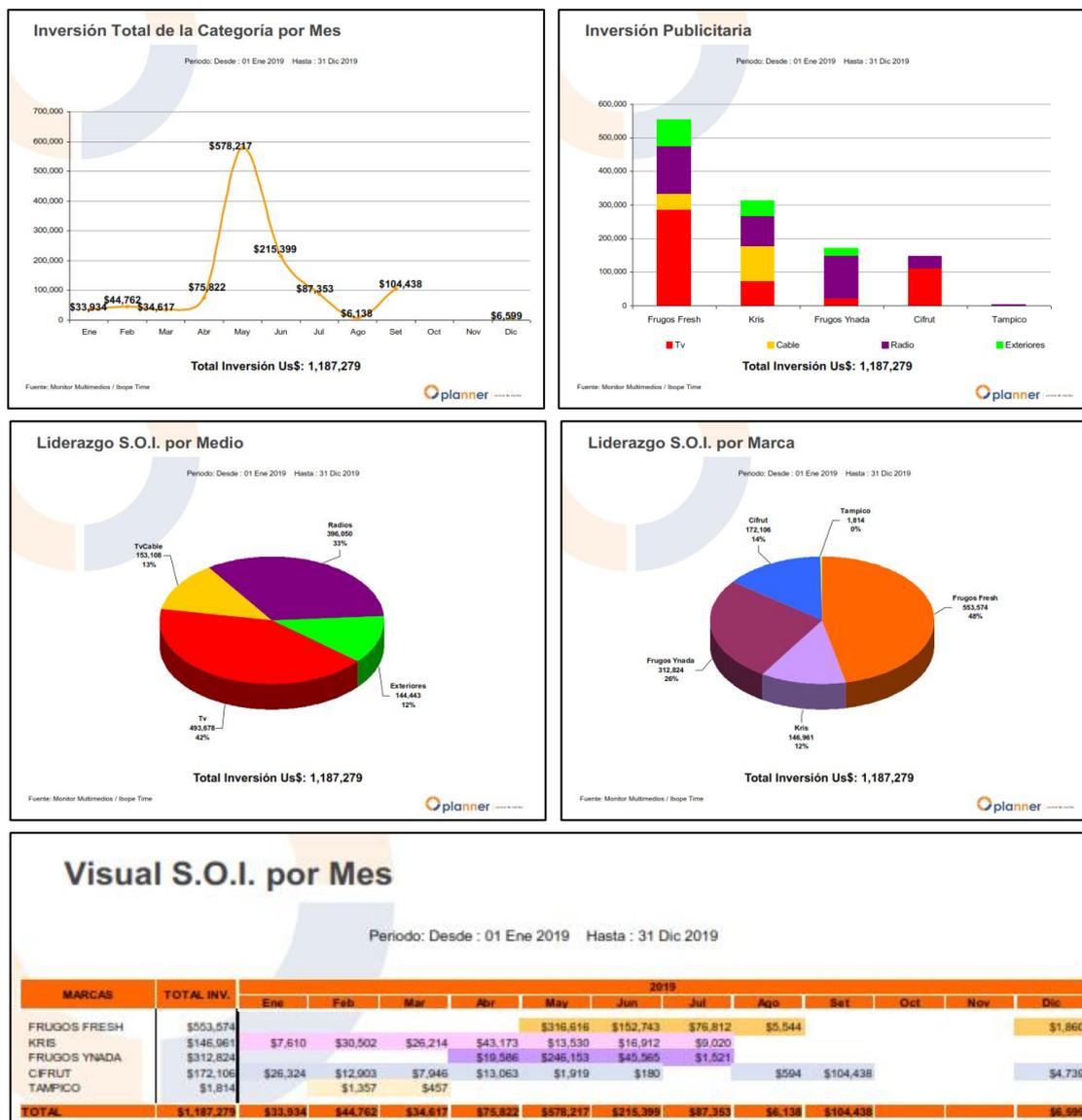
Categoría: Bebidas Energizantes



Fuente: Agencia de Publicidad y Marketing Planner – Central de Medios

## Reporte de Competencias Enero – Diciembre 2019

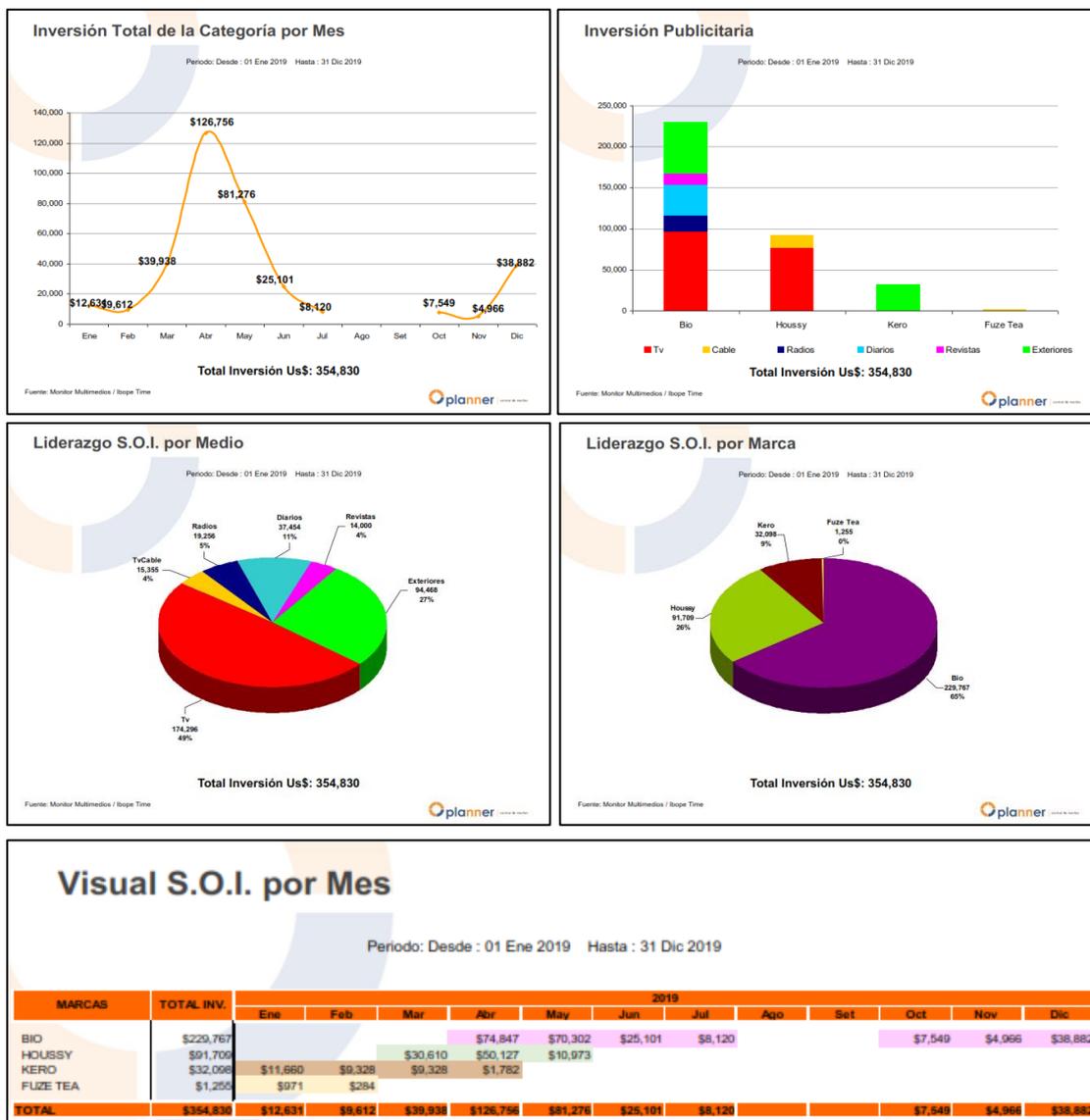
Categoría: Jugos



Fuente: Agencia de Publicidad y Marketing Planner – Central de Medios

## Reporte de Competencias Enero – Diciembre 2019

Categoría: Otras bebidas (incluye té)



Fuente: Agencia de Publicidad y Marketing Planner – Central de Medios

## ANEXO 21. Inversión en Marketing de empresas B2B



Fuente: <https://blog.g4marketingonline.com/cu%C3%A1nto-deber%C3%ADas-invertir-en-marketing-en-2020>

**ANEXO 22. Producción con estacionalidad 2022-2026**

PRODUCCIÓN (litros)	2022				2023				2024			
	250 ml	475 ml	Vol (lts)	Días x mes	250 ml	475 ml	Vol (lts)	Días x mes	250 ml	475 ml	Vol (lts)	Días x mes
Enero	11,673	106,453	118,126	12	11,906	108,582	120,488	12	12,621	115,097	127,717	13
Febrero	12,758	116,353	129,111	13	13,013	118,680	131,694	13	13,794	125,801	139,595	14
Marzo	12,548	114,440	126,988	13	12,799	116,728	129,528	13	13,567	123,732	137,299	14
Abril	11,753	107,182	118,935	12	11,988	109,326	121,313	12	12,707	115,885	128,592	13
Mayo	11,135	101,550	112,685	11	11,358	103,581	114,939	11	12,039	109,796	121,835	12
Junio	10,240	93,390	103,630	10	10,445	95,258	105,703	11	11,072	100,973	112,045	11
Julio	10,380	94,660	105,039	11	10,587	96,553	107,140	11	11,222	102,346	113,568	11
Agosto	9,578	87,353	96,931	10	9,770	89,100	98,870	10	10,356	94,446	104,802	10
Setiembre	11,158	101,760	112,918	11	11,381	103,795	115,177	12	12,064	110,023	122,087	12
Octubre	11,271	102,790	114,061	11	11,496	104,845	116,342	12	12,186	111,136	123,322	12
Noviembre	10,997	100,287	111,284	11	11,217	102,293	113,509	11	11,890	108,430	120,320	12
Diciembre	11,329	103,314	114,643	11	11,555	105,381	116,936	12	12,248	111,703	123,952	12
	134,820	1,229,531	1,364,351	136	137,517	1,254,121	1,391,638	140	145,768	1,329,369	1,475,136	146

