

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

ESCUELA DE POSTGRADO



Plan de negocios para la producción y comercialización de
bebidas energizantes artesanales a base de frutos peruanos con
énfasis en comercio justo 2021

TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y
FINANZAS INTERNACIONALES - MBA INTERNACIONAL

AUTOR

Ricardo Flores Lafosse

ASESOR

Wilfredo Lafosse Quintana

Lima, Perú

2022

METADATOS COMPLEMENTARIOS

Datos del autor

| | |
|-----------------------------------|--|
| Nombres | |
| Apellidos | |
| Tipo de documento de identidad | |
| Número del documento de identidad | |
| Número de Orcid (opcional) | |

Datos del asesor

| | |
|-----------------------------------|--|
| Nombres | |
| Apellidos | |
| Tipo de documento de identidad | |
| Número del documento de identidad | |
| Número de Orcid (obligatorio) | |

Datos del Jurado

Datos del presidente del jurado

| | |
|-----------------------------------|--|
| Nombres | |
| Apellidos | |
| Tipo de documento de identidad | |
| Número del documento de identidad | |

Datos del segundo miembro

| | |
|-----------------------------------|--|
| Nombres | |
| Apellidos | |
| Tipo de documento de identidad | |
| Número del documento de identidad | |

Datos del tercer miembro

| | |
|-----------------------------------|--|
| Nombres | |
| Apellidos | |
| Tipo de documento de identidad | |
| Número del documento de identidad | |

Datos de la obra

| | |
|--|--|
| Materia | |
| Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: | |
| Idioma (Normal ISO 639-3) | |
| Tipo de trabajo de investigación | |
| País de publicación | |
| Recurso del cual forma parte (opcional) | |
| Nombre del grado | |
| Grado académico o título profesional | |
| Nombre del programa | |
| Código del programa Consultar el listado: | |

Agradecimiento

Agradezco a mi familia, que me ha apoyado durante estos años, y a los amigos que me ayudaron cultivar y desarrollar las ideas más creativas.

RESUMEN

La industria de bebidas energizantes es un mercado con mucho potencial de crecimiento, dado que se trata de una industria que factura aproximadamente 300 000 millones de soles anuales, con un crecimiento de 5% anual. Qori Energy Drink busca el entrar en esta industria con una propuesta única en el mercado al tratarse de una bebida energizante saludable a base de superfrutos peruanos (aguaymanto, maca y kion), con un énfasis en las prácticas de comercio justo. Este es una opción saludable por su composición, y responsable socialmente, pues cada lata vendida contribuye directamente con el desarrollo de comunidades productoras de aguaymanto. La presentación consiste en una lata de 330 ml de energizante, con sabor a aguaymanto natural, complementado con extractos de maca y kion. El precio de venta al público es de S/ 7 por lata.

El público objetivo se encuentra principalmente en los distritos de Barranco, Surco, Miraflores, San Isidro y San Borja. El canal de ventas principal sería el de la plataforma digital propia para realizar ventas directas; y el segundo canal, los minoristas especializados. La inversión requerida para esta empresa es de S/ 574 552 (USD 143 000 aproximadamente) y se esperan ventas por un total de S/ 1 693 440 el primer año, con una utilidad neta de S/ 177 881, lo que da un margen de 10.5%. Asimismo, se estima que, con un crecimiento de 5% de ventas anual, para el tercer año, el margen neto llegaría a 20 %.

La producción de Qori se desarrollará bajo los más altos estándares de calidad, con supervisión directa del equipo Qori. Esta se realizará en una planta tercerizada especializada en la elaboración de productos alimenticios. El énfasis de la empresa se enfocará en el trabajo de promoción y el desarrollo comercial.

Finalmente, el autor de la presente investigación de plan de negocio concluye que la bebida energizante a base de aguaymanto Qori, con enfoque en comercio justo, es una oportunidad atractiva para desarrollarse como negocio rentable enfocado en el mercado de Lima Metropolitana.

Palabras claves: Plan de negocios, producción, comercialización, bebidas energizantes artesanales, frutos peruanos, aguaymanto, comercio justo

ABSTRACT

The energy drinks industry is a market with a lot of growth potential, given that it is an industry that invoices approximately S/. 300 billion per year, with an annual growth of 5%. Qori Energy Drink seeks to enter this industry with a unique proposal in the market as it is a healthy energy drink based on Peruvian super fruits (Goldenberry, Maca and Ginger), with an emphasis on fair trade practices. Being a healthy option due to its composition, and socially responsible since each can sold contributes directly to the development of goldenberry producing communities. The presentation consists of a 330 ml can of energizer, with a natural goldenberry flavor, complemented with maca and ginger extracts, the retail price is S/. 7 per can.

The target audience is mainly in the districts of Barranco, Surco, Miraflores, San Isidro, and San Borja. The main sales channel would be the digital platform for direct sales, and the second channel would be specialized retailers. The investment required for this company is S/. 574,552 (143,000 \$USD approximately.) and sales are expected for a total of S/. 1,693,440 the first year, with a net profit of S/. 177,881 which gives a margin of 10.5%. It is estimated that with a 5% growth in annual sales, by the third year the net margin would reach 20%.

The production of Qori will be developed under the highest quality standards, with direct supervision of the Qori team, this is done in an outsourced plant specialized in the production of food products. The company's emphasis will be on marketing, promotion and business development work.

Finally, the author of this business plan research concludes that the Qori golden-berry energy drink with a focus on fair trade is an attractive opportunity to develop as a profitable business focused on the Metropolitan Lima market.

Keywords: Business plan, production, marketing, artisanal energy drinks, Peruvian fruits, golden-berry, fair trade

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|-----|
| RESUMEN | iii |
| ABSTRACT..... | iv |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... | 2 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 2 |
| 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 2 |
| 1.2.1 Problema general..... | 2 |
| 1.2.2 Problemas específicos..... | 2 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE LA INVESTIGACIÓN | 3 |
| 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 3 |
| 1.4.1 Objetivo general | 3 |
| 1.4.2 Objetivos específicos | 4 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 5 |
| 2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO | 5 |
| 2.1.1 Antecedentes nacionales | 5 |
| 2.1.2 Antecedentes internacionales | 6 |
| 2.2 BASES TEÓRICAS | 6 |
| 2.2.1 Aspectos fundamentales del plan de negocio..... | 6 |
| 2.2.2 Responsabilidad social empresarial..... | 7 |
| 2.2.3 Comercio justo (normativa) | 7 |
| 2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS | 7 |
| CAPÍTULO III: METODOLOGÍA | 9 |
| 3.1 DISEÑO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN | 9 |
| 3.2 LIMITACIONES..... | 9 |
| 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA..... | 9 |
| 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS | 10 |

| | |
|---|----|
| 3.5 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO | 10 |
| CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN | 11 |
| 4.1 IDEA DE NEGOCIO | 11 |
| 4.1.1 Contexto y oportunidades | 13 |
| 4.1.2 Modelo Canvas..... | 16 |
| 4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO..... | 16 |
| 4.2.1 Macroentorno: PESTEL..... | 16 |
| 4.2.2 Microentorno: análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter..... | 18 |
| 4.2.3 Matriz EFE, Matriz MPC..... | 18 |
| 4.3 ESTUDIO DE DEMANDA..... | 21 |
| 4.3.1 Objetivos | 21 |
| 4.3.2 Metodología | 21 |
| 4.3.3 Estimación de la demanda y proyección de ventas | 23 |
| 4.4 ANÁLISIS INTERNO..... | 24 |
| 4.4.1 Cadena de valor | 24 |
| 4.4.2 Matriz EFI | 26 |
| 4.4.3 Matriz VRIO | 27 |
| 4.4.4 Ventaja competitiva y estrategia genérica | 27 |
| 4.5 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA | 28 |
| 4.5.1 Razón social y/o comercial | 28 |
| 4.5.2 Régimen tributario..... | 28 |
| 4.5.3 Estructura organizacional..... | 28 |
| 4.5.4 Visión y misión | 29 |
| 4.5.5 Objetivos estratégicos | 30 |
| 4.5.6 Matriz FODA | 31 |
| 4.5.7 Estrategias: competitiva y de crecimiento | 31 |
| 4.6 PLAN DE MARKETING..... | 32 |
| 4.6.1 Objetivos del plan de marketing..... | 32 |

| | |
|---|----|
| 4.6.3 Cronograma de actividades y presupuesto de <i>marketing</i> | 39 |
| 4.7 PLAN DE OPERACIONES | 40 |
| 4.7.1 Objetivos y estrategia de operaciones..... | 40 |
| 4.7.2 Diseño del producto, de los procesos y de las instalaciones..... | 41 |
| 4.7.3 Programación de las operaciones de la empresa | 44 |
| 4.7.4 Actividades preoperativas | 45 |
| 4.7.5 Presupuesto de inversión y estimación de capital de trabajo | 46 |
| 4.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS ... | 48 |
| 4.8.1 Objetivos de personal: cargos, requerimientos y perfiles | 49 |
| 4.8.2 Estrategias de administración de recursos humanos..... | 50 |
| 4.8.3 Presupuesto de remuneraciones y gastos de personal..... | 52 |
| 4.9 PLAN FINANCIERO..... | 54 |
| 4.9.1 Datos, supuestos y políticas | 54 |
| 4.9.2 Presupuestos de las actividades del negocio y de inversión | 55 |
| 4.9.3 Estructura del financiamiento..... | 57 |
| 4.9.4 Presupuestos y punto de equilibrio..... | 57 |
| 4.9.5 Estados financieros y flujo de caja del primer año | 59 |
| 4.9.6 Evaluación financiera | 61 |
| 4.9.7 Análisis de sensibilidad, simulación financiera y planes de contingencia..... | 61 |
| CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 63 |
| ANEXOS | 68 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Propiedades del aguaymanto..... | 12 |
| Tabla 2 Propiedades de la maca..... | 12 |
| Tabla 3 Ventas en Perú de bebidas energizantes en litros..... | 14 |
| Tabla 4 Variación anual de ventas en litros..... | 14 |
| Tabla 5 Principales marcas de bebidas energizantes..... | 15 |
| Tabla 6 Tamaño de mercado en soles | 15 |
| Tabla 7 Modelo Canvas..... | 16 |
| Tabla 8 Análisis PESTEL..... | 17 |
| Tabla 9 Análisis fuerzas de Porter | 18 |
| Tabla 10 Matriz de Evaluación de Factores Externos..... | 19 |
| Tabla 11 Matriz Perfil Competitivo | 20 |
| Tabla 12 Diseño de muestreo..... | 21 |
| Tabla 13 Selección de mercado | 23 |
| Tabla 14 Potencial de mercado bebida energizante artesanal..... | 23 |
| Tabla 15 Potencial de ventas Qori | 23 |
| Tabla 16 Proyección de ventas | 24 |
| Tabla 17 Cadena de valor | 24 |
| Tabla 18 Matriz de Evaluación de Factores Internos..... | 26 |
| Tabla 19 Matriz VRIO..... | 27 |
| Tabla 20 Componentes de la misión Qori | 29 |
| Tabla 21 Matriz FODA | 31 |
| Tabla 22 Objetivos de <i>marketing</i> | 32 |
| Tabla 23 Segmentación de clientes-consumidores | 33 |
| Tabla 24 Maqueta de producto Qori | 33 |
| Tabla 25 Atributos estructurales Qori | 34 |
| Tabla 26 Atributos externos del envase..... | 35 |
| Tabla 27 Áreas de Responsabilidad Social de Qori..... | 35 |
| Tabla 28 Precios por suscripción Qori | 36 |
| Tabla 29 Detalle medios de promoción..... | 37 |
| Tabla 30 Promoción en redes sociales | 37 |
| Tabla 31 Descripción sistema de suscripción..... | 37 |
| Tabla 32 Descripción canales de venta | 39 |
| Tabla 33 Cronograma mensual del plan de <i>marketing</i> | 39 |