PRODUCCIÓN (litros)	2025				2026			
	250 ml	475 ml	Vol (lts)	Días x mes	250 ml	475 ml	Vol (lts)	Días x mes
Enero	13,756	125,455	139,212	14	15,545	141,765	157,309	16
Febrero	15,036	137,123	152,159	15	16,990	154,949	171,939	17
Marzo	14,789	134,868	149,656	15	16,711	152,401	169,112	17
Abril	13,851	126,315	140,165	14	15,651	142,736	158,387	16
Mayo	13,123	119,678	132,800	13	14,829	135,236	150,064	15
Junio	12,068	110,061	122,129	12	13,637	124,368	138,006	14
Julio	12,232	111,557	123,789	12	13,823	126,059	139,882	14
Agosto	11,288	102,946	114,234	11	12,756	116,329	129,085	13
Setiembre	13,150	119,925	133,075	13	14,860	135,515	150,375	15
Octubre	13,283	121,138	134,421	13	15,010	136,886	151,896	15
Noviembre	12,960	118,189	131,149	13	14,644	133,554	148,198	15
Diciembre	13,351	121,757	135,108	14	15,086	137,585	152,672	15
	158,887	1,449,012	1,607,898	159	179,542	1,637,383	1,816,925	182

## ANEXO 23. Cotizaciones del Plan de Operaciones

### ➤ Cotización de piña



AGROLICORES CHANCHAMAYO PERU SAC

## COTIZACION N° 001

SEÑORES : EMPRESA COPACABANA INDUSTRIAL EIRL

DE : CARLOS WALLY

FECHA : 06/10/2020

ASUNTO : COTIZACIÓN

Tenemos el agrado de presentar a usted (es) nuestra cotización con respecto a lo siguiente.

ITEM	CANT	DESCRIPCION	P.UNIT	TOTAL
1	1	PULPA DE PIÑA GOLDEN CON PRESERVANTE	S/. 2.90 Kg	S/. 2.90
<b>SUB TOTAL</b>				<b>S/ 2.90</b>
<b>IGV 18 %</b>				
<b>TOTAL</b>				<b>S/ 2.90</b>

- Dicha pulpa se entregará en tanques de la propiedad de la EMPRESA COPACABANA INDUSTRIAL EIRL
- Los precios no incluyen IGV.

Atte. Carlos Wally

### ➤ Cotización de sábila

JANPICUNA LABORATORIOS S.A.C.

Huánuco 2 de Mayo 2020

PARA:

20486228106

EMPRESA COPACABANA INDUSTRIAL E.I.R.L.

Apreciados señores

Con la finalidad de iniciar buenas relaciones comerciales a continuación le ofertamos el precio de nuestro producto: PULPA DE SÁBILA PURA pasteurizada

PULPA DE SÁBILA x 20 Kg (cubos 6 mm) = S/ 320.00 soles Incluido el IGV

El PRECIO NO INCLUYE GASTOS DE TRANSPORTE.

Presentación: Balde de plástico con tapa hermética

Tamaño de los cubos de sábila 5 a 6 milímetros cúbicos.

Dilución recomendada 1:18 (1 Litro de pulpa en 18 Litros de agua tratada)

Tiempo de elaboración de la pulpa: 4 días

Lugar u origen del producto: Huánuco.

ING. ALBERTO TORRES FERNÁNDEZ

WhatsApp +51 928902242

➤ Cotización de flete de Pichanaqui a Lima



EMP. TRANSPORTES Y SERVICIOS  
CHOLO CIRILO S.A.C.

Domicilio Fiscal: Av. Arica N° 1271 Dpto 503 - Breña - Lima  
Domicilio Deposito: Jr. Alexander von Humboldt N° 1008 - La Victoria - Lima  
Sitio Web: www.transportescirilo.com  
993 823 641 / 980230164

**CLIENTE**

EMPRESA COPACABANA INDUSTRIAL E.I.R.L.  
JR. FRANCISCO SOLANO 521 JUNIN-CHANCHAMAYO-PICHANAQUI  
ATENCIÓN: CLINIO QUISPE ORTIZ

**COTIZACIÓN**

FECHA	03/10/2020
COTIZACIÓN #	00005
VALIDO HASTA	
COD CLIENTE	

DESCRIPCION	CANT	PRECIO UNIT.	TOTAL
SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA DE PICHANAQUI JUNIN A LIMA (BOTELLAS DE GASEOSA)	01 KG	0.127	0.127
<b>NO INCLUYE</b>			
* EL SERVICIO NO INCLUYE LA ESTIBA NI DESESTIVA			-
*PRECIO POR KG			-
<b>UNIDADES DISPONIBLES</b>			
* CAMION BARANDA 13.5 TONELADAS			-
* CAMION BARANDA 11.5 TONELADAS			-
			-
			-
			-

Subtotal	S/ 0.127
Impuesto %	18.000%
Total Impuesto	S/ 0.023
Otros	S/ -
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 0.150</b>

**TERMINOS Y CONDICIONES**

- Precio incluido IGV.
- forma de pago: contado
- Por favor enviar la cotización firmada al email.  
La aceptación del cliente (firmar a continuación):

Firma

Si usted tiene alguna pregunta sobre esta cotización, por favor, póngase en contacto con nosotros

TRANSPORTES CIRILO / E-mail: ventas@transportescirilo.com

Gracias por hacer negocios con nosotros!

CUENTA CORRIENTE BANCO BCP  
SOLES: 410-2200976-0-93  
SOLES CCI: 002-41000220097609399

➤ Maquinarias y equipos



INGENIERIA Y TECNOLOGIA EN MAQUINARIAS S.A.C

RUC 20600028651

**PRESUPUESTO N° 000-1121N**

SEÑORES : COPACABANA INDUSTRIAL E.I.R.L  
DE : JOSE CAPCHA  
FECHA : 18/09/2020  
ASUNTO : PRESUPUESTO

Tenemos el agrado de presentar a usted (es) nuestra cotización con respecto a lo siguiente:

ITEM	CANT.	DESCRIPCIÓN	P.UNITARIO	P.TOTAL
1	01	LLENADORA 3 EN 1 PARA ENVASE DE VIDRIO Y TAPA DE METAL	\$46.000,00	\$46.000,00
2	01	ORDENADOR DE TAPA DE METAL		

**CARACTERISTICAS:**

- Llenadora 3 en 1 de 18 boquillas de lavado – 18 válvulas de llenado y 06 cabezales de tapado
- Velocidad de Producción de 4.000 a 5.000 botellas por hora
- Válvulas de llenado para 70 grados °C
- Ordenador de tapa tipo faja
- Formato máximo 700 ML
- Fabricado en China

**NOTA:**

- ✓ Los precios están en dólares americanos.
- ✓ Los precios no incluyen IGV.
- ✓ Precios FOB

**FORMA DE PAGO:**

- ✓ 50% AL INICIO DEL CONTRATO Y 50% CONTRAENTREGA

**TIEMPO DE ENTREGA:**

---

Av. La Paz Sub-Lote 3A Lotización Rustica La capitana- Huachipa • Telf.: (01) 2405216 – Móvil: RPC986871599  
Email: servicios.intemaq@gmail.com  
Cta. Corriente BCP soles: 193-2222168-0-40  
Cta. corriente BCP dólares: 191-2635568-1-07  
Cta. Corriente Scotiabank dólares: 4982941  
Cta. Corriente Scotiabank soles: 8561800



**PRESUPUESTO N° 000-1146N**

SEÑORES : EMPRESA COPACABANA INDUSTRIAL E.I.R.L.  
RUC : 20486228106  
DE : JOSE CAPCHA  
FECHA : 03/09/2020  
ASUNTO : PRESUPUESTO

Tenemos el agrado de presentar a usted (es) nuestra cotización con respecto a lo siguiente:

ITEM	CANT.	DESCRIPCIÓN	P.UNITARIO	P.TOTAL
1	1	MARMITAS CON AGITADOR DE 2.000 LITROS.	\$/ 3.800.00	\$/ 3.800.00
2	1	MARMITAS CON CHAQUETA PARA VAPOR, PRESION MAX 80PSI, CAPACIDAD 1.000 LITRS.	\$/ 22.00.00	\$/ 22.00.00
3	1	TÚNEL DE ENFRIAMIENTO PARA BOTELLAS (3 MTS).	\$/ 6.000.00	\$/ 6.000.00
4	1	ETIQUETADORA DE PAPEL CON GOMA CALIENTE Y GOMA FRIA.	\$/ 22.000.00	\$/ 22.000.00
5	1	EMPACADORA (TERMOCONTRAIBLE).	\$/ 28.000.00	\$/ 28.000.00
6	1	FAJA TRANSPORTADORA (MTS LINEAL).	\$/ 700. 00	\$/ 700.00
7	1	CAMARA DE REFRIGERACION (PARA PULPA DE PIÑA).	\$/ 3.000.00	\$/ 3.000.00
8	1	MESAS DE ACERO INOXIDABLE (REFORZABLE)	\$/ 1.300.00	\$/ 1.300.00
9	1	TUBERIA Y MANGUERAS VARIAS.(SOLO MATERIAL INOXIDABLE)	\$/ 3.500.00	\$/ 3.500.00
10	1	FAJA TRANSPORTADORA PARA PAUSTERIZADO DE TAPA.	\$/ 6.000.00	\$/ 6.000.00
11	1	ALIMENTADOR DE BOTELLAS DE VIDRIO	\$/ 7.000.00	\$/ 7.000.00



# CALDERAS INTESA

INGENIEROS Y TECNICOS EJECUTORES S.A.  
Ingeniería, Fabricación, Mantenimiento y Reparación de Calderas, Equipamiento e Instalaciones Electroeléctricas