| | |
|--|----|
| Tabla 34 Presupuestos de <i>marketing</i> | 40 |
| Tabla 35 Objetivos de operaciones | 41 |
| Tabla 36 Composición de la bebida | 41 |
| Tabla 37 Descripción de procesos Qori..... | 41 |
| Tabla 38 Estimación insumos anuales a utilizar | 44 |
| Tabla 39 Frecuencia de actividades operativas y de soporte | 44 |
| Tabla 40 Actividades preoperativas Qori | 45 |
| Tabla 41 Presupuesto actividades preoperativas..... | 46 |
| Tabla 42 Presupuesto equipos de planta..... | 46 |
| Tabla 43 Presupuesto equipos de oficina | 47 |
| Tabla 44 Capital de trabajo operativo | 47 |
| Tabla 45 Costos variables unitarios | 48 |
| Tabla 46 Margen unitario | 48 |
| Tabla 47 Objetivos de personal..... | 49 |
| Tabla 48 Relación de puestos | 50 |
| Tabla 49 Presupuesto mensual Recursos Humanos | 53 |
| Tabla 50 Gastos por servicio de terceros..... | 53 |
| Tabla 51 Presupuesto de RR.HH. | 54 |
| Tabla 52 Objetivos financieros | 54 |
| Tabla 53 Costos de producción..... | 55 |
| Tabla 54 Gastos administrativos | 56 |
| Tabla 55 Gastos de ventas y <i>marketing</i> | 56 |
| Tabla 56 Gastos depreciación | 56 |
| Tabla 57 Presupuesto de inversión..... | 57 |
| Tabla 58 Estructura financiamiento | 57 |
| Tabla 59 Presupuesto de ingreso anual | 57 |
| Tabla 60 Costos fijos y variables Qori | 58 |
| Tabla 61 Punto de equilibrio mensual..... | 59 |
| Tabla 62 Estado de ganancias y pérdidas | 59 |
| Tabla 63 Flujo de caja | 60 |
| Tabla 64 Balance general..... | 60 |
| Tabla 65 Evaluación financiera..... | 61 |
| Tabla 66 Variaciones de resultados en base a ventas..... | 62 |
| Tabla 67 Planes de contingencia..... | 62 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 Presentación de la bebida..... | 13 |
| Figura 2 Logo comercio justo | 13 |
| Figura 3 Organigrama Qori inicial..... | 28 |
| Figura 4 Vaso Qori..... | 38 |
| Figura 5 Canales de venta..... | 38 |
| Figura 6 Flujo operativo de Qori..... | 43 |
| Figura 7 <i>Layout</i> de planta de elaboración Qori..... | 43 |
| Figura 8 Organigrama funcional Qori..... | 49 |
| Figura 9 Proceso de RR.HH. Qori | 51 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|----|
| Anexo 1: Encuesta bebidas energizantes..... | 68 |
| Anexo 2: Detalle de entrevistas a profundidad..... | 78 |
| Anexo 3: Prueba de concepto de la fórmula..... | 80 |
| Anexo 4: Requisitos <i>fairtrade</i> para comercializadores..... | 81 |
| Anexo 5: Capital de trabajo..... | 82 |
| Anexo 6: Punto de equilibrio..... | 83 |
| Anexo 7: Estado de resultados..... | 84 |
| Anexo 8: Flujo de caja..... | 85 |
| Anexo 9: Balance general..... | 86 |
| Anexo 10: Análisis de valor presente y tasa interna de retorno..... | 87 |
| Anexo 11: Cálculo COK (costo de oportunidad de capital)..... | 88 |
| Anexo 12: Cálculo de inversión total..... | 89 |
| Anexo 13: Presupuesto de ventas mensuales y flujo de caja año 1..... | 90 |

INTRODUCCIÓN

Este plan de negocios se plantea ante la observación de tres situaciones importantes: en primer lugar, el crecimiento de la industria de bebidas energizantes a nivel mundial; en segundo lugar, frente a la creciente demanda por productos locales con identidad nacional, el cual se aprovecha frente a una crisis en las importaciones; por último, ante una creciente demanda por productos con conciencia social, que tanto impactan en las comunidades como en el medio ambiente. Asimismo, se han tomado en cuenta, para la elaboración del plan de negocios, los factores del entorno macroeconómico y microeconómico, al igual que la situación de la industria de bebidas energizantes en el Perú.

La información desarrollada en este plan de negocios tiene como objetivo el plantear una alternativa de negocio viable y rentable para un inversionista o empresa que quiera expandir su marca mediante la creación de una bebida energizante a base de aguaymanto, la cual está relacionada fuertemente con un trabajo emulando los criterios de comercio justo.

Para realizar el plan, se han utilizado fuentes de información secundarias y primarias, considerando principalmente el conocimiento de expertos y la experimentación. Las limitaciones de la investigación estuvieron relacionadas con el contexto de la pandemia de la COVID-19, lo cual imposibilitó el realizar las visitas que hubieran sido óptimas para conocer la situación de las comunidades de los productores de aguaymanto, maca y kion con los cuales sería óptimo trabajar.

El trabajo está compuesto de cinco capítulos. El primero abarca el detalle de la investigación; el segundo consta del marco teórico; el tercero detalla el enfoque de investigación; y el cuarto capítulo aborda el plan de negocios, lo cual incluye abarcar con detalle el desarrollo del producto y el trabajo de cada área funcional (Operaciones, Marketing, Recursos Humanos y Finanzas). Finalmente, el quinto capítulo incluye las conclusiones de la investigación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la última década, la industria de bebidas energizantes ha crecido de manera exponencial en todo el mundo (Euromonitor, 2019). En el Perú, todavía existe mucho espacio de crecimiento en el mercado de energizantes para el desarrollo de marcas nuevas con productos novedosos. De igual manera, los consumidores cada vez valoran más los insumos nativos peruanos tanto por sus propiedades como por la identidad nacional en un marco de producción sostenible y responsable.

Según Euromonitor (2019), a nivel mundial, las dos grandes empresas de energizantes son Redbull y Monster, las cuales controlan mayoritariamente el mercado y son corporaciones globales de capitales multimillonarios. El caso del Perú es una excepción, en el cual Volt, de AJEPER, domina más del 90% del mercado, con una propuesta de bebida masiva y económica, y en un contexto en el que RedBull y Monster comparten 10% del mercado. Esta es una industria de 33 millones de litros anuales y con una facturación aproximada de 300 millones de soles. Cabe agregar que las bebidas energizantes están asociadas con riesgos para la salud, por lo cual es importante brindar una opción saludable (Instituto Nacional de Salud, 2019).

Al respecto, existe un nicho de mercado que puede valorar una bebida energizante elaborada con frutos nativos de alta calidad, enfocada en hacer negocios de manera responsable tanto con la comunidad como con el medio ambiente. Asimismo, existe la normativa internacional de comercio justo o *fairtrade*, que garantiza las buenas prácticas de producción y comercialización.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

El problema general es el siguiente: ¿Qué se necesita para implementar un negocio de bebidas energizantes artesanales a base de superfrutos peruanos con énfasis en comercio justo?

1.2.2 Problemas específicos

Los problemas específicos son los siguientes:

- ¿Qué se conoce como comercio justo, a qué procesos se aplica y cómo se implementa?
- ¿Cuáles son los elementos que se deben evaluar en el análisis del entorno del plan de negocios?

- ¿Qué elementos se deben considerar en la formulación estratégica del plan de negocios?

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo se justifica con la importancia de investigar los tres puntos fundamentales del plan de negocio. Estos son los siguientes:

- La industria de bebidas energizantes: El mercado de bebidas energizantes está en constante crecimiento. Solo en el Perú, en los últimos cinco años, creció en 653% en volumen y 305% en facturación (Euromonitor, 2019). Además, la competencia es muy alta al nivel de consumo masivo; por eso, se debe enfocar en buscar un producto de nicho, bebidas energizantes artesanales, con énfasis en los insumos y diseño del producto.
- La importancia de los superfrutos peruanos: Mincetur y Promperú han creado la marca Peru Super Foods, la cual abarca la subcategoría de Super Fruits, que incluye el camucamu, el aguaymanto, la granada, al igual que energizantes como la raíz de maca. Estos productos están obteniendo mucho reconocimiento tanto internacional como nacional (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur], 2017).
- La responsabilidad social (comercio justo): Hace referencia a la responsabilidad social global que promueve relaciones de comercio, basadas en el diálogo, la transparencia, el respeto y la equidad con los pequeños productores agrícolas. Existen lineamientos internacionales que garantizan el cumplimiento de estas buenas prácticas que ayudan a las empresas a certificarse y acreditar estos procesos. Con ello, se genera un valor en los clientes que están dispuestos a pagar por un producto más exclusivo que sea socialmente responsable.

Finalmente, este trabajo plantea ser una guía para un inversionista o empresa que quiera ejecutar el plan de negocio. Con esa intención, brinda todo el marco necesario para minimizar el riesgo de la inversión y que el plan sea rentable y sostenible.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

El objetivo general es el siguiente: elaborar un Plan de Negocios para evaluar la viabilidad económica financiera de conformar una empresa que se dedique a la producción y comercialización de bebidas energizantes artesanales a base de una mezcla de superfrutos, trabajando de la mano con empresas de comercio justo (*fairtrade*).