Oficina: Av. Oscar R. Benavides (Ex Colonia) N° 5393 Parque Industrial - Callao 1  
Planta: Calle Ricardo Torrealba N° 869 - Lima 1  
Central: (511) 4642840 / 4645580  
Email: [ventas@calderasintesa.com](mailto:ventas@calderasintesa.com) / Web: [www.calderasintesa.com](http://www.calderasintesa.com)



3 PASOS  
DE CHEGO  
A LA CALDERA  
WETBACK



Callao, 09 de Octubre del 2019

Señores  
EMBOTELLADORA VIRGEN DE COPACABANA E.I.R.L.  
Chanchamayo -  
C. 999411242

At: Sr. Juan Clinio Quispe Gufiérrez  
Ref.: **Caldero de 50 BHP , 60 BHP y Equipos Complementarios**  
P.S. 403-2019

Estimados señores:

De acuerdo a su solicitud nos es grato hacerle llegar nuestro presupuesto por lo siguiente:

- CALDERO PIROTUBULAR HORIZONTAL DE 50 BHP WETBACK PARA COMBUSTIBLE GLP/GAS NATURAL**
  - Caldero Pirofubular Horizontal de 50BHP de Tres Pases de Fuego Wetback (Espalda Húmeda) HOGAR LISO para combustible GLP/Gas Natural marca INTESA, diseñado y construido bajo el Código ASME Sección I.
  - Certificado de Calidad ISO 9001 N° CO18.00127/U
  - Certificado de Seguridad y Salud en el Trabajo OHSAS 18001 N° CO18.01679
  - Acreditación AWS – American Welding Society N° 2066147

### Características

- Marca : INTESA
- Modelo : PTH-50-3-WB-GLP/GN
- Tipo : Pirofubular Horizontal Wetback (Espalda Húmeda)
- Pases : Tres
- Potencia : 50 BHP
- Capacidad Calorífica : 2,100 MBTU/Hr
- Superficie de Calefacción : 250 Sq. Ft.
- Capacidad de Producción de Vapor : 1,725 Lb/Hr. a 212°F
- Presión de Diseño : 150 PSI
- Presión de Prueba Hidrostática : 225 PSI
- Presión de Trabajo : 150 PSI Regulable
- Combustible a Utilizar : GLP/Gas Natural
- Eficiencia Térmica Garantizada : 87% con agua de alimentación @212°F
- Suministro Eléctrico
  - Fuerza : 220v/3ø/60 Hz
  - Controles : 110v/1ø/60 Hz
- Diseño : Bajo las normas ASME y ASTM
  - Sección I : Calderas de Potencia
  - Sección II : Especificación de Materiales
  - Sección VIII : Recipientes a Presión
  - Sección IX : Calificación de Soldadura
- Funcionamiento y Operación : Automático

### MATERIALES A UTILIZAR

- Las planchas del casco y placas cumplen con las características especificadas en la Norma ASTM-516 Gr. 70, de procedencia USA ó EUROPEA.

Composición Química Porcentajes	
Carbono Máximo	0.28%
Magnesio	0.98%
Fósforo Máximo	0.035%
Azufre Máximo	0.049%
Propiedades Mecánicas	
Resistencia a la Tracción	380-515 MPa





# CALDERAS INTESA

INGENIEROS Y TECNICOS EJECUTORES S.A.  
Ingeniería, Fabricación, Mantenimiento y Reparación de Calderas, Equipamiento e Instalaciones Electroautomáticas

Oficina: Av. Oscar R. Benavides (Ex Colonial) N° 5393 Parque Industrial - Calleo 1  
Planta: Calle Ricardo Torremontes N° 869 - Lima 1  
Central: (511) 4642840 / 4645580  
Email: [ventas@calderasintesa.com](mailto:ventas@calderasintesa.com) / Web: [www.calderasintesa.com](http://www.calderasintesa.com)



## RESUMEN EJECUTIVO

### CALDERO PIROTUBULAR HORIZONTAL DE 50 BHP WETBACK PARA GLP/GAS NATURAL Y EQUIPOS COMPLEMENTARIOS

ITEM	CANT	DESCRIPCION	US\$ P.U.
01	01	Caldero Pirotubular Horizontal de 50BHP de Tres Pases de Fuego Wetback (Espalda Húmeda) Hogar Liso para combustible GLP/Gas Natural modelo PTH-50-3-WB-GLP/GN marca INTESA, equipado con sistema de combustión marca Power Flame modelo J50A-15. Nuestros equipos se encuentran certificados por ASME, ISO 9001, OHSAS 18001 y AWS.	27,740.00
02	01	Ablandador de Agua Automático de 4 Pies3 modelo WS-4.0 pie3 marca PENTAIR	2,400.00
03	01	Tanque de Condensado de 85 Gls. modelo TKC-85 marca INTESA	1,400.00
04	01	Tanque de Purga modelo BS marca INTESA	1,670.00
05	01	Sistema Dosificador de Productos Químicos marca BLUE WHITE	1,164.00
<b>TOTAL CALDERO DE 50 BHP</b>			<b>US\$ 34,374.00</b>
			<b>+ I.G.V.</b>

### ALTERNATIVA:

### CALDERO PIROTUBULAR HORIZONTAL DE 60 BHP WETBACK PARA GLP/GAS NATURAL Y EQUIPOS COMPLEMENTARIOS

ITEM	CANT	DESCRIPCION	US\$ P.U.
01	01	Caldero Pirotubular Horizontal de 60BHP de Tres Pases de Fuego Wetback (Espalda Húmeda) Hogar Liso para combustible GLP/Gas Natural modelo PTH-60-3-WB-GLP/GN marca INTESA, equipado con sistema de combustión marca Power Flame modelo J50A-15. Nuestros equipos se encuentran certificados por ASME, ISO 9001, OHSAS 18001 y AWS.	29,803.00
02	01	Ablandador de Agua Automático de 4 Pies3 modelo WS-4.0 pie3 marca PENTAIR	2,400.00
03	01	Tanque de Condensado de 85 Gls. modelo TKC-85 marca INTESA	1,400.00
04	01	Tanque de Purga modelo BS marca INTESA	1,670.00
05	01	Sistema Dosificador de Productos Químicos modelo T15N324 marca BLUE WHITE	1,164.00
<b>TOTAL CALDERO DE 60 BHP</b>			<b>US\$ 36,437.00</b>
			<b>+ I.G.V.</b>

### OPCIONAL

ITEM	CANT	DESCRIPCION	US\$ P.U.
06	01	Pasivado de caldero de 50 BHP/60 BHP	US\$ 1,250.00
			<b>+ I.G.V.</b>

Forma de Pago

**Contado Comercial**

40% CON LA ORDEN DE COMPRA  
55% CON LA CULMINACION DE LOS EQUIPOS EN PLANTA DE INTESA  
5% CON LA PUESTA EN FUNCIONAMIENTO

#### NOTA:

- \* En caso que el cliente estuviera a cargo de la instalación, se otorgará un plazo no mayor a 30 días para que este culmine la instalación e Intesa pueda poner en servicio el equipo, dicho plazo se contabilizará a partir de haberse entregado este. Si por algún motivo imputable al cliente



➤ Cotización de distribución en Lima hacia los puntos de venta



Lima, 30 de Octubre del 2020

**CLIENTE: EMPRESA COPACABANA INDUSTRIAL EIRL**

Asunto: Cotización Formal

Atención: Srta. Edgar Concha

Presente,

**LOG SAC** le agradece su preferencia a continuación, le hacemos llegar nuestra propuesta corporativa para el servicio de Transporte Local:

SERVICIO	UNIDAD	PERSONAL	Precio S/
LOCAL	10 M3	CONDUCTOR + AUXILIAR	S/440

- Tarifa en Soles, no incluye IGV
- Tarifa no incluye Standby
- Incluye seguro de Carga
- Servicio Puerta a Puerta
- El servicio se programa con un mínimo de 24 horas de anticipación para activarlo.
- Póliza de seguros, carga general, US\$150.00.
- Deberá informar antes del embarque el valor de la carga.
- Unidades con GPS
- Incluye estiba y desestiba hasta 100kg por bulto
- Personal conductor en Planilla y con SCTR, EPPS, Comunicación RPC.
- EPPS Covid
- Protocolo Covid
- El precio incluye kilometraje hasta 120 km, S/ 6.00 x km adicional

Quedo a la espera de tu gentil respuesta.

Atentamente,



Judith Moreno Fernandez  
Ejecutiva Comercial  
Telf: (01) 7199127  
RPC: 961481719  
Av. Alfredo Benavides 2993 – Miraflores  
www.log.com.pe



## ANEXO 24. Manual de Puestos

### “Administrador”

**1. Unidad Orgánica**  
(Gerente General)

**2. Puesto**  
Administrador de la Unidad de Negocio

**3. Finalidad:**  
Desarrollar la supervisión de las actividades para asegurar el abastecimiento de los recursos, producción, distribución y comercialización de la bebida funcional y satisfacción de demanda del mercado, a través de la ejecución de las estrategias establecidas por la unidad de negocio

**4. Funciones**

4.1. Planear las actividades de Supervisión	.....40%
4.2. Organizar las actividades de Supervisión	.....20%
4.3. Dirigir las actividades de Supervisión	.....20%
4.4. Controlar las actividades de Supervisión	.....20%

**5. Subordinación**  
Depende jerárquicamente del Gerente General.

**6. Mando**  
De él dependen todos los jefes de las distintas áreas de la cadena productiva: Compras, operaciones, distribución y ventas, además de las áreas de Nutrición y marketing

**Coordinación**

Internamente dentro de la unidad de negocio coordina con el Gerente general, el área legal, calidad y RRHH de la organización.

Externamente, más allá de los límites institucionales coordina con las autoridades competentes del sector de la producción, PRODUCE, DIGESA, SUNAT y Municipalidades.