1.4.2 Objetivos específicos

Se considera los siguientes:

- Investigar sobre la certificación de comercio justo (*fairtrade*) para una adecuada implementación dentro del plan de responsabilidad social en el modelo de negocio.
- Estudiar y analizar el entorno actual de las bebidas energizantes y el potencial de oferta y demanda para nuevos productos. Identificar y definir público objetivo del segmento del mercado.
- Estructurar y proponer un modelo de negocio apropiado con ventajas competitivas sostenibles. Diseñar propuestas de estrategias relacionadas con la sostenibilidad al modelo de negocio, asegurando la viabilidad económico-financiera de la propuesta de modelo de negocio.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

2.1.1 Antecedentes nacionales

Se revisó la tesis de bachillerato elaborada por Sergio Jampiere Jacuve Avalos, Lizeth Ysabel Remigio Fuentes, Jessie Daryl Casto Valverde, José Manuel Chipana Ruiz, titulada *Producción y comercialización de una bebida energizante a base insumos naturales “Kallpa”* (Lima, USIL, 2018). En esta investigación, se propuso la producción de una bebida energizante a base de insumos naturales (maca negra, hoja de coca y manzana verde), enfocada principalmente al mercado del Cono Norte de Lima. Se realizaron investigaciones de mercado y análisis de la demanda, y se desarrollaron los requerimientos para elaborar una planta de producción. Se propuso elaborar un producto masivo que se distribuya principalmente por supermercados y mayoristas, utilizando principalmente una estrategia de costos (Jacuve et al., 2018).

La diferencia más importante frente a la propuesta de investigación, es que no se detalla a profundidad los aspectos de responsabilidad social. Asimismo, no se menciona el comercio justo. Además, se trata de una producción masiva de precio económico para un público objetivo distinto.

Asimismo, se revisó la tesis de maestría elaborada por Jorge Emilio Ayestas Ardiles y Tania Lía Villar Carita, titulada *Plan de negocios para producir y comercializar cerveza artesanal* (Lima, Universidad del Pacífico, 2016). En esta investigación, se explicó la implementación de un modelo de negocio para la embotelladora de una bebida artesanal. Se analizó el macro y el microentorno; luego, se realizó una investigación de mercado en la cual se buscó identificar el perfil del consumidor, preferencias, características del producto, tamaño del mercado y pronóstico de demanda. Finalmente, se detallaron los componentes del plan de negocio, incluido el plan financiero, en el cual se obtuvo resultados de rentabilidad positiva. Los principales puntos en común con la investigación a realizar consisten en la similitud del producto artesanal de producción reducida, enfocado a un público de nicho (Ayestas y Villar, 2016)

Además, se revisó la tesis de maestría elaborada por Oscar Alberto Milla Rebaza, titulada *Plan de negocio para la comercialización de ropa de bebé de algodón orgánico* (Lima, Universidad del Pacífico, 2019). En este trabajo, se realizó una investigación de mercado para dirigir el producto a un público objetivo de “Lima moderna”, y se trabajó el concepto de producto orgánico. La similitud de esta investigación radica en el público

objetivo al cual está dirigido el producto de la presente investigación, “Lima moderna”, que tiene un perfil que valora los productos de carácter orgánico (Milla, 2019).

Por otra parte, se revisó la tesis de maestría elaborada por Yván Edson Córcega Sutta y José Antonio Machaca Lima, titulada *Plan de negocios para la comercialización de quinua orgánica de la provincia de Caylloma con certificación de comercio justo al mercado alemán* (Arequipa, ESAN, 2018). En ella, se detalló la historia y criterios para obtener una certificación de comercio justo aplicada a un producto que va a ser exportado a Europa (Córcega y Machaca, 2018).

En la presente investigación, se trabaja un punto en común: el comercio justo. Si bien es un producto distinto para un mercado extranjero, los principios del comercio justo son muy similares para el algodón y para las frutas.

Finalmente, se revisó el libro *Planes de negocios: Una Metodología Alternativa*, escrito por Pedro Franco Concha (Lima, Universidad del Pacífico, 2013). En la publicación, se detalló la metodología a seguir para la realización de un plan de negocio (Franco, 2013).

2.1.2 Antecedentes internacionales

En primer lugar, se revisó el artículo “América Latina y el sentido originario del comercio justo”, publicado en la revista *Eutopía* por Marco Coscione en julio de 2015. En la publicación, se detalló los orígenes históricos del comercio justo y su evolución e importancia en América Latina.

En segundo lugar, se revisó la guía *Criterio de Comercio Justo Fairtrade para Comerciantes* (versión 01.03.2015, v1.6), publicada por Fairtrade International (2015). En este documento, se detallaron los requisitos para obtener los permisos para utilizar los símbolos de la certificación de comercio justo para empresas productoras y comercializadoras que trabajen con proveedores certificados por comercio justo. Este criterio no está limitado a ningún producto.

Por último, se revisó la guía *Criterio de Comercio Justo Fairtrade para Fruta Fresca. Guías de planes de negocio* (versión 01.04.2018_v2.4), publicada por Fairtrade International (2018). En esta guía, se detallaron los criterios que deben cumplir los agricultores de fruta fresca para obtener y mantener la certificación de comercio justo.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Aspectos fundamentales del plan de negocio

Según Franco (2013), los planes de negocio son un documento escrito que aborda las áreas más importantes para desarrollar una empresa. Se empieza por el análisis del

entorno externo e interno, el planeamiento estratégico, el estudio de mercado, el desarrollo del concepto del producto, y se prosigue por el detalle de las áreas funcionales de la empresa, que incluyen plan de operaciones, plan de marketing, plan de recursos humanos y plan financiero. También, debe incluirse el plan de responsabilidad social, que no se considera plan funcional, pues abarca toda la organización.

2.2.2 Responsabilidad social empresarial

Vives y Peinado (2011) indicaron lo siguiente sobre las prácticas en responsabilidad social empresarial (RSE):

[Estas] responden a la estrategia de involucrar a la empresa en un proceso en el que se beneficia no sólo la reputación de la empresa o la sociedad en la que actúa sino también los trabajadores, el medio ambiente, la comunidad misma y los inversionistas. (p. 34)

Como explican los autores, la RSE implica una visión colectiva del futuro, en la cual el beneficio no se limita a la organización, sino a todo el entorno con el que interactúa y los grupos de interés con los que se relaciona.

2.2.3 Comercio justo (normativa)

El comercio justo hace referencia a un movimiento social y cultural que busca mejorar las relaciones comerciales principalmente frente a los productores de industrias primarias (agricultura, pesca, ganadería y cultivo de textiles). Se enfoca en valorar el trabajo de estas personas y en ayudarlos a mejorar las condiciones de vida de sus comunidades mediante el pago de “precios mínimos” y de una “prima de comercio justo” (Fairtrade International, 2021).

Los productos resultados de estas prácticas llevan la etiqueta de “Fairtrade”, la cual es validada y certificada por Fairtrade International y sus agencias asociadas de acuerdo con cada país. Asimismo, los criterios se establecen de manera específica para cada industria y producto. En el caso de una bebida energizante basada en superfrutos, los manuales correspondientes son *Criterio de Comercio Justo Fairtrade para Fruta Fresca. Guías de planes de negocio y Criterio de Comercio Justo Fairtrade para Comerciantes*.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Se identifican los siguientes términos:

- Plan estratégico: Es el esquema organizado sobre el cual se elaboran las estrategias de cada área funcional. Incluye la misión, visión, objetivos estratégicos y estrategia empresarial (Franco, 2013).

- Plan de operaciones: Contiene los aspectos organizativos y técnicos para la elaboración de los productos de la empresa, lo cual abarca las actividades preoperativas para poner en marcha la producción. Incluye el detalle de todas las actividades productivas, logísticas, comerciales y de soporte. (Franco, 2013)
- Plan de marketing: Es la secuencia de pasos a seguir para desarrollar la estrategia comercial de la empresa. Incluye los siguientes elementos: definición del mercado, segmentación del mercado, posicionamiento del producto, estrategia competitiva y definición de la mezcla de *marketing* (Franco, 2013).
- Plan de recursos humanos: Es el conjunto de lineamientos que definen todas las actividades relacionadas con el personal de la empresa. Incluye la definición de objetivos del área, los perfiles de puestos, políticas remunerativas y programas de capacitación (Franco, 2013).
- Plan financiero: Es la proyección de cifras esperadas y los presupuestos necesarios para alcanzarlas. Es el detalle cuantificado de los requisitos económicos para la ejecución del proyecto. Incluye los siguientes elementos: estructura de costos, estructura de financiamiento, punto de equilibrio, flujo de caja y estados financieros (Franco, 2013).
- Comercio justo (*fairtrade*): Es una certificación otorgada y verificada por la organización internacional Fairtrade International, con sede en Alemania. Esta certificación garantiza que se cumplen los criterios de las guías establecidas para cada industria. Estas incluyen pagos de precios justos, pagos de “primas de comercio justo para el desarrollo”, condiciones de trabajo justas y transparencia en las comunicaciones. El cumplimiento de estos criterios permite la utilización del logo de Fairtrade en la etiqueta, publicidad y promoción de los productos de la empresa.
- Bebida energizante: Las bebidas energizantes son aquellas bebidas carbonatadas que contienen algún componente estimulante, usualmente cafeína.
- Peruvian SuperFoods: Es un término desarrollado por el Ministerio de Turismo y Comercio Exterior para promocionar alimentos producidos en el Perú con un alto valor nutricional. Estos incluyen una variedad de superfrutas que contienen contenidos elevados de nutrientes incluyendo antioxidantes y vitaminas.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 DISEÑO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación consiste en un plan de negocios. Este incluye un estudio exploratorio en el que se emplean tanto fuentes primarias (entrevistas a expertos y a profundidad) como secundarias (reportes de investigación de mercado y tendencias publicadas). Finalmente, se usará una investigación descriptiva para determinar el potencial mercado.

3.2 LIMITACIONES

Se pueden presentar limitaciones al momento de encontrar proveedores que cumplan los criterios de comercio justo que se busca aplicar en el modelo de negocio. En cuanto a la investigación de mercado, hay limitaciones para realizar encuestas presenciales tanto económicas y logísticas, por lo que se utilizarán encuestas digitales por Internet.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

De acuerdo con la naturaleza del plan de negocios, es necesario realizar una investigación de mercado a fin de conocer el perfil del público objetivo (preferencias, intereses e intenciones de compra) y analizar para determinar el tamaño de la demanda.

Para la investigación de mercados, se utilizará una técnica de muestreo aleatorio simple (MAS), en la cual todos los potenciales consumidores de la población tengan la misma probabilidad de elección (Malhotra, 2008). Asimismo, caracteriza a la población el rango de edad 25-50 años y su residencia en “Lima moderna”. Para el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas.

Asimismo, para que la investigación de mercado sea válida, se necesita tomar una muestra significativa y representativa de la población. Para eso, se utilizará la fórmula de muestreo para poblaciones infinitas (Malhotra 2008):

$$N = \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{e^2}$$

Donde:

N: Tamaño de la población

Z α : Factor asociado a un nivel de confianza (NC) del 95% (número de desvíos estándar)

p: Proporción estimada de la población

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Se considera los siguientes:

- Información secundaria: Se requiere para obtener los primeros detalles e indicadores de la industria, al igual que casos internacionales que sean similares.
- Entrevista a profundidad a nutricionistas: Se aplica con el objetivo de determinar beneficios y recomendaciones sobre frutos.
- Entrevista a profundidad a dueños de embotelladoras: Se aplica con el objetivo de obtener su experiencia y recomendaciones de la industria.
- Focus Group para la prueba de concepto: Se utiliza con el fin de probar la propuesta de concepto con el público objetivo.
- Cuestionario de encuesta de estudio de mercado: Se aplica con el objetivo de confirmar las preferencias, características del producto, tamaño del mercado y pronóstico de demanda.

3.5 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para esta investigación, se trata de una “validez predictiva”, dado que los criterios de consumo que se está investigando están fijados en el futuro, dado que se trata de un producto que actualmente no existe. Para que el instrumento tenga validez, debe aportar resultados que ayuden a confirmar las preferencias y la aceptación de los potenciales consumidores. La confiabilidad radica en que los instrumentos han sido validados por expertos, tal como se muestra en el Anexo 1.

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se describen las características relacionadas con la idea del negocio y su posterior desarrollo para convertirlo en un plan de negocios. Se inicia con la descripción de la industria de bebidas energizante y de la oportunidad de crecimiento; luego, se hace una reseña del nicho de mercado al que estará dirigido, y se explica la importancia del concepto de “comercio justo”. Finalmente, se evalúa la demanda probable del producto así como los factores internos y externos que se debe considerar. Esta información ha permitido desarrollar las características de la formulación estratégica de la empresa, los planes de *marketing* y de operaciones, así como el análisis financiero que se debe considerar en un plan de negocios.

4.1 IDEA DE NEGOCIO

La propuesta es la siguiente: comercializar una bebida energizante artesanal (envase de vidrio con producción reducida) a base de superfrutos peruanos (aguaymanto con maca) con certificación de comercio justo para un mercado de nicho en “Lima moderna”.

Se busca una producción reducida y no competir directamente con las bebidas energizantes de consumo masivo. Para que esto sea viable, el factor de diferenciación será el contar con la certificación de insumos de comercio justo para las frutas utilizadas, lo que justifica un precio más elevado. Asimismo, el canal de venta principal está constituido por las plataformas de comercio electrónico para vender directamente al consumidor. El insumo principal para la bebida será el aguaymanto, que es considerado una “super fruta” por sus propiedades nutricionales como ser alto en antioxidantes, vitaminas A y C, fósforo y potasio (ver Tabla 1).

Por otro lado, el componente energético de la bebida será el extracto de raíz de maca, la cual también es considerada un “superalimento” por sus beneficios para la salud. La maca estimula el sistema endocrino, ayuda a mantener el equilibrio hormonal, reduce la depresión y la ansiedad, y es un estimulante energético (Promperú, s.f.b), tal como se aprecia en la Tabla 2.

Asimismo, la presentación de la bebida será en lata de aluminio con el nombre de Qori, que significa “oro” en quechua. La capacidad de la botella será de 330 ml, y esta cuenta con el logo. Asimismo, la marca irá acompañada de la calificación *energy drink* y la indicación de *golden berry* para describir el sabor (ver Figura 1).

Tabla 1

Propiedades del aguaymanto

| | |
|-------------------|--|
| Nombre científico | <i>Physalis peruviana</i> |
| Nombre comercial | Aguaymanto, uchuva, capulí, golden berry |



Valor nutricional por cada 100 gramos

| | |
|------------------------------|----------|
| Humedad | 78.9% |
| Carbohidratos | 16 g |
| Cenizas | 1.0 g |
| Fibra | 4.90 g |
| Grasas totales | 0.16 g |
| Proteínas | 0.05 g |
| Ácido ascórbico (vitamina C) | 43 mg |
| Calcio | 8 mg |
| Caroteno (vitamina A) | 1.61 mg |
| Fósforo | 55.30 mg |
| Hierro | 1.23 mg |
| Niacina (vitamina B) | 1.19 mg |
| Riboflavina (vitamina B2) | 0.03 mg |

Fuente: Promperú (s.f.a)

Tabla 2

Propiedades de la maca

| | |
|-------------------|--|
| Nombre científico | <i>Lepidium peruvianum</i> |
| Nombre comercial | Maca, maca-maca, maino, ayak chichira, ayak willku, ginseng peruano. |



Valor nutricional por cada 100 gramos

| | |
|----------------|---------|
| Humedad | 15.3% |
| Carbohidratos | 59 g |
| Cenizas | 4.8 g |
| Fibra | 8.5 g |
| Grasas totales | 2.26 g |
| Proteínas | 10.2 g |
| Calcio | 220 mg |
| Hierro | 15.5 mg |

Fuente: Promperú (s.f.b)

Figura 1

Presentación de la bebida



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, la bebida se promocionará como un producto realizado por proveedores que siguen lineamientos de comercio justo. Con ello, se emula los estándares incluido en el manual para comerciantes. Se ha establecido el objetivo de lograr la certificación que permitiría colocar el logo oficial de Fairtrade (ver Figura 2). Este garantiza que los insumos utilizados sean adquiridos a un precio justo de proveedores que cumplen buenas prácticas para sus comunidades y trabajadores.

Figura 2

Logo comercio justo



Fuente: Fairtrade International (s.f)

4.1.1 Contexto y oportunidades

El mercado de bebidas energizantes en el Perú está creciendo cada año. Desde el 2013 al 2018, creció 10 veces su tamaño. En este contexto, el líder de mercado es la

bebida Volt, de Aje Group. El total de litros vendidos, en el mercado, durante el año 2018 fue de 32 millones (ver Tabla 3).

Tabla 3

Ventas en Perú de bebidas energizantes en litros

| Nombre | | Ventas anuales en miles de litros | | | | | |
|------------|-----------------------|-----------------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Marca | Compañía | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Volt | Aje Group | 275 | 1,780 | 8,854 | 26,491 | 29,404 | 30,459 |
| Red Bull | Red Bull GmbH | 2,285 | 2,015 | 2,118 | 1,682 | 1,445 | 1,518 |
| Monster | Monster Beverage Corp | 90 | 161 | 428 | 708 | 674 | 495 |
| Blu | American Sparks LLC | 42 | 46 | 36 | 30 | 32 | 33 |
| Ciclon | Cicon International | 38 | 41 | 36 | 30 | 32 | 33 |
| Magnus | Omnilife S.A. | 26 | 18 | 36 | 30 | 32 | - |
| Blue Jeans | Smart Drinks Ltd | 3 | - | - | - | - | - |
| Burn | Coca-Cola Company | 214 | 225 | - | - | - | - |
| Vortex | Amadeus Corp Sac | 22 | 9 | - | - | - | - |
| Otras | Otras | 205 | 304 | 393 | 502 | 482 | 462 |
| Total | | 3200 | 3,200 | 4,599 | 11,901 | 29,473 | 32,101 |

Fuente: Euromonitor (2019)

Por otra parte, el crecimiento anual del mercado tuvo sus puntos más altos en el 2015 y 2016 (ver Tabla 4). Volt fue la marca que más crecimiento experimentó en esos años principalmente por sus agresivas campañas de penetración a nivel nacional.

Tabla 4

Variación anual de ventas en litros

| Nombre | | Variación | | | | | |
|------------|-----------------------|-----------|-------|-------|------|------|-------|
| Marca | Compañía | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Volt | Aje Group | - | 547% | 397% | 199% | 11% | 4% |
| Red Bull | Red Bull GmbH | - | -12% | 5% | -21% | -14% | 5% |
| Monster | Monster Beverage Corp | - | 80% | 166% | 65% | -5% | -27% |
| Blu | American Sparks LLC | - | 11% | -22% | -17% | 9% | 3% |
| Ciclon | Cicon International | - | 8% | -14% | -17% | 9% | 3% |
| Magnus | Omnilife S.A. | - | -28% | 94% | -17% | 9% | 3% |
| Blue Jeans | Smart Drinks Ltd | - | -100% | 0% | 0% | 0% | -100% |
| Burn | Coca-Cola Company | - | 5% | -100% | 0% | 0% | 0% |
| Vortex | Amadeus Corp Sac | - | -59% | -100% | 0% | 0% | 0% |
| Otras | Otras | - | 48% | 29% | 28% | -4% | -4% |
| Total | | 0 | 44% | 159% | 148% | 9% | 3% |





Fuente: Euromonitor (2019)

Actualmente, son cuatro las marcas principales de energizantes de consumo masivo que se comercializan: Volt, Redbull, Monster y V220. Esta última es una nueva marca introducida por Pepsico. Los precios de venta varían entre los S/ 2.2 hasta los S/ 9.5. Los

volúmenes de los envases son en promedio 360 ml, y las presentaciones son botellas de plástico y latas.

Tabla 5

Principales marcas de bebidas energizantes

| Presentación | Marca | Compañía | Presentaciones | Precio (S/) |
|---|---------|------------------------|---|------------------------------|
|  | Volt | AJEPER | <ul style="list-style-type: none"> • Gingseng • Blueberry Maca • Coca • Pink Energy | 2.5 (300 ml) |
|  | 220V | PepsiCo | <ul style="list-style-type: none"> • Original • Manzana | 2.20 (450 ml) |
|  | Redbull | Red Bull GmbH | <ul style="list-style-type: none"> • Regular • Sugar free • Tropical | 7.5 (250 ml) 9.5 (355 ml) |
|  | Monster | Monster Beverage Corp. | <ul style="list-style-type: none"> • Energy • Ultra Sunrise • Low-Carb | 8.5 (473 ml) |

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, para calcular un estimado del tamaño del mercado en soles (ver Tabla 6), se dividió el total de litros vendidos en el 2018 entre los litros por envase para tener un aproximado de los envases vendidos. Este valor se multiplicó por el precio de venta de cada marca, lo cual dio un total de mercado de S/ 308 millones.