**7. Competencias**

Conocimientos	40%	
	Administración de Negocios	(Nivel IV)
	Logística de entrada y salida	(Nivel IV)
	Normativa del sector de la producción	(Nivel III)
Habilidades	30%	
	Trabajo en equipo	(Nivel III)
	Comunicación	(Nivel IV)
	Empatía	(Nivel IV)
Actitudes	30%	
	Administración del tiempo	(Nivel IV)
	Liderazgo	(Nivel IV)
	Ética y responsabilidad	(Nivel IV)

## “Jefe de compras”

**1. Unidad Orgánica**  
(Administrador)

**2. Puesto**  
Jefe de compras

**3. Finalidad:**  
Desarrollar la supervisión de las actividades para asegurar que el proceso de compra de los insumos, materiales, repuestos entre otros sea eficientes garantizando del abastecimiento de los mismos a las operaciones de la unidad de negocio.

**4. Funciones**

4.1. Planear las actividades de Supervisión	.....40%
4.2. Organizar las actividades de Supervisión	.....30%
4.3. Dirigir las actividades de Supervisión	.....20%
4.4. Controlar las actividades de Supervisión	.....10%

**5. Subordinación**  
Depende jerárquicamente del Administrador.

**6. Mando**  
De él dependen todos los compradores.

### **Coordinación**

Internamente dentro de la unidad de negocio coordina con el jefe de operación y de calidad para asegurar el abastecimiento al área de producción.

Externamente, más allá de los límites institucionales coordina con Los proveedores de los insumos, materiales y repuestos que la operación necesite

**7. Competencias**

Conocimientos	40%	
	Logística de entrada y salida	(Nivel IV)
	Normativa tributaria del sector	(Nivel III)
Habilidades	30%	
	Trabajo en equipo	(Nivel III)
	Comunicación	(Nivel IV)
	Empatía	(Nivel IV)
Actitudes	30%	
	Administración del tiempo	(Nivel IV)
	Liderazgo	(Nivel IV)
	Ética y responsabilidad	(Nivel IV)

## “Jefe de Operaciones”

- 1. Unidad Orgánica**  
(Gerente)
- 2. Puesto**  
Jefe de operaciones
- 3. Finalidad:**  
Desarrollar la supervisión de las actividades para asegurar que el proceso productivo cumpla con las ordenes emitidas por el área de ventas, asegurando que la producción se de en las cantidades, con la calidad establecida y en los tiempos solicitados.
- 4. Funciones**

4.1. Planear las actividades de Supervisión	.....30%
4.2. Organizar las actividades de Supervisión	.....30%
4.3. Dirigir las actividades de Supervisión	.....10%
4.4. Controlar las actividades de Supervisión	.....30%
- 5. Subordinación**  
Depende jerárquicamente del Gerente.
- 6. Mando**  
De él dependen todos los supervisores de Producción.  
  
**Coordinación**  
Internamente dentro de la unidad de negocio coordina con el jefe de distribución y ventas para la programación de la Produccion y gestionara la ejecución de la programación en coordinación con los supervisores de Produccion.
- 7. Competencias**

Conocimientos	40%	
	Gestión de operaciones	(Nivel IV)
	Proceso de elaboración de jugos	(Nivel IV)
	Mantenimiento de equipos	(Nivel III)
	Normas sanitarias para Producción	(Nivel IV)
Habilidades	30%	
	Trabajo en equipo	(Nivel III)
	Comunicación	(Nivel IV)
	Empatía	(Nivel IV)
Actitudes	30%	
	Liderazgo	(Nivel IV)
	Ética y responsabilidad	(Nivel IV)

## “Jefe de Distribución y Ventas Lima”

**1. Unidad Orgánica**

(Administrador)

**2. Puesto**

Jefe de Distribución y ventas

**3. Finalidad:**

Desarrollar la supervisión de las actividades de Logística de salida y de las ventas en la ciudad de Lima asegurando la eficiencia en estos procesos

**4. Funciones**

4.1. Planear las actividades de Supervisión	.....40%
4.2. Organizar las actividades de Supervisión	.....20%
4.3. Dirigir las actividades de Supervisión	.....20%
4.4. Controlar las actividades de Supervisión	.....20%

**5. Subordinación**

Depende jerárquicamente del Administrador.

**6. Mando**

De él dependen todos los compradores.

**Coordinación**

Internamente dentro de la unidad de negocio coordina con el jefe de operación para el cumplimiento de las órdenes de pedidos de área de ventas y se encargará de la supervisión de la distribución de los pedidos.

**7. Competencias**

Conocimientos	40%	
	Logística de entrada y salida	(Nivel IV)
	Mercado de Lima Metropolitana	(Nivel IV)
	Técnicas de ventas	(Nivel III)
Habilidades	40%	
	Trabajo en equipo	(Nivel III)
	Comunicación	(Nivel IV)
	Empatía	(Nivel IV)
Actitudes	20%	
	Administración del tiempo	(Nivel IV)
	Liderazgo	(Nivel IV)
	Ética y responsabilidad	(Nivel IV)

## “Coordinador de Marketing”

**1. Unidad Orgánica**

(Administrador)

**2. Puesto**

Coordinador de Marketing

**3. Finalidad:**

Desarrollar el plan de marketing de la compañía aplicando las estrategias establecidas en las formas y tiempo más eficientes. Contribuye para que la empresa logre el posicionamiento y participación en el mercado.

**4. Funciones**

- |                                |          |
|--------------------------------|----------|
| 4.1. Planear las actividades   | .....40% |
| 4.2. Organizar las actividades | .....30% |
| 4.3. Controlar las actividades | .....30% |

**5. Subordinación**

Depende jerárquicamente del Administrador.

**6. Mando**

No tiene subordinados.

**Coordinación**

Frente a cualquier desviación del plan de marketing coordinara conjuntamente con el jefe de distribución y ventas y el jefe operaciones las acciones a tomar que permitan eliminar la desviación.

**7. Competencias**

Conocimientos	40%	
	Mercadeo	(Nivel IV)
	Marketing estratégico	(Nivel IV)
	Marketing operacional.	(Nivel III)
Habilidades	40%	
	Trabajo en equipo	(Nivel III)
	Comunicación	(Nivel IV)
	Empatía	(Nivel IV)
Actitudes	20%	
	Administración del tiempo	(Nivel IV)
	Ética y responsabilidad	(Nivel IV)

## “Comprador Lima”

**1. Unidad Orgánica**

(Administrador)

**2. Puesto**

Comprador

**3. Finalidad:**

Ejecutar eficientemente el proceso de adquisidores de material, insumos y repuestos de acuerdo al lineamiento de la empresa.

**4. Funciones**

- 4.1. Planear las actividades .....40%
- 4.2. Organizar las actividades .....30%
- 4.3. Ejecutar las actividades .....30%

**5. Subordinación**

Depende jerárquicamente del Jefe de compras.

**6. Mando**

No tiene subordinados.

**Coordinación**

Realizara en coordinación con el jefe de operaciones la lista de materiales, insumos y respuestas necesarios para mantener la continuidad de las operaciones estableciendo las cantidades y tiempo de entrega.

**7. Competencias**

Conocimientos	40%	
	Negociaciones	(Nivel IV)
	Proceso de elaboración de jugos	(Nivel IV)
	Gestion de compras.	(Nivel III)
Habilidades	40%	
	Comunicación	(Nivel IV)
	Empatía	(Nivel IV)
Actitudes	20%	
	Administración del tiempo	(Nivel IV)
	Ética y responsabilidad	(Nivel IV)

## “Inspectores de calidad”

- 1. Unidad Orgánica**  
(Administrador)
- 2. Puesto**  
Inspector de calidad
- 3. Finalidad:**  
Medir y reportar los parámetros de los puntos críticos de control del proceso de elaboración de la bebida, y reportar de las desviaciones detectas a la jefatura de operaciones para realizar el seguimiento de la eliminación de la desviación.
- 4. Funciones**

4.1. Planear las actividades	.....20%
4.2. Organizar las actividades	.....20%
4.3. Ejecutar las actividades	.....20%
4.4 Controlar las actividades	.....40%
- 5. Subordinación**  
Depende jerárquicamente del Jefe de Operaciones.
- 6. Mando**  
No tiene subordinados.  
  
**Coordinación**  
Realizara en coordinación con el jefe de operaciones para elaborar un plan de acción frente a una desviación del estándar de producción, también evaluara la calidad de los insumos y materiales recibidos por producción garantizando que cumplan con los estándares requeridos para la elaboración de un producto de calidad.
- 7. Competencias**

Conocimientos	40%	
	Aseguramiento de la calidad	(Nivel IV)
	Herramientas de calidad	(Nivel IV)
	Análisis físico químico	(Nivel IV)
Habilidades	40%	
	Analítico	(Nivel IV)
	Comunicación	(Nivel IV)
	Empatía	(Nivel IV)
Actitudes	20%	
	Administración del tiempo	(Nivel IV)
	Ética y responsabilidad	(Nivel IV)

## “Vendedor Lima”

**1. Unidad Orgánica**

(Administrador)

**2. Puesto**

Vendedor

**3. Finalidad:**

Mantener la cartera de clientes recepcionar sus pedidos y coordinar su atención adicionalmente generar nuevos prospectos de clientes, la empresa.

**4. Funciones**

4.1. Planear las actividades	.....40%
4.2. Organizar las actividades	.....20%
4.3. Ejecutar las actividades	.....20%
4.4 Controlar las actividades	.....20%

**5. Subordinación**

Depende jerárquicamente del Jefe de distribución y ventas Lima.

**6. Mando**

No tiene subordinados.

**Coordinación**

Realizara en coordinación con el jefe de distribución y ventas para cumplir con el despacho y entrega de las órdenes de compra e informara al área de operación para la renovación del stock preventivamente.

**7. Competencias**

Conocimientos	40%	
	Cartera de clientes	(Nivel IV)
	Sistema de ventas	(Nivel IV)
Habilidades	40%	
	Negociador	(Nivel IV)
	Comunicación	(Nivel IV)
	Empatía	(Nivel IV)
Actitudes	20%	
	Administración del tiempo	(Nivel IV)
	Ética y responsabilidad	(Nivel IV)

## “Supervisor de producción”

**1. Unidad Orgánica**

(Gerente)

**2. Puesto**

Supervisor de producción

**3. Finalidad:**

Supervisar el proceso de producción y cumplir con los requisitos de calidad y cantidad de la orden de producción, administrar eficientemente los recursos asignados.