Tabla 6

Tamaño de mercado en soles

| Marca | Miles de litros (2018) | Litros por envase | Envases vendidos (miles) | Precio (S/) | Ventas en S/ (miles) |
|---------|------------------------|-------------------|--------------------------|-------------|----------------------|
| Volt | 30 459.00 | 0.3 | 101 530 | 2.5 | 253 825.00 |
| Redbull | 1 518.00 | 0.25 | 6072 | 7.5 | 45 540.00 |
| Monster | 495 | 0.473 | 1047 | 8.5 | 8 895.35 |

Fuente: Elaboración propia

Sobre la base de la información recopilada, se puede observar que las bebidas energizantes son una industria millonaria con potencial de crecimiento.

4.1.2 Modelo Canvas

En la Tabla 7, se aprecia el modelo Canvas.

Tabla 7

Modelo Canvas

| Aliados clave | Actividades clave | Propuesta de valor | Relación con el cliente | Segmentos de clientes |
|---|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Agricultores productores de superfrutos. • Organismos certificadores de comercio justo • Empresa de servicios industriales alimenticios. • Empresas distribuidoras • Embajadores de marca/<i>influencers</i> /“referenciadores” | <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de insumos de frutas • Producción: mezcla de bebida y envasado de latas • Proceso de venta electrónica • Distribución de producto <p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenios con productores agrícolas • Registro de patente de marca y mezcla • Almacén y central de distribución. • Certificación de comercio justo. | <p>Bebida energizante artesanal (envase en lata de aluminio de producción reducida) a base de superfrutos peruanos (aguaymanto + maca) con certificación de comercio justo.</p> <p>Se tendrán dos mensajes de propuesta de valor para distintos clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bebida socialmente responsable con prácticas de comercio justo. • Bebida energizante saludable. | <ul style="list-style-type: none"> • Relación directa e informal con el consumidor sobre las actividades de comercio justo. • Comunicación y testimonios por redes sociales • Comunicación de acuerdo con la especialización con los minoristas <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta directa a través de plataforma web (<i>e-commerce</i>) • Venta a minoristas especializados (almacenes saludables, gimnasios, boutiques) | <p>Por rango de edad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adultos entre 25-35 años interesados en un energizante de buen sabor y ecoamigable • Adultos entre 36 - 45 años interesados en un energizante saludable con socialmente responsable <p>Por estilo de vida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limeños que entren en la categoría de “sofisticados”, según Arellano (2019) • No consumidores de energizantes tradicionales masivos <p>Por zona geográfica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lima moderna |
| | | <p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de insumos (frutas, endulzantes, estabilizantes, agua) • Costo de envasado y empaquetado (lata de aluminio, producción, etiquetados y empaque) • Costos de transporte y distribución. • Costos administrativos fijos (alquileres, luz, agua, etc.) • Costo de almacenamiento • Costo de desarrollo de comunidades • Costos de promoción (comisiones, publicidad, <i>trademarketing</i>, BTL) | <p>Estructura de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de bebidas directa al consumidor • Venta de bebidas a minorista | |

Fuente: Elaboración propia

4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis de los factores que rodean y condicionan el proyecto se realiza en base al mercado peruano, específicamente en el rubro de bebidas energizantes. Se divide en dos partes: el macroentorno, que analiza la influencia e impacto de los elementos externos que afectan a todos los sectores de un país; y el microentorno, que analiza aquellos relacionados directamente con la industria en la que se desarrolla la empresa.

4.2.1 Macroentorno: PESTEL

En la Tabla 8, se aprecia el análisis PESTEL.

Tabla 8

Análisis PESTEL

| Análisis PESTEL | | |
|--|--|-------------|
| Factor político | | |
| Estabilidad política | Concluidas las elecciones presidenciales del 2021, se vive una situación de inestabilidad y de incertidumbre. | Amenaza |
| Reformas agrícolas | En los últimos años, han existido reformas laborales relacionadas con el sector agrícola. El gobierno peruano en el 2021 anunció una nueva “reforma agraria”, lo que ocasionaría inestabilidad en el sector. | Amenaza |
| Factor económico | | |
| Tipo de cambio | El tipo de cambio del sol frente al dólar ha estado muy volátil rompiendo varias veces el récord histórico a partir de junio del 2021. Este tiene un impacto en costos de insumos que requieren productos importados. | Amenaza |
| Riesgo país | En el 2021, a raíz de la pandemia e inestabilidad política del último año, las clasificaciones de riesgo bajaron de nivel, lo que se traduce en tasas de interés para crédito más altas, | Amenaza |
| Reducción en las inversiones | El Banco Central de Reserva indicó que el crecimiento de las inversiones privadas para el 2022 será de 0%, lo cual afectaría de manera general la economía del país (Redacción Gestión, 2021) | Amenaza |
| Precio de fletes | Desde el año 2020, los fletes marinos y aranceles han aumentado hasta en 400%, lo que significa que los productos importados están encarecidos y, en algunos casos, desabastecidos (Redacción RPP, 2021). | Oportunidad |
| Factor social | | |
| Consumo de productos saludables | A raíz de la pandemia COVID-19, han surgido cambios en los hábitos de los consumidores, que están optando por alimentos y bebidas más saludables (Redacción Gestión, 2020). | Oportunidad |
| Consumo de productos responsables y sostenibles | La demanda por productos sostenibles (con el medio ambiente) y responsables socialmente está en aumento. Esto es una gran oportunidad para empresas con estos enfoques (Redacción Gestión, 2020). | Oportunidad |
| Factor tecnológico | | |
| Aumento de compras por canales de comercio electrónico | En el 2020, el comercio electrónico creció en 50% en el Perú, lo cual es una situación excelente para pequeñas y medianas empresas que busquen vender directamente a sus clientes (Bravo, 2021). | Oportunidad |
| Factor ecológico | | |
| Campañas para reducir el uso del plástico. | El Ministerio del Ambiente, desde el 2018, está promoviendo una campaña para reducir el uso del plástico en el Perú (Minam, 2018). | Oportunidad |
| Factor legal | | |
| Leyes sobre uso de plástico | Con la Ley 30884, también denominada Ley de plástico de un solo uso, se busca eliminar el uso innecesario del plástico y promover materiales que se puedan reciclar e innovar (Minam, 2020). | Oportunidad |
| Ley de promoción de la alimentación saludable | En el año 2017, se aprobó el reglamento de la Ley 30021, que busca la promoción de alimentos y bebidas saludables. Esta ley marca los límites de niveles de grasa, azúcar y sal de productos industriales para que sean considerados nocivos para la salud (Decreto Supremo N° 017-2017-SA, 2017). | Oportunidad |

Fuente: Elaboración propia

Luego del análisis PESTEL, se aprecian dos tendencias marcadas. En primer lugar, se evidencia la inestabilidad e incertidumbre del país en muchos de los factores macros principales, y, a nivel político y económico, se presentan escenarios de incertidumbre y riesgo. En segundo lugar, en el contexto más relacionado con el producto de la propuesta de negocio, hay condiciones que son atractivas en el corto y largo plazo.

Si las condiciones políticas y económicas se estabilizaran o controlaran, el escenario sería muy atractivo para la propuesta de una bebida energizante natural.

4.2.2 Microentorno: análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Para el análisis micro, se evalúa la industria de bebidas energéticas usando las cinco fuerzas de Porter (2008).

Tabla 9

Análisis fuerzas de Porter

| Análisis de las cinco fuerzas de la Industria de bebidas energizantes | | |
|---|--|--------|
| Amenaza de nuevos participantes | La industria de bebidas energéticas requiere mucha capacidad de producción al tratarse de un producto de consumo masivo, donde marcas grandes y establecidas controlan gran parte del mercado. Si bien es un mercado nuevo con mucho potencial, la inversión para ingresar es alta, dado el requerimiento de maquinaria para producción. | Débil |
| Poder de negociación de los proveedores | Los ingredientes fundamentales de las bebidas energéticas son principalmente <i>commodities</i> (azúcar, agua y cafeína). Se pueden obtener de muchos proveedores, quienes son los que van a estar interesados en trabajar con empresas de consumo masivo. | Débil |
| Poder de negociación de los clientes | Los consumidores y sus hábitos son los que definen las tendencias en el mercado. Hay muchas opciones en cuanto a marcas y precios. Los clientes directos (minoristas y mayoristas) también tienen muchas opciones sobre a cuáles marcas darle preferencia. | Fuerte |
| Amenaza de productos sustitutos | Hay distintas opciones de sustituto tanto de otras bebidas con propiedades similares (isotónicas, gaseosas, funcionales, etc.) como energizantes directos basados en cafeína (pastillas, <i>shots</i> de café y bebidas “ready-to-drink” basadas en café). | Fuerte |
| Rivalidad entre competidores | La competencia a nivel mundial de energizantes es muy alta, manejada mayoritariamente por RedBull y Monster. En el caso del Perú, Volt ha capturado un mercado no tradicional en los sectores económicos, con un precio muy por debajo, siendo el líder en el país. | Fuerte |

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, luego del análisis de las cinco fuerzas, se puede concluir que es muy difícil competir en el mercado de bebidas energizantes “tradicional” de consumo masivo. Hacerlo demanda mucha capacidad financiera: la competencia es muy fuerte y hay mucha amenaza de sustitutos y alternativos. Para la propuesta de negocio, se busca entrar a un nicho específico, el de bebidas energizantes “artesanales”, para no competir directamente en este mercado. En conclusión, es un sector medianamente atractivo que debe ser afrontado con cuidado.

4.2.3 Matriz EFE, Matriz MPC

Para la evaluación del macroentorno, se está utilizando la Matriz de Evaluación de Factores Externos (ver Tabla 10). Asimismo, se está considerando el nicho de mercado de bebidas energizantes artesanales con propiedades saludables.

Tabla 10

Matriz de Evaluación de Factores Externos

| Matriz de Evaluación de Factores Externos - QORI | | | | |
|---|---|------|-------|-------|
| Factores determinantes de éxito | | Peso | Valor | Total |
| Oportunidades | | | | |
| 1 | Crecimiento de demanda de bebidas energizantes | 0.18 | 3.00 | 0.54 |
| 2 | Incremento de demanda de productos con identidad nacional | 0.10 | 3.00 | 0.30 |
| 3 | Incremento de precio de productos importados | 0.09 | 3.00 | 0.27 |
| 4 | Mayor demanda de productos saludables | 0.15 | 3.00 | 0.45 |
| 5 | Incremento de demanda de comercio electrónico | 0.05 | 3.00 | 0.15 |
| 6 | Demanda por productos con conciencia ambiental y social | 0.10 | 3.00 | 0.30 |
| Total oportunidades | | 0.67 | | 2.01 |
| Amenazas | | | | |
| 1 | Cambios de regulación sobre bebidas azucaradas | 0.10 | 3.00 | 0.30 |
| 2 | Variaciones en el precio de materias primas | 0.05 | 3.00 | 0.15 |
| 3 | Aumento de impuestos al uso del plástico | 0.05 | 3.00 | 0.15 |
| 4 | Restricciones en el consumo de agua | 0.07 | 3.00 | 0.21 |
| 5 | Cambio en las leyes de consumo de comida chatarra | 0.04 | 3.00 | 0.12 |
| 6 | Susceptibilidad al tipo de cambio de moneda para insumos | 0.02 | 3.00 | 0.06 |
| Total amenazas | | 0.33 | | 0.99 |
| Total | | 1.00 | | 3.00 |

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de la evaluación de factores externos, se puede resaltar que los puntos más importantes son (a) el crecimiento de consumo de energizantes y (b) que se debe aprovechar las tendencias por mayor demanda de productos saludables. En estos términos, se buscará aprovechar las características del modelo de negocio para tratar de transformar las amenazas en oportunidades, como es el caso de la regulación de bebidas azucaradas, ya que se puede transformar en una oportunidad favorable para la empresa.

Por otro lado, para la Matriz de Perfil Competitivo (ver Tabla 11), se eligieron dos marcas competidoras: (a) Redbull, como referente de la industria de bebidas energizantes, y (b) Red King, una empresa peruana, competencia directa al tratarse de una bebida energizante que cumple las características de ser saludable y usar insumos naturales. Esto implica que se desarrollara la Matriz de Perfil Competitivo orientada al segmento de mercado del plan de negocios.

Tabla 11
Matriz Perfil Competitivo

| Matriz Perfil Competitivo de Qori | | | | | | | | |
|---|------|-------|--------|----------|--------|---------|--------|--|
| Factores determinantes de éxito | Peso | Qori | | Red King | | Redbull | | |
| | | Valor | Calif. | Valor | Calif. | Valor | Calif. | |
| 1 Puntos de venta | 0.08 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | |
| 2 Valor de consumo responsable | 0.13 | 4 | 0.52 | 1 | 0.13 | 1 | 0.13 | |
| 3 Capacidad de producción. | 0.05 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 4 | 0.20 | |
| 4 Costos de procesamiento de la mezcla | 0.08 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | |
| 5 Gestión de redes sociales | 0.10 | 3 | 0.30 | 1 | 0.10 | 3 | 0.30 | |
| 6 Experiencia en el negocio. | 0.08 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | |
| 7 Posición financiera. | 0.05 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 4 | 0.20 | |
| 8 Calidad de insumos | 0.10 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | |
| 9 Participación de mercado | 0.05 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | |
| 10 Alianzas estratégicas con enlatadoras y canales de distribución. | 0.06 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | |
| 11 Diseño del envase | 0.10 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 | |
| 12 Producto saludable | 0.12 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 1 | 0.12 | |
| Total | 1.00 | | 2.74 | | 2.24 | | 2.66 | |

Fuente: Elaboración propia

Se consideraron factores de éxito relacionados con bebidas energizantes saludables. Redbull obtuvo mayor puntaje en aquellos puntos que están relacionados con la capacidad de producción y financiera al tratarse de una compañía transnacional con mucha experiencia. No obstante, pierde puntos en cuanto a las características relacionadas con la mezcla de la bebida y sus propiedades saludables. Asimismo, sus insumos y la composición de la mezcla no tienen las características de ser de alta calidad ni saludables ni responsables. Por otro lado, en el caso de Red King, su composición usa insumos de alta calidad, naturales y saludables. Sus puntos débiles están relacionados con el manejo de la marca, el diseño del envase y el manejo de redes sociales.

Para que Qori pueda tener éxito y establecerse como líder en este nicho, necesita garantizar el valor generado por ser una empresa responsable socialmente. Ello queda representado por la certificación de comercio justo y los beneficios para los productores que utilizan estas prácticas. Igualmente, se debe desarrollar la marca en redes sociales y garantizar una calidad superior tanto en los insumos como en los envases con el objetivo de ser competitivos con volúmenes de producción menores, es decir, buscar márgenes

altos por unidad. Un factor adicional e importante es que tanto Qori como Red King se producen en el Perú; entonces, no son afectados por las dificultades que experimentan a partir del año 2020 los productos importados como es el caso de Redbull.

4.3 ESTUDIO DE DEMANDA

Para el estudio de demanda, se emplea información secundaria con respecto a las bebidas energizantes en Perú. Asimismo, se validará con una encuesta realizada al público objetivo.

4.3.1 Objetivos

Los objetivos de la investigación son los siguientes:

- Analizar las características del consumidor.
- Analizar las preferencias del consumidor.
- Definir el diseño del producto.
- Conocer las características de la oferta
- Pronosticar la demanda de bebidas energizantes artesanales para Qori.

4.3.2 Metodología

En la Tabla 12, se aprecia el diseño de muestreo. Asimismo, en el Anexo 1, se detallarán las preguntas realizadas. La encuesta se realizó de manera virtual.

Tabla 12

Diseño de muestreo

| | |
|-------------------------|--|
| Población meta | Hombres y mujeres del nivel socioeconómico (NSE) AB de Lima Metropolitana, entre 18 y 70 años de edad. La unidad de muestreo es la cantidad de personas de Lima Metropolitana (alrededor de 7 000 000 personas) (Ipsos, 2018). |
| Marco de muestreo | Se seleccionaron los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Lince, Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel. |
| Tamaño de la muestra | Para estimar el tamaño de la muestra, se utilizó la siguiente fórmula: $n = \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{e^2}$ <p>Donde: n= Tamaño de la muestra N= Tamaño de población Z = 1.96 para un nivel de confianza de 95% e = Margen de error de 9% p = Proporción proporcional de 0.5 Cuando la población es reemplazando los datos, se obtiene un tamaño de muestra de 119</p> |
| Herramienta | Encuesta |
| Realización de encuesta | Se realizó la encuesta de manera virtual por Internet. |

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, las principales conclusiones que se obtuvieron en la investigación son las siguientes:

- De las 133 personas encuestadas, el 40% consumió bebidas energéticas en el último año.
- Entre las personas que consumen bebidas energéticas, se obtuvo lo siguiente:
 - En la respuesta de opción múltiple, Redbull es la que más se ha consumido (69.2%), seguida de Volt (59.6%).
 - En la respuesta de preferencia de consumo, Redbull (40.4%) y Volt (38.5%) están muy parejos.
 - La presentación preferida (71.2%) es la de lata de aluminio.
 - Las tiendas de conveniencia (48%) es el lugar donde más se compran.
 - El sabor es la característica más importante, seguido por el precio y luego, la marca.
 - Un 53% considera a Volt un producto de menor calidad.
- Entre las personas que no consumen bebidas energéticas, se obtuvo lo siguiente:
 - La principal razón es que “no las consideran saludables” (51%).
 - RedBull es la marca más reconocida (87%), seguida por Volt (84%).
- Sobre la propuesta de crear una bebida *premium* de alta calidad:
 - El 40% estaría interesado en probar una bebida sabor a maracuyá, seguido por aguaymanto.
 - El envase preferido es el de vidrio (46.6%), seguido por lata de aluminio (45.9%).
 - El sitio donde se espera encontrar es la tienda de conveniencia (66.2%) y los supermercados (66.2%).

Por ello, se puede concluir que si se quiere lanzar una bebida energizante de alta calidad, esta deberá contar con las siguientes características:

- Los sabores preferidos son maracuyá y aguaymanto.
- Se debe recalcar que es saludable. Para poder afirmar esto, la bebida no debe contar con ningún octógono y es necesario usar un sustituto para el azúcar.
- Las personas que ya consumen bebidas energéticas preferirían un producto enlatado, mientras que los que no consumen preferirían vidrio.

- El 15% está dispuesto a pagar hasta S/ 9 por una bebida energizante *premium*.
El 38% está dispuesto a pagar hasta S/ 6.

4.3.3 Estimación de la demanda y proyección de ventas

En la Tabla 13, se expone la selección de mercado; en la Tabla 14, el potencial de mercado; en la Tabla 15, el potencial de ventas; y en la Tabla 16, la proyección de ventas.

Tabla 13

Selección de mercado

| | |
|-------------------|---|
| Población total | Población de Lima Metropolitana mayor de 18 años, 7 051 895 (Ipsos, 2018) |
| Mercado potencial | Hombres y mujeres del NSE A de Lima Metropolitana, entre 18 y 70 años, de los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Lince, Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel, que representan 237 754 potenciales consumidores. |
| Mercado objetivo | De acuerdo con la encuesta, el 40% es consumidor de bebidas energizantes, lo que representa 95 101. |
| Mercado meta | De acuerdo con la encuesta, un 53% estaría dispuesto a pagar alrededor de 7 soles por un energizante <i>premium</i> , lo que significa un mercado meta de 50 403. |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14

Potencial de mercado bebida energizante artesanal

| | |
|---|-----------|
| Mercado meta: compradores potenciales bebida energizante artesanal (a) | 50 403 |
| Bebidas energizantes artesanales consumidas por mes (b) | 4 |
| Potencial de mercado de bebidas energizantes por mes (a x b) | 201 614 |
| Potencial bebidas energizantes al año por botellas anuales (a x b x 12) | 2 419 369 |

Fuente: Elaboración propia

Se busca capturar un 10% del mercado potencial y crecer en 5% de manera anual. El precio de venta se considera S/ 7, por el que están dispuestos a pagar por un producto artesanal de alta calidad. De igual manera, el precio se ajustaría cada año en 0.5 soles para cubrir la inflación proyectada (3%).

Tabla 15

Potencial de ventas Qori

| | |
|--|--------------|
| Mercado meta: compradores potenciales bebida energizante artesanal | 50 403 |
| Compradores potenciales Qori (10%) (a) | 5040 |
| Bebidas energizantes artesanales consumidas por mes (b) | 4 |
| Potencial de mercado de bebidas energizantes por mes (a x b) | 20 160 |
| Potencial bebidas energizantes al año por latas anuales (a x b x 12) | 241 920 |
| Ventas potenciales a un precio de S/ 7 por lata. (a x b x 12 x 12.5) | S/ 1 616 248 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16

Proyección de ventas

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Latas vendidas | 241,920 | 254,016 | 266,717 | 280,053 | 294,055 |
| Precio de Qori (S/) | 7 | 7.5 | 8 | 8.5 | 9 |
| Proyección de ventas (S/) | 1 693 440 | 1 905 120 | 2 133 734 | 2 380 447 | 2 646 497 |

Fuente: Elaboración propia

4.4 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno busca obtener una imagen completa de los factores que determinan las actividades de la empresa. Para esto, se utilizará la cadena de valor, la Matriz de Factores Internos y la matriz VRIO.