**4. Funciones**

4.1. Planear las actividades	.....30%
4.2. Organizar las actividades	.....20%
4.3. Ejecutar las actividades	.....10%
4.4. Controlar las actividades	.....40%

**5. Subordinación**

Depende jerárquicamente del Jefe de operaciones.

**6. Mando**

Operarios de producción.

**Coordinación**

Realizara en coordinación con el jefe de operaciones el cumplimiento de las ordenes de producción y será responsable del plan de acción frente a desviaciones reportadas por el área de calidad, además velara por la buena conservación de los equipos de planta.

**7. Competencias**

Conocimientos	40%	
	Gestión de operaciones	(Nivel III)
	Elaboración de jugos	(Nivel IV)
Habilidades	40%	
	Trabajo en equipo	(Nivel IV)
	Comunicación	(Nivel IV)
	Empatía	(Nivel IV)
Actitudes	20%	
	Administración del tiempo	(Nivel IV)
	Ética y responsabilidad	(Nivel IV)

## “Operario de producción”

1. **Unidad Orgánica**  
(Gerente)
2. **Puesto**  
Operario de producción.
3. **Finalidad:**  
Ejecutar el proceso de producción y cumplir con los requisitos de calidad y cantidad de la orden de producción, administrar eficientemente los recursos asignados.
4. **Funciones**

4.1. Planear las actividades	.....10%
4.2. Organizar las actividades	.....20%
4.3. Ejecutar las actividades	.....50%
4.4. Controlar las actividades	.....20%
5. **Subordinación**  
Depende jerárquicamente del Jefe operaciones.
6. **Mando**  
No tiene subordinados.  
  
**Coordinación**  
Realizara en coordinación con el supervisor de producción el cumplimiento de las ordenes de producción y será responsable de ejecutar el plan de acción frente a desviaciones reportadas por el área de calidad, además velara por la buena conservación de los equipos de planta.
7. **Competencias**

Conocimientos	40%	
	Mecánica de producción	(Nivel II)
	Electricidad industrial	(Nivel II)
	Elaboración de bebidas	(Nivel III)
Habilidades	40%	
	Analítico	(Nivel IV)
	Comunicación	(Nivel IV)
	Empatía	(Nivel IV)
Actitudes	20%	
	Colaborativo	(Nivel IV)
	Ética y responsabilidad	(Nivel IV)

**ANEXO 25. Detalle del cálculo de ingresos por cada presentación**

PRECIO POR CANAL DE DISTRIBUCIÓN (CON DSCTO COMERCIAL)	2022		2023		2024		2025		2026	
	250 ml	475 ml								
Tienda de Conveniencia, Súper mercado, market de grifos	2.37	3.13	2.43	3.20	2.48	3.27	2.53	3.34	2.59	3.41
Bodega, Mercado Tiendas ecológicas/naturistas	2.43	3.17	2.49	3.23	2.54	3.31	2.60	3.38	2.65	3.45
Codistribuidores	2.22	3.05	2.27	3.12	2.32	3.19	2.37	3.26	2.43	3.33
Mayoristas	2.37	3.13	2.43	3.20	2.48	3.27	2.53	3.34	2.59	3.41

INGRESOS (CON DSCTO COMERCIAL)	2022		2023		2024		2025		2026	
	250 ml	475 ml	250 ml	475 ml	250 ml	475 ml	250 ml	475 ml	250 ml	475 ml
Tienda de Conveniencia, Súper mercado, market de grifos	767,778	4,856,716	800,363	5,062,835	867,049	5,484,670	965,875	6,109,813	1,115,451	7,055,979
Bodega, Mercado Tiendas ecológicas/naturistas	354,132	2,212,160	369,161	2,306,044	399,920	2,498,183	445,503	2,782,926	514,493	3,213,890
Codistribuidores	71,990	473,819	75,045	493,928	81,298	535,082	90,564	596,070	104,589	688,378
Mayoristas	89,587	566,614	93,389	590,661	101,171	639,875	112,702	712,808	130,155	823,194
	1,283,487	8,109,309	1,337,958	8,453,468	1,449,437	9,157,811	1,614,644	10,201,618	1,864,688	11,781,441
	9,392,796		9,791,426		10,607,248		11,816,262		13,646,128	

INGRESO (CON ESTACIONALIDAD) (soles)	Estacionalidad	2022		2023		2024		2025		2026	
		250 ml	475 ml	250 ml	475 ml	250 ml	475 ml	250 ml	475 ml	250 ml	475 ml
Enero	8.66%	111,124	702,104	115,840	731,902	125,492	792,884	139,796	883,256	161,445	1,020,038
Febrero	9.46%	121,459	767,401	126,614	799,970	137,163	866,623	152,797	965,401	176,459	1,114,903
Marzo	9.31%	119,462	754,780	124,532	786,813	134,907	852,370	150,284	949,524	173,557	1,096,567
Abril	8.72%	111,885	706,913	116,634	736,914	126,352	798,314	140,753	889,306	162,550	1,027,024
Mayo	8.26%	106,006	669,768	110,505	698,193	119,713	756,367	133,358	842,577	154,009	973,059
Junio	7.60%	97,488	615,948	101,625	642,088	110,093	695,587	122,641	774,870	141,634	894,867
Julio	7.70%	98,814	624,322	103,007	650,818	111,590	705,045	124,309	785,405	143,559	907,033
Agosto	7.10%	91,186	576,132	95,056	600,583	102,976	650,623	114,714	724,781	132,478	837,021
Setiembre	8.28%	106,226	671,154	110,734	699,638	119,960	757,932	133,633	844,321	154,328	975,073
Octubre	8.36%	107,300	677,944	111,854	706,716	121,174	765,599	134,985	852,862	155,889	984,936
Noviembre	8.16%	104,688	661,438	109,131	689,509	118,224	746,959	131,699	832,098	152,094	960,956
Diciembre	8.40%	107,848	681,405	112,425	710,323	121,793	769,508	135,674	857,216	156,685	989,965
	100%	1,283,487	8,109,309	1,337,958	8,453,468	1,449,437	9,157,811	1,614,644	10,201,618	1,864,688	11,781,441
		9,392,796		9,791,426		10,607,248		11,816,262		13,646,128	

## ANEXO 26. Flujo de Caja Económico

Periodo (años)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
Ingresos		9,392,796	9,791,426	10,607,248	11,816,262	13,646,128
Costos de Producción		4,855,997	5,062,085	5,483,858	6,108,908	7,054,934
<i>Utilidad Bruta</i>		4,536,799	4,729,341	5,123,390	5,707,354	6,591,194
Gastos Administrativos		170,800	175,924	181,202	186,638	192,237
Gastos de Ventas		529,920	545,818	632,466	723,822	820,091
Gastos de Distribución		549,120	572,425	620,119	690,800	797,778
Gastos de Marketing		1,045,321	1,068,153	1,128,257	1,163,220	1,236,872
Otros Gastos		70,000	71,540	73,114	85,397	78,548
Gastos Pre Operativos		159,128	153,300	156,673	160,119	163,642
Depreciación y amortización		200,688	200,688	200,688	200,688	200,688
<i>Utilidad Operativa</i>		1,811,822	1,941,494	2,130,871	2,496,668	3,101,339
<i>Utilidad antes de impuestos</i>		1,811,822	1,941,494	2,130,871	2,496,666	3,101,339
Pérdidas acumuladas		0	0	0	0	0
Utilidad impositiva		1,811,822	1,941,494	2,130,871	2,496,666	3,101,339
Impuesto a la renta		534,487	572,741	628,607	736,517	914,895
<i>Utilidad neta</i>		1,277,334	1,368,753	1,502,264	1,760,151	2,186,444
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>						
EBITDA		2,012,510	2,142,182	2,331,559	2,697,357	3,302,027
- Impuesto a la renta		534,487	572,741	628,607	736,517	914,895
<i>EBITDA después de impuestos</i>		1,478,023	1,569,441	1,702,952	1,960,839	2,387,132
<b>FLUJO DE INVERSIONES</b>						
Adecuación del local en Pichanaqui	-74,550	0	0	0	0	0
Inversiones en Pichanaqui	-759,831	0	0	0	0	0
Inversiones en Carapongo	-9,932	0	0	0	0	-10,835
Gastos Pre Operativos	-159,128	0	0	0	0	-173,601
Capital de Trabajo	-665,990	-24,779	-59,714	-79,070	-109,724	-149,842
<i>Flujo de Caja de Inversiones</i>	-1,669,431	-24,779	-59,714	-79,070	-109,724	-334,278
<i>Flujo de Caja Económico</i>	-1,669,431	1,453,244	1,509,727	1,623,882	1,851,115	2,052,854
<b>INDICADORES ECONÓMICOS</b>						
VANE	3,695,063	> 0	OK			
TIRE	88.6%	> Ke	OK			

## ANEXO 27. Flujo de Caja Financiero

<i>Periodo (años)</i>	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>CRONOGRAMA DE INVERSIONES</b>						
Adecuación del local en Pichanaqui	74,550					
Inversiones en Pichanaqui	759,831					
Inversiones en Carapongo	9,932					10,835
Gastos Pre Operativos	159,128					173,601
<b>Total Inversiones</b>	<b>1,003,442</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>184,436</b>
<b>CRONOGRAMA DE DEPRECIACIÓN/AMORTIZACIÓN</b>						
Adecuación del local en Pichanaqui		14,910	14,910	14,910	14,910	14,910
Inversiones en Pichanaqui		151,966	151,966	151,966	151,966	151,966
Inversiones en Carapongo		1,986	1,986	1,986	1,986	1,986
Gastos Pre Operativos		31,826	31,826	31,826	31,826	31,826
<b>Total Depreciación/Amortización</b>	<b>0</b>	<b>200,688</b>	<b>200,688</b>	<b>200,688</b>	<b>200,688</b>	<b>200,688</b>
<b>CRONOGRAMA DE LA DEUDA</b>						
Préstamos	834,716					
Saldo de deuda	834,716	700,685	551,911	386,772	203,468	0
Amortización		134,031	148,774	165,139	183,304	203,468
Interés		91,819	77,075	60,710	42,545	22,381
<b>Cuotas</b>		<b>225,849</b>	<b>225,849</b>	<b>225,849</b>	<b>225,849</b>	<b>225,849</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>						
Capital de trabajo	665,990	690,769	750,483	829,554	939,278	1,089,120
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>665,990</b>	<b>690,769</b>	<b>750,483</b>	<b>829,554</b>	<b>939,278</b>	<b>1,089,120</b>
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
Ingresos		9,392,796	9,791,426	10,607,248	11,816,262	13,646,128
Costos de Producción		4,855,997	5,062,085	5,483,858	6,108,908	7,054,934
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>4,536,799</b>	<b>4,729,341</b>	<b>5,123,390</b>	<b>5,707,354</b>	<b>6,591,194</b>
Gastos Administrativos		170,800	175,924	181,202	186,638	192,237
Gastos de Ventas		529,920	545,818	632,466	723,822	820,091
Gastos de Distribución		549,120	572,425	620,119	690,800	797,778
Gastos de Marketing		1,045,321	1,068,153	1,128,257	1,163,220	1,236,872
Otros Gastos		70,000	71,540	73,114	85,397	78,548
Gastos Pre Operativos		159,128	153,300	156,673	160,119	163,642
Depreciación y amortización		200,688	200,688	200,688	200,688	200,688
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>1,811,822</b>	<b>1,941,494</b>	<b>2,130,871</b>	<b>2,496,668</b>	<b>3,101,339</b>
Gastos Financieros		91,819	77,075	60,710	42,545	22,381
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>1,720,003</b>	<b>1,864,418</b>	<b>2,070,161</b>	<b>2,454,123</b>	<b>3,078,958</b>
Pérdidas acumuladas		0	0	0	0	0
Utilidad impositiva		1,720,003	1,864,418	2,070,161	2,454,123	3,078,958
Impuesto a la renta		507,401	550,003	610,697	723,966	908,292
<b>Utilidad neta</b>		<b>1,212,602</b>	<b>1,314,415</b>	<b>1,459,463</b>	<b>1,730,157</b>	<b>2,170,665</b>

FLUJO DE CAJA ANTES DE LA DEUDA

EBITDA	2,012,510	2,142,182	2,331,559	2,697,357	3,302,027
- Impuesto a la renta	507,401	550,003	610,697	723,966	908,292
<b>EBITDA después de impuestos</b>	<b>1,505,109</b>	<b>1,592,179</b>	<b>1,720,862</b>	<b>1,973,390</b>	<b>2,393,735</b>

FLUJO DE INVERSIONES

Adecuación del local en Pichanaqui	-74,550	0	0	0	0	0
Inversiones en Pichanaqui	-759,831	0	0	0	0	0
Inversiones en Carapongo	-9,932	0	0	0	0	-10,835
Gastos Pre Operativos	-159,128	0	0	0	0	-173,601
Capital de Trabajo	-665,990	-24,779	-59,714	-79,070	-109,724	-149,842
<b>Flujo de Caja de Inversiones</b>	<b>-1,669,431</b>	<b>-24,779</b>	<b>-59,714</b>	<b>-79,070</b>	<b>-109,724</b>	<b>-334,278</b>

<b>Flujo de Caja antes de la Deuda</b>	<b>-1,669,431</b>	<b>1,480,330</b>	<b>1,532,464</b>	<b>1,641,791</b>	<b>1,863,666</b>	<b>2,059,457</b>
--	-------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA

Ingresos por Préstamos	834,716	0	0	0	0	0
Egresos por Servicio de Deuda	0	-225,849	-225,849	-225,849	-225,849	-225,849
<b>Flujo de Caja de la Deuda</b>	<b>834,716</b>	<b>-225,849</b>	<b>-225,849</b>	<b>-225,849</b>	<b>-225,849</b>	<b>-225,849</b>

FLUJO DE CAJA FINANCIERO

<b>Flujo de Caja Financiero</b>	<b>-834,716</b>	<b>1,254,481</b>	<b>1,306,615</b>	<b>1,415,942</b>	<b>1,637,817</b>	<b>1,833,607</b>
---------------------------------	-----------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

INDICADORES FINANCIEROS

VANF	3,001,751	> 0	OK
TIRF	154.9%	> Ke	OK

## ANEXO 28. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA MENSUAL	Ene-2022	Feb-2022	Mar-2022	Abr-2022	May-2022	Jun-2022	Jul-2022	Ago-2022	Set-2022	Oct-2022	Nov-2022	Dic-2022
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>												
Cobranza Ventas			959,610	1,048,855	1,031,605	966,182	915,414	841,854	853,300	787,435	917,309	926,588
Ventas Netas (inc IGV)	959,610	1,048,855	1,031,605	966,182	915,414	841,854	853,300	787,435	917,309	926,588	904,029	931,318
Empleados	58,393	58,393	58,393	58,393	58,393	58,393	58,393	58,393	58,393	58,393	58,393	58,393
Participación de Utilidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago a Proveedores				629,971	688,559	677,235	634,286	600,957	552,666	560,180	516,941	602,201
Costo Total Proveedores	629,971	688,559	677,235	634,286	600,957	552,666	560,180	516,941	602,201	608,293	593,483	611,398
Pago Varios		6,883	6,883	6,883	6,883	6,883	6,883	6,883	6,883	6,883	6,883	6,883
Impuesto a la Renta		46,276	50,580	49,748	46,593	44,145	40,597	41,149	37,973	44,236	44,684	43,596
IGV		49,234	53,910	53,006	49,578	46,918	43,063	43,663	40,212	47,017	47,504	46,321
<b>Flujo Operativo</b>	<b>-58,393</b>	<b>-160,786</b>	<b>789,843</b>	<b>250,853</b>	<b>181,598</b>	<b>132,608</b>	<b>132,191</b>	<b>90,808</b>	<b>157,172</b>	<b>70,725</b>	<b>242,904</b>	<b>169,193</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>												
Activos (sin IGV)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24,779
<b>Flujo Neto de Inversiones (50% Deuda)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>24,779</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>												
Deuda Largo Plazo	11,169	11,169	11,169	11,169	11,169	11,169	11,169	11,169	11,169	11,169	11,169	11,169
Pago Intereses	7,652	7,652	7,652	7,652	7,652	7,652	7,652	7,652	7,652	7,652	7,652	7,652
<b>Flujo Neto de Financiamiento</b>	<b>18,821</b>	<b>18,821</b>	<b>18,821</b>	<b>18,821</b>	<b>18,821</b>	<b>18,821</b>	<b>18,821</b>	<b>18,821</b>	<b>18,821</b>	<b>18,821</b>	<b>18,821</b>	<b>18,821</b>
Saldo del Periodo	-77,214	-179,607	771,022	232,032	162,777	113,787	113,370	71,987	138,352	51,904	224,083	175,152
Saldo Inicial de Caja	665,990	588,776	409,168	1,180,191	1,412,223	1,575,001	1,688,787	1,802,158	1,874,145	2,012,496	2,064,401	2,288,484
Saldo Final de Caja	588,776	409,168	1,180,191	1,412,223	1,575,001	1,688,787	1,802,158	1,874,145	2,012,496	2,064,401	2,288,484	2,463,636

FLUJO DE CAJA ANUAL	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>						
Cobranza Ventas		9,248,153	11,475,486	12,356,108	13,705,417	15,742,558
Ventas Netas (inc IGV)		11,083,499	11,553,883	12,516,553	13,943,189	16,102,432
Empleados		700,720	721,742	813,668	910,460	1,012,328
Participación de Utilidades		0	0	0	0	0
Pago a Proveedores		5,462,996	7,488,714	8,006,388	8,769,621	9,922,476
Costo Total Proveedores		7,276,170	7,559,563	8,155,330	8,974,385	10,238,506
Pago Varios		75,717	84,300	86,155	100,646	92,562
Impuesto a la Renta		489,576	569,526	623,913	727,450	899,906
IGV		520,428	644,177	652,111	742,582	880,358
<b>Flujo Operativo</b>		<b>1,998,716</b>	<b>1,967,026</b>	<b>2,173,873</b>	<b>2,454,657</b>	<b>2,934,927</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>						
Activos (sin IGV)		0	0	0	0	184,436
Capital de Trabajo		665,990	24,779	59,714	79,070	149,842
Flujo Neto de Inversiones (50% Deuda)		665,990	24,779	59,714	79,070	334,278
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>						
Deuda Largo Plazo		134,031	148,774	165,139	183,304	203,468
Pago Intereses		91,819	77,075	60,710	42,545	22,381
<b>Flujo Neto de Financiamiento</b>		<b>0</b>	<b>225,849</b>	<b>225,849</b>	<b>225,849</b>	<b>225,849</b>
Saldo del Periodo		665,990	1,797,646	1,800,891	2,027,094	2,338,532
Saldo Inicial de Caja		665,990	2,463,636	4,264,527	6,291,621	8,630,153
Saldo Final de Caja		665,990	2,463,636	4,264,527	6,291,621	8,630,153
						11,673,509

### ANEXO 29. Análisis de sensibilidad univariable

Precio (475 ml)	VANE
	3,695,063
1.53	-11,211,888
1.91	-8,394,494
2.29	-5,564,431
2.67	-2,664,674
3.05	-284,271
3.43	1,707,792
3.81	3,695,063
4.19	5,645,445
4.58	7,699,053
4.96	9,686,325
5.34	11,678,387
5.72	13,655,423
6.10	15,642,695

Demanda (475 ml)	VANE
	3,695,063
87,155	-1,855,018
108,944	-733,729
130,732	145,062
152,521	1,073,302
174,310	1,942,874
196,098	2,821,388
217,887	3,695,063
239,676	4,531,940
261,464	5,472,092
283,253	6,345,814
305,042	7,224,372
326,831	8,087,859
348,619	8,961,628