4.4.1 Cadena de valor

En la Tabla 17, se aprecia el detalle de la cadena de valor.

Tabla 17

Cadena de valor

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
| Infraestructura | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional funcional • Contacto cercano con los grupos de interés. • Financiamiento mixto (inversionistas + crédito) • Planeamiento estratégico a tres años | | | | |
| Gestión de RR.HH. | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gestión por competencias • Capacitación en procesos • Enfoque en mejora continua y relaciones a largo plazo. | | | | |
| Tecnología | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria para elaboración de mezcla concentrada • Plataforma de comercio electrónico para ventas directas • Sistema de CRM (<i>customer relationship management</i>, 'gestión de relaciones con los clientes') para manejar información histórica de los clientes • Investigación constante en <i>marketing</i> y diseño de productos | | | | |
| Abastecimiento | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de materias primas siguiendo los lineamientos de comercio justo • Prioridad por compras a empresas que trabajen con productos reciclados | | | | |
| Logística entrante: | Operaciones: | Logística saliente: | Marketing y ventas: | Servicio posventas: |
| <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de insumos para mezcla de bebidas • Recepción de embalaje, etiquetas. | <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo de limpieza de materias primas • Elaboración de bebida concentrada • Enlatado de bebidas • Etiquetado de latas | <ul style="list-style-type: none"> • Distribución de productos a clientes directos • Distribución a puntos de venta | <ul style="list-style-type: none"> • Promoción por redes sociales sobre productos y programas. • Programa de representantes de marca mediante comisiones • Puntos de venta especializados | <ul style="list-style-type: none"> • Atención a consumidores directos • Atención a puntos de venta especializados |

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, dentro de la cadena de valor para Qori, los puntos claves son los relacionados con el manejo logístico de los insumos y las actividades de *marketing*. Con respecto a ello, se considera los siguientes aspectos:

- **Logística entrante y abastecimiento:** El insumo principal son los concentrados de fruta, extractos de jengibre y maca. Los tres insumos se producen en la región de Junín, Perú. Se agrupará a los microproductores siguiendo los criterios de comercio justo del manual para comerciantes (Fairtrade International, 2015) y se firmará un contrato con ellos para fijar un precio por encima del mercado. Además, se les brindará asistencia sobre cómo se procesa el producto y se les dará una donación adicional para el desarrollo de la comunidad. El objetivo es que el producto salga empacado, listo para mezclarse en la planta. El trabajo con los socios productores es una fortaleza de la cadena de Qori.
- **Operaciones:** El proceso de manufactura será subcontratado a un tercero, una empresa maquiladora especialista en producción de alimentos. Esta alquila el espacio, brinda los servicios y se encarga de la mano de obra. Durante la operación, se cuenta con la supervisión de personal de Qori, y el proceso incluye el trabajo de materia prima, la elaboración de la mezcla y el enlatado. Para poder garantizar el correcto funcionamiento, se establecerán contratos a largo plazo con la empresa maquiladora.
- **Logística salida:** La distribución se realizará mediante empresas logísticas externas, que se encargaran de la distribución a los clientes mediante rutas diseñadas y programadas eficientemente.
- **Marketing y ventas:** Es de vital importancia el trabajo de *marketing* de la empresa para conectar con los consumidores con el fin principal de demostrar el trabajo que se está realizando gracias a las prácticas de comercio justo. De igual manera, Qori es un producto único en cuanto a su sabor y, al no tener octógonos, es un producto que se puede promocionar como saludable. Finalmente, es fundamental el trabajo de CRM (administración de relaciones con clientes) para mantener clientes fidelizados, con consumo frecuente, y buscar que ellos mismos referencien la bebida.

4.4.2 Matriz EFI

En la Tabla 18, se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Internos (Matriz EFI).

Tabla 18

Matriz de Evaluación de Factores Internos

| Matriz de Evaluación de Factores Internos - Qori | | | | |
|--|---|------|-------|-------------|
| | Factores determinantes de éxito | Peso | Valor | Ponderación |
| Fortalezas | | | | |
| 1 | Lineamientos de comercio justo de nivel internacional | 0.13 | 4 | 0.52 |
| 2 | Insumos nativos de alta calidad | 0.15 | 3 | 0.45 |
| 3 | Contratos a largo plazo con empresas maquiladoras | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 4 | Red de distribución especializada y eficiente | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 5 | Sabores únicos en el mercado | 0.10 | 2 | 0.20 |
| 6 | Mezcla sin octógonos cumpliendo lineamientos saludables | 0.08 | 4 | 0.32 |
| Total fortalezas | | 0.58 | | 1.85 |
| Debilidades | | | | |
| 1 | Poca experiencia en la operación | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 2 | Poca integración con los proveedores | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 3 | Concentración de ventas en una sola línea de productos | 0.03 | 2 | 0.06 |
| 4 | Dependencia de proveedores limitados | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 5 | Limitada capacidad de producción | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 6 | Poco posicionamiento de la marca por ser nueva | 0.10 | 2 | 0.20 |
| Total debilidades | | 0.42 | | 0.71 |
| Total | | 1.00 | | 2.53 |

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, los puntos internos críticos son aquellos relacionados directamente con la calidad de la bebida. Como se busca la diferenciación en un nicho pequeño, es necesario que se perciba la calidad más alta. Para esto, es pertinente mantener la certificación internacional, cuidar la presentación del envase y el poder posicionarse como la marca de más alto nivel. Las debilidades están relacionadas con la producción y los costos de producción, principalmente por la falta de control que se puede tener con respecto a estos aspectos.

4.4.3 Matriz VRIO

En la Tabla 19, se aprecia la matriz VRIO.

Tabla 19

Matriz VRIO

| | Matriz VRIO | | | | |
|---|-------------|----|----|----|----------------------------------|
| Recurso/capacidad | V | R | I | O | Análisis competitivo |
| Lineamientos de comercio justo de nivel internacional | Sí | Sí | No | No | Ventaja competitiva por explotar |
| Insumos nativos de alta calidad | Sí | Sí | No | No | Ventaja competitiva por explotar |
| Contratos a largo plazo con empresas maquiladoras. | Sí | Sí | No | No | Ventaja competitiva por explotar |
| Red de distribución especializada y eficiente. | Sí | Sí | No | No | Ventaja competitiva por explotar |
| Sabores únicos en el mercado | Sí | Sí | No | No | Ventaja competitiva por explotar |
| Mezcla sin octógonos cumpliendo lineamientos saludables | Sí | Sí | No | No | Ventaja competitiva temporal |

Fuente: Elaboración propia

Cabe agregar que el recurso de la certificación de concepto justo es uno de los puntos más importantes para la ventaja competitiva de la empresa, ya que es muy difícil de imitar lo que resulta ser muy atractivo. A partir de esta certificación emergen las demás ventajas competitivas relacionadas con el producto como son la mezcla y el trabajo de marca. Finalmente, las asociaciones con maquiladoras de alta calidad le aportan al envase una diferencia significativa frente a otras bebidas energizantes que utilizan envases de plástico o lata.

4.4.4 Ventaja competitiva y estrategia genérica

La ventaja competitiva está relacionada directamente con las especificaciones del producto, y debe ser el punto de partida para la promoción y comunicación hacia los consumidores. Dentro de la industria de bebidas energizantes, se manejan productos muy similares (compuestos principalmente de agua, saborizante, cafeína y azúcar), que buscan competir principalmente por precio. Qori propone salir de esa competencia y buscar un mercado distinto, enfocado en la calidad de los insumos, la presentación y la conciencia social.

Asimismo, en lo que concierne a la estrategia genérica a utilizar, esta es la segmentación de mercado o de nicho, enfocado en la diferenciación. El nicho de mercado está enfocado en “Lima Moderna”, es decir, en aquellos consumidores que busquen un producto saludable, de buen sabor, y que estén dispuestos a pagar un adicional por un producto que tenga las cualidades de ser sostenible y responsable (comercio justo).

4.5 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

4.5.1 Razón social y/o comercial

La razón social que se ha elegido para este emprendimiento es Qori Energy Drinks S.A.C. Esta debe ser inscrita en Sunarp como persona jurídica del tipo sociedad anónima cerrada (sin directorio). Para inscribirla, es necesario el detalle de accionistas y sus respectivos aportes de bienes tangibles e intangibles.

4.5.2 Régimen tributario

De acuerdo con las características y proyecciones de ventas, la empresa se encontraría en el régimen general tributario. En este, no hay límites en cuanto a los ingresos, pero implicaría las siguientes obligaciones, según la Ley de impuesto a la renta (D.L. N° 774, 1993; Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2022):

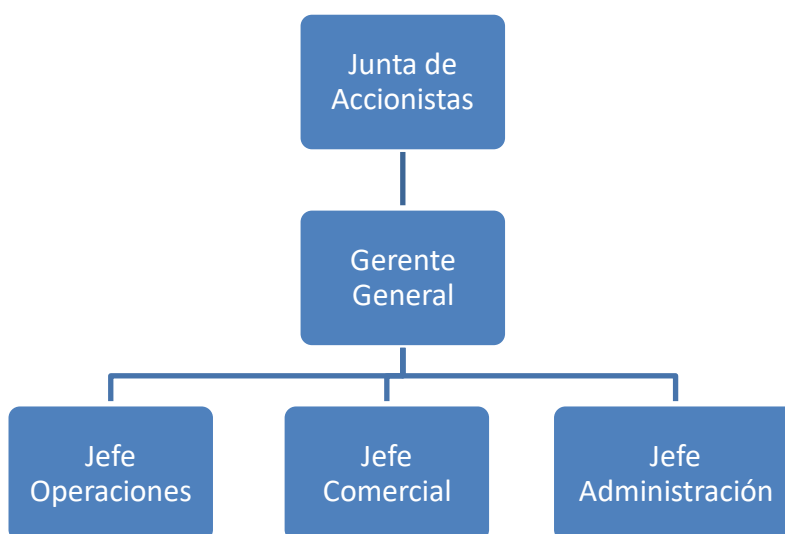
- Elaboración de libros de contables.
- Elaboración de estados financieros como parte de la declaración anual.
- Presentación de declaraciones mensuales en las que se determina el pago de impuesto general a ventas (18%), además del impuesto a la renta (1.5% sobre ingresos mensuales).
- Pago anual de impuesto a la renta del 29.5% (a lo que se le reducen los pagos de impuesto a la renta mensuales).