Costo de Producción (475 ml)	VANE
	3,695,063
0.60	10,084,694
0.75	9,019,936
0.90	7,955,178
1.05	6,890,421
1.20	5,825,663
1.35	4,760,905
1.50	3,696,148
1.65	2,631,390
1.81	1,566,632
1.96	501,875
2.11	-562,883
2.26	-1,652,427
2.41	-3,139,422

Gasto de Distribución	VANE
	3,695,063
-11.6%	8,169,155
-8.7%	7,425,975
-5.8%	6,682,796
-2.9%	5,939,616
0.0%	5,196,436
2.9%	4,453,257
5.8%	3,710,077
8.7%	2,966,897
11.6%	2,223,718
14.5%	1,480,538
17.4%	737,358
20.3%	-5,822
23.2%	-749,001

Gasto de Marketing	VANE
	3,695,063
-2,090,642	5,631,566
-1,567,981	5,308,815
-1,045,321	4,986,065
-522,660	4,663,314
0	4,340,564
522,660	4,017,814
1,045,321	3,695,063
1,567,981	3,372,313
2,090,642	3,049,562
2,613,302	2,726,812
3,135,963	2,394,115
3,658,623	2,052,720
4,181,284	1,711,326

**ANEXO 30. Análisis de sensibilidad bivariante**

		PRECIO (475 ml)													
		1.53	1.91	2.29	2.67	3.05	3.43	3.81	4.19	4.58	4.96	5.34	5.72	6.10	
DEMANDA (475 ml)	3,695,063	87,155	-8,670,612	-7,502,471	-6,344,984	-5,222,645	-4,134,844	-2,971,362	-1,855,018	-754,888	-12,779	804,484	1,620,668	2,372,145	3,179,298
		108,944	-9,061,958	-7,603,464	-6,231,867	-4,831,844	-3,414,492	-1,961,216	-733,729	294,942	1,258,630	2,277,993	3,300,392	4,270,075	5,283,442
		130,732	-9,463,941	-7,791,350	-6,090,333	-4,371,987	-2,716,725	-1,043,097	145,062	1,376,626	2,556,755	3,787,115	4,931,558	6,161,918	7,329,262
		152,521	-9,901,088	-7,950,813	-5,931,458	-4,017,061	-1,955,834	-373,509	1,073,302	2,461,401	3,818,055	5,260,626	6,611,285	8,028,281	9,410,510
		174,310	-10,372,790	-8,092,951	-5,835,660	-3,515,283	-1,302,784	329,764	1,942,874	3,547,434	5,102,320	6,739,529	8,297,089	9,926,305	11,489,184
		196,098	-10,768,778	-8,199,158	-5,676,796	-3,160,383	-783,795	1,041,516	2,821,388	4,596,468	6,437,885	8,212,965	9,951,156	11,789,251	13,593,228
		217,887	-11,211,888	-8,394,494	-5,564,431	-2,664,674	-284,271	1,707,792	3,695,063	5,645,445	7,699,053	9,686,325	11,678,387	13,655,423	15,642,695
		239,676	-11,567,357	-8,494,757	-5,376,355	-2,251,279	206,755	2,369,348	4,531,940	6,797,759	8,991,245	11,153,838	13,358,111	15,520,703	17,752,835
		261,464	-12,073,600	-8,683,379	-5,258,007	-1,884,385	648,136	3,097,279	5,472,092	7,877,799	10,252,612	12,669,105	15,012,348	17,387,161	19,831,513
		283,253	-12,470,923	-8,796,307	-5,069,215	-1,433,991	1,171,787	3,758,801	6,345,814	8,926,833	11,555,528	14,110,971	16,697,985	19,284,999	21,902,907
		305,042	-12,872,194	-8,902,565	-5,003,356	-1,183,412	1,615,812	4,383,467	7,224,372	10,017,601	12,785,255	15,584,480	18,377,709	21,148,037	23,952,581
		326,831	-13,361,805	-9,085,187	-4,814,564	-879,956	2,131,470	5,108,004	8,087,859	11,066,635	14,046,490	17,057,916	20,034,450	23,014,305	26,025,731
		348,619	-13,775,744	-9,204,113	-4,714,161	-611,249	2,580,817	5,798,458	8,961,628	12,185,264	15,377,330	18,562,322	21,725,492	24,912,238	28,104,304
			PRECIO (475 ml)												
1.53			1.91	2.29	2.67	3.05	3.43	3.81	4.19	4.58	4.96	5.34	5.72	6.10	
COSTO DE PRODUCCIÓN	3,695,063	0.60	-2,263,302	88,523	2,080,586	4,122,329	6,105,360	8,097,422	10,084,694	12,035,075	14,088,684	16,075,955	18,068,018	20,045,054	22,032,325
		0.75	-3,754,480	-987,199	1,015,828	3,057,571	5,040,602	7,032,665	9,019,936	10,970,318	13,023,926	15,011,198	17,003,260	18,980,296	20,967,567
		0.90	-5,245,658	-2,428,264	-48,929	1,992,813	3,975,844	5,967,907	7,955,178	9,905,560	11,959,168	13,946,440	15,938,503	17,915,538	19,902,810
		1.05	-6,736,835	-3,919,442	-1,125,643	928,056	2,911,087	4,903,149	6,890,421	8,840,802	10,894,411	12,881,682	14,873,745	16,850,781	18,838,052
		1.20	-8,228,013	-5,410,620	-2,580,556	-136,702	1,846,329	3,838,392	5,825,663	7,776,045	9,829,653	11,816,925	13,808,987	15,786,023	17,773,294
		1.35	-9,719,191	-6,901,797	-4,071,734	-1,215,448	781,571	2,773,634	4,760,905	6,711,287	8,764,895	10,752,167	12,744,230	14,721,265	16,708,537
		1.50	-11,210,369	-8,392,975	-5,562,912	-2,663,155	-283,186	1,708,876	3,696,148	5,646,529	7,700,138	9,687,409	11,679,472	13,656,508	15,643,779
		1.65	-12,701,547	-9,884,153	-7,054,090	-4,154,333	-1,367,594	644,119	2,631,390	4,581,772	6,635,380	8,622,652	10,614,714	12,591,750	14,579,022
		1.81	-14,192,725	-11,375,331	-8,545,267	-5,645,511	-2,828,117	-420,639	1,566,632	3,517,014	5,570,622	7,557,894	9,549,957	11,526,992	13,514,264
		1.96	-15,683,903	-12,866,509	-10,036,445	-7,136,689	-4,319,295	-1,506,513	501,875	2,452,256	4,505,865	6,493,136	8,485,199	10,462,235	12,449,506
		2.11	-17,175,080	-14,357,687	-11,527,623	-8,627,866	-5,810,473	-2,980,409	-562,883	1,387,499	3,441,107	5,428,379	7,420,441	9,397,477	11,384,749
		2.26	-18,666,258	-15,848,865	-13,018,801	-10,119,044	-7,301,651	-4,471,587	-1,652,427	322,741	2,376,349	4,363,621	6,355,684	8,332,719	10,319,991
		2.41	-20,157,436	-17,340,043	-14,509,979	-11,610,222	-8,792,828	-5,962,765	-3,139,422	-742,017	1,311,592	3,298,863	5,290,926	7,267,962	9,255,233

		PRECIO (475 ml)												
3,695,063		1.53	1.91	2.29	2.67	3.05	3.43	3.81	4.19	4.58	4.96	5.34	5.72	6.10
GASTOS DE DISTRIBUCIÓN	-11.6%	-7,102,602	-3,925,772	-861,556	1,436,837	3,676,519	5,925,233	8,169,155	10,376,188	12,686,447	14,930,369	17,179,083	19,412,770	21,656,692
	-8.7%	-7,604,260	-4,517,290	-1,417,649	886,146	3,061,665	5,246,216	7,425,975	9,568,845	11,814,942	13,994,701	16,179,252	18,348,776	20,528,536
	-5.8%	-8,105,919	-5,108,807	-2,099,026	335,454	2,446,811	4,567,199	6,682,796	8,761,503	10,943,437	13,059,034	15,179,422	17,284,783	19,400,380
	-2.9%	-8,607,578	-5,700,325	-2,780,402	-215,237	1,831,956	3,888,182	5,939,616	7,954,160	10,071,931	12,123,366	14,179,591	16,220,790	18,272,224
	0.0%	-9,109,236	-6,291,843	-3,461,779	-765,929	1,217,102	3,209,165	5,196,436	7,146,818	9,200,426	11,187,698	13,179,760	15,156,796	17,144,068
	2.9%	-9,610,895	-6,883,360	-4,143,156	-1,342,490	602,248	2,530,148	4,453,257	6,339,476	8,328,921	10,252,030	12,179,930	14,092,803	16,015,912
	5.8%	-10,112,554	-7,474,878	-4,824,532	-2,104,494	-12,606	1,851,131	3,710,077	5,532,133	7,457,416	9,316,362	11,180,099	13,028,810	14,887,756
	8.7%	-10,614,212	-8,066,396	-5,505,909	-2,875,729	-627,461	1,172,114	2,966,897	4,724,791	6,585,911	8,380,694	10,180,269	11,964,816	13,759,600
	11.6%	-11,115,871	-8,657,913	-6,187,286	-3,646,965	-1,252,516	493,097	2,223,718	3,917,448	5,714,406	7,445,026	9,180,438	10,900,823	12,631,444
	14.5%	-11,617,530	-9,249,431	-6,868,662	-4,418,200	-2,050,102	-185,920	1,480,538	3,110,106	4,842,901	6,509,358	8,180,608	9,836,830	11,503,288
	17.4%	-12,119,188	-9,840,949	-7,550,039	-5,189,436	-2,911,196	-864,937	737,358	2,302,763	3,971,395	5,573,691	7,180,777	8,772,836	10,375,131
	20.3%	-12,620,847	-10,432,466	-8,231,415	-5,960,672	-3,772,291	-1,571,240	-5,822	1,495,421	3,099,890	4,638,023	6,180,946	7,708,843	9,246,975
	23.2%	-13,122,506	-11,023,984	-8,912,792	-6,731,907	-4,633,385	-2,522,193	-749,001	688,079	2,228,385	3,702,355	5,181,116	6,644,850	8,118,819
3,695,063		PRECIO (475 ml)												
3,695,063		1.53	1.91	2.29	2.67	3.05	3.43	3.81	4.19	4.58	4.96	5.34	5.72	6.10
GASTOS DE MARKETING	-2,090,642	-8,568,464	-5,939,839	-3,315,335	-604,346	1,652,231	3,644,294	5,631,566	7,581,947	9,635,556	11,622,827	13,614,890	15,591,926	17,579,197
	-1,567,981	-8,935,702	-6,262,589	-3,638,085	-927,097	1,329,481	3,321,544	5,308,815	7,259,197	9,312,805	11,300,077	13,292,139	15,269,175	17,256,447
	-1,045,321	-9,390,939	-6,585,340	-3,960,835	-1,249,847	1,006,731	2,998,793	4,986,065	6,936,447	8,990,055	10,977,326	12,969,389	14,946,425	16,933,696
	-522,660	-9,846,176	-7,028,783	-4,283,586	-1,572,597	683,980	2,676,043	4,663,314	6,613,696	8,667,304	10,654,576	12,646,639	14,623,674	16,610,946
	0	-10,301,414	-7,484,020	-4,653,956	-1,895,348	361,230	2,353,293	4,340,564	6,290,946	8,344,554	10,331,825	12,323,888	14,300,924	16,288,195
	522,660	-10,756,651	-7,939,257	-5,109,193	-2,218,098	38,479	2,030,542	4,017,814	5,968,195	8,021,804	10,009,075	12,001,138	13,978,174	15,965,445
	1,045,321	-11,211,888	-8,394,494	-5,564,431	-2,664,674	-284,271	1,707,792	3,695,063	5,645,445	7,699,053	9,686,325	11,678,387	13,655,423	15,642,695
	1,567,981	-11,667,125	-8,849,732	-6,019,668	-3,119,911	-616,527	1,385,041	3,372,313	5,322,694	7,376,303	9,363,574	11,355,637	13,332,673	15,319,944
	2,090,642	-12,122,362	-9,304,969	-6,474,905	-3,575,148	-973,127	1,062,291	3,049,562	4,999,944	7,053,552	9,040,824	11,032,887	13,009,922	14,997,194
	2,613,302	-12,577,600	-9,760,206	-6,930,142	-4,030,386	-1,344,309	721,674	2,726,812	4,677,194	6,730,802	8,718,073	10,710,136	12,687,172	14,674,443
	3,135,963	-13,032,837	-10,215,443	-7,385,379	-4,485,623	-1,726,229	380,279	2,394,115	4,354,443	6,408,052	8,395,323	10,387,386	12,364,421	14,351,693
	3,658,623	-13,488,074	-10,670,680	-7,840,617	-4,940,860	-2,123,466	25,090	2,052,720	4,029,667	6,085,301	8,072,573	10,064,635	12,041,671	14,028,943
	4,181,284	-13,943,311	-11,125,918	-8,295,854	-5,396,097	-2,578,704	-332,326	1,711,326	3,688,272	5,762,551	7,749,822	9,741,885	11,718,921	13,706,192

## BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, Igor. (2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- Arbayza, L. (2015). *Cómo elaborar un Plan de Negocio*. Lima, Perú: ESAN Ediciones.
- Banco Mundial. (s.f.). *Reporte de OMS*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>
- Brand Awareness. (2020). *Todo Marketing*. Obtenido de <https://www.todomktblog.com/2015/03/brand-awareness-que-es.html#:~:text=El%20Brand%20awareness%20es%20cuando,varios%20aspectos%20de%20una%20marca.&text=Brand%20recognition%3A%20La%20capacidad%20de,como%20parte%20de%20una%20categor%C3%ADa>
- Bujan, A. (09 de 2014). *enciclopediofinanciera.com*. Obtenido de Valor Agregado: <https://www.encyclopediafinanciera.com/definicion-valor-agregado.html>
- Clasificación Internacional de Productos y Servicios. (2017). 11a.
- Deperu. (s.f.). *deperu.com*. Obtenido de La Carambola: <https://www.deperu.com/abc/frutas/5310/la-carambola>
- DIGESA. (2010). *digesa.minsa.gob.pe*. Obtenido de Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria: <http://www.digesa.minsa.gob.pe/institucional1/institucional.asp>
- Dilver, R. (2017). ¿Qué es el focus group y para qué sirve? Obtenido de <https://dilverr.blogspot.com/2017/07/que-es-el-focus-group-y-para-que-sirve.html#:~:text=El%20focus%20group%20es%20una%20herramienta%20que%20puede%20entenderse%20como,y%20un%20producto%20o%20servicio.&text=El%20focus%20group%20es%20una%20forma%20de%20hacer>
- ESAN. (2015). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/cual-diferencia-entre-publicidad-atl-btl/>
- Espinoza, R. (04 de 2013). *es.scribd.com*. Obtenido de Bebidas Funcionales: <https://es.scribd.com/document/147009423/bebidas-funcionales>

- Euromonitor International. (2012). *Aloe Vera: Ready for Mainstream Health and Wellness?* Obtenido de <https://www-portal-euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/portal/analysis/tab>
- Fernandez, A. (19 de 07 de 2018). *Logotiposenlima.com*. Obtenido de Nombres en quechua para empresas: <https://www.logotiposenlima.com/blog/nombres-en-quechua-para-empresas/>
- García, I. (19 de 09 de 2017). *Economía Simple.com*. Obtenido de Definición de la viabilidad: <https://www.economiasimple.net/glosario/viabilidad>
- Gestión*. (2020). Obtenido de <https://www.gestion.org/que-es-el-mailing/>
- Gestion, Redaccion. (26 de 11 de 2015). *Gestion.pe*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/cbc-anuncia-ingreso-peru-e-invertira-us-320-millones-primera-etapa-106030-noticia/>
- Gestion, Redaccion. (27 de 09 de 2019). *gestion.PE*. Obtenido de La crisis política tiene impacto en la inversión privada? Esta es la opinión del BCR: <https://gestion.pe/economia/la-crisis-politica-tiene-impacto-en-la-inversion-privada-esta-es-la-opinion-el-bcr-noticia/>
- Gomez, J. (2019). *¿Cuánto deberías invertir en marketing en 2020?* Obtenido de <https://blog.g4marketingonline.com/cu%C3%A1nto-deber%C3%ADas-invertir-en-marketing-en-2020>
- Google Ads. (10 de 09 de 2020). *Google Ads*. Obtenido de [https://ads.google.com/aw/express/summary?ocid=559293827&euid=438223423&\\_\\_u=6921701127&uscid=559293827&\\_\\_c=7231694123&authuser=0](https://ads.google.com/aw/express/summary?ocid=559293827&euid=438223423&__u=6921701127&uscid=559293827&__c=7231694123&authuser=0)
- INDECOPI. (2019). *indecopi.gob.pe*. Obtenido de Quienes Somos: <https://www.indecopi.gob.pe/en/quienes-somos>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Estimaciones y proyecciones de la población por departamento 1995-2030*. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1702/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1702/libro.pdf)
- Kotler P., & Armstrong G. (2017). *Marketing* (16 ed.). México: Pearson.

- La Republica. (25 de 06 de 2019). *Beneficios de la piña para nuestra salud*. Obtenido de <https://larepublica.pe/buenazo/848425-beneficios-de-la-pina-para-nuestra-salud/+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- León Carrasco, J. C. (26 de 04 de 2017). *Agraria*. Obtenido de El 75% de la producción nacional de piña se realizó en Junín en 2015: <https://agraria.pe/noticias/el-75-de-la-produccion-nacional-de-pina-se-realizo-en-junin--13708>
- Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo* (4ta ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Cengage Learning.
- Naranjo Gomez, E. (2015). *Revista y Alimentos*. (E. ialimentos, Ed.) Obtenido de <https://.www.revistaialimentos.com/ediciones/edicion-4/bebidas-funcionales-una-necesidad-saludable/>
- ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD. (2020). *Codex Alimentarius*. Obtenido de Proteger la salud, facilitar el comercio: <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/es/>
- Pergorain*. (2019). Obtenido de [www.pergorain.com/que-significa-horeca/](http://www.pergorain.com/que-significa-horeca/)
- Porter, M. E. (2008). *Estrategias Competitivas*. EEUU: Pirámide.
- Ramirez-Corzo, Foncho. (10 de 09 de 2020). Obtenido de <https://www.domestika.org/es/courses/470-desarrollo-de-un-plan-de-medios-digitales/units/1848-introduccion>
- Schweizer, M. (1994). *Aloe Vera la planta que cura*.
- SENASA. (2015). *senasa.gob.pe*. Obtenido de Que es SENASA: <https://www.senasa.gob.pe/senasa/que-es-senasa/>
- SUNAT. (1999). Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo.
- SUNAT. (s.f.). *orientacion.sunat.gob.pe*. Obtenido de Concepto, Tasa y Operaciones Gravadas- IGV: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-general-a-las-ventas-y-selectivo-al-consumo/impuesto-general-a-las-ventas-igv-empresas>

- Valverde, Z. (2009). *minedu.gob.pe*. Obtenido de Ideas y Plan de Negocio:  
<http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/06-bibliografia-para-etp/6-gipneg.pdf>
- Vega, A., Ampuero, N., Diaz, L., & Lemus, R. (2005). El aloe vera como componente de alimentos funcionales. *Revista chilena de nutrición*.
- Velarde, Julio. (2019). *Diario Gestión*. Obtenido de [www.gestion.pe](http://www.gestion.pe)
- Vertientes. (2011). Efectos beneficiosos del aloe en la salud. *Vertientes*, 62.