4.5.3 Estructura organizacional

En la Figura 3, se aprecia la estructura organizacional que tendrá Qori.

Figura 3

Organigrama Qori inicial



Fuente: Elaboración propia

Esta estructura básica inicial busca dividir las principales tareas en áreas funcionales. Estas son las que siguen:

- El Área de Operaciones se encargará de la logística de entrada, producción y logística de salida. Es la responsable de supervisar el cumplimiento de los contratos con la empresa de maquila.
- El Área Comercial se encargará de las tareas de promoción, diseño, ventas y atención al cliente. Es la responsable de la ejecución del plan de *marketing*.
- El Área de Administración se encargará del manejo de procesos internos, la gestión del personal, gestión legal y contable.
- La Gerencia General se encargará de alinear las tres áreas a fin de alcanzar los objetivos, y de ser el nexo con los accionistas.
- La Junta General de Accionistas tiene como función principal la elección y evaluación del gerente general. Asimismo, se encarga de tomar decisiones frente al desempeño y cumplimiento de los objetivos de la empresa. La Junta estará compuesta por tres accionistas de aportes de un tercio.

4.5.4 Visión y misión

Según David (2013), es necesario considerar nueve componentes para elaborar una misión efectiva. En la Tabla 20, se aprecia con detalle estos componentes aplicados a Qori.

Tabla 20

Componentes de la misión Qori

| Componentes | Análisis de la misión |
|---|--|
| Clientes | Consumidores adultos del NSE A de Lima Metropolitana. |
| Producto | Bebida energizante artesanal (envase de vidrio producción reducida) a base de superfrutos peruanos (aguaymanto + maca) con certificación de comercio justo. |
| Mercado | Distritos de Barranco, Miraflores, Surco, San Isidro y San Borja, |
| Tecnología | Se utilizará la tecnología más óptima para elaboración de la mezcla base, y se tercerizará el enlatado. |
| Previsión en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad | Se buscará generar el crecimiento conjunto con nuestros aliados, mediante procesos eficientes y una correcta gestión comercial. |
| Filosofía | Brindar productos de la más alta calidad que beneficien la salud de nuestros clientes y contribuyan al desarrollo de los productores de frutos nativos peruanos. |
| Autoconcepto | Somos una empresa pionera e innovadora que está revolucionando el concepto de “bebida energizante” ofreciendo un producto saludable y de alta calidad. Comprometida con desarrollar el concepto de comercio justo en el Perú. |
| Previsión por la imagen pública | Estamos comprometidos con el desarrollo de las prácticas de comercio justo y es fundamental comunicar los beneficios que traen estas prácticas y productos. |
| Previsión por los empleados | Los dos pilares de la organización son nuestros colaboradores y nuestros aliados productores. Al ser una empresa pequeña, es fundamental el desarrollo de relaciones amistosas, y el compartir la pasión de la importancia de nuestro trabajo. |

Fuente: Elaboración propia

A partir de lo expuesto en la Tabla 20, se establecen la misión y la visión. Estas se exponen a continuación:

- Misión: Revolucionar la industria de bebidas energizantes, brindando una opción sabrosa y saludable para nuestros consumidores, que ayude directamente al desarrollo de las comunidades agrícolas en el Perú.
- Visión: Ser la marca peruana líder en bebidas energizantes artesanales y ser el referente de comercio justo en el Perú.

4.5.5 Objetivos estratégicos

Toda empresa requiere objetivos estratégicos globales, los cuales se van a clasificar en objetivos de rentabilidad, de crecimiento y de supervivencia. A continuación, se expone esta clasificación:

- Objetivos de rentabilidad
 - Obtener una utilidad neta por encima del 10% desde el año 1.
 - Un retorno sobre inversión por encima del 20% al año 3.
- Objetivos de crecimiento
 - Alcanzar ventas superiores a 240 000 unidades en el primer año, y tener un crecimiento de ventas anual de 5% a partir del segundo año.
- Objetivos de supervivencia
 - Alcanzar la certificación de comercio justo al tercer año.

4.5.6 Matriz FODA

En la Tabla 21, se aprecia la Matriz FODA.

Tabla 21

Matriz FODA

| | Fortalezas | Debilidades |
|---|--|--|
| | F1: Lineamientos de comercio justo de nivel internacional F2: Insumos nativos de alta calidad F3: Contratos a largo plazo con empresas maquiladoras F4: Red de distribución especializada y eficiente F5 Sabores únicos en el mercado F6: Mezcla sin octógonos cumpliendo lineamientos saludables O1F3F5: Aprovechar el crecimiento de consumo de energizante para posicionar el sabor alternativo de la marca en la mente del consumidor. O2O6F1F2: Promocionar los insumos peruanos: de alta calidad certificados de comercio justo para aprovechar esa identidad nacional. O4F2F6: Promover el consumo de productos saludable resaltando las propiedades beneficiosas de los insumos. O5F4: Dar prioridad a las ventas directas mediante canal digital. A1A5F6: Se utilizará una mezcla que no utilice azúcar añadida, buscando estar siempre por debajo de los límites establecidos. A3F3F2: Se priorizará el uso de vidrios y material reciclado como parte del programa de desarrollo sostenible. A6F1F6: Se utilizará material e insumos de productores locales a fin de no tener necesidad de necesitar cambiar la moneda para importar. | D1: Poca experiencia en la operación D2: Poca integración con los proveedores D3: Concentración de ventas en una sola línea de productos. D4: Dependencia de proveedores certificados D5: Limitada Capacidad de producción D6: Poca Posicionamiento de la marca por ser nueva O2D2: Buscar firmar alianzas a largo plazo con los proveedores nacionales locales. O3D6 Al ser un producto producido en Perú se debe buscar el mantener un constante stock de productos frente a la escasez producto del alza de precios de productos importados. O6D7: Buscar aprovechar que es una marca nueva para dar a conocer la imagen que se propone sin sesgo previo. A3A4D1D6: Se va a tercerizar el proceso de enlatado a fin de minimizar los riesgos y costo de aprendizaje. A5D4: Se desarrollará el plan de marketing con la intención de ser la marca líder del nicho específico de bebidas saludables. A2D4: Transferir conocimiento a los proveedores a fin de mantener relaciones a largo plazo y tener mejor control sobre los precios. |
| Oportunidades O1: Crecimiento de demanda de bebidas energizantes O2: Incremento de demanda de productos con identidad nacional O3: Incremento de precio de productos importados. O4: Mayor demanda de productos saludables O5: Incremento de demanda de comercio electrónico O6: Demanda por productos con conciencia ambiental y social | | |
| Amenazas A1 Cambios de regulación sobre bebidas azucaradas A2 Variaciones en el precio de materias primas A3 Aumento de impuestos al uso del plástico A4 Restricciones en el consumo de agua A5 Cambio en las leyes de consumo de comida chatarra A6 Susceptibilidad al tipo de cambio de moneda para insumos | | |

Fuente: Elaboración propia

4.5.7 Estrategias: competitiva y de crecimiento

Qori hará uso de una estrategia competitiva enfocada en la diferenciación, en este caso, el de ser una bebida energizante saludable con énfasis en responsabilidad social mediante certificación de comercio justo. Asimismo, la estrategia de crecimiento será, en primer lugar, la de “penetración de mercado”, dirigida a aquellos consumidores de bebidas energizantes que estén interesados en una propuesta de valor distinta. En segundo lugar, a partir del año 2023, se usará la estrategia de crecimiento “desarrollo de mercado”, con la cual se buscará dirigirse a aquellas personas que no consumen bebidas energizantes por considerarlas poco saludables.

4.6 PLAN DE MARKETING

4.6.1 Objetivos del plan de marketing

Los objetivos del plan de marketing de Qori están directamente relacionados con los objetivos generales y se enfocan directamente en los aspectos comerciales y de manejo de la marca (ver Tabla 22). Aquellos se organizan en tres niveles:

- Metas a corto plazo: Se considera desde antes del lanzamiento y el primer año.
- Metas a mediano plazo: Se considera el 2023 hasta el tercer año.
- Metas a largo plazo: Se considera desde el 2024 en adelante.

Tabla 22

Objetivos de *marketing*

| Objetivos cuantitativos | Indicador de medición | Años | | |
|--------------------------------------|---|---------|---------|---------|
| | | 2022 | 2023 | 2024 |
| Eficiencia de gastos de MKT | Ingresos por venta/gastos de MKT | S/ 10 | S/ 11 | S/.12 |
| % ventas por suscripción | Ventas por suscripción/ventas totales | 20% | 25% | 30% |
| Volumen de ventas | Ventas totales en latas | 241 920 | 254 016 | 266 717 |
| % índice de satisfacción del cliente | Nivel de satisfacción de consumidores de Qori (encuestas) | 85% | 90% | 95% |

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, el plan de *marketing* tiene como finalidad (a) detallar las estrategias de segmentación (el perfil del público objetivo) y el posicionamiento; (b) desarrollar la mezcla de *marketing*, y (c) detallar el presupuesto de actividades de *marketing*. Más adelante, en la Tabla 23, se aprecia la estrategia de segmentación.

Por otro lado, el posicionamiento objetivo de Qori tiene tres pilares:

- Identidad nacional: En primer lugar, se tiene que recalcar que es un producto producido en el Perú con sabores de frutas y diseños peruanos.
- Producto saludable: Al no contar con octógonos y tener una mezcla con superfrutos es importante resaltar los beneficios nutricionales de la bebida.
- Producto responsable: Qori trabaja con sus proveedores de insumos en mejorar el nivel de vida de su comunidad pagando un precio por encima del mercado, transfiriendo conocimiento y financiando proyectos de crecimiento social.

Tabla 23

Segmentación de clientes-consumidores

| Base de segmentación | Variable | Descripción |
|----------------------|----------------------|---|
| Demográfica | Edad del consumidor | Se encuentran en el rango entre los 25-55 años |
| | Género | Masculino y femenino |
| Geográfica | Nivel socioeconómico | NSE A según Ipsos (2018) |
| | Ubicación | Principalmente, Barranco, Miraflores, Surco, San Isidro y San Borja, |
| Psicográfica | Conductual | Consumen en promedio cuatro bebidas energizantes al mes. Están muy abiertos a tendencias mundiales y a la globalización. Les atraen los productos innovadores y socialmente responsables. Están muy informados, buscan mostrar estatus en lo que consumen y buscan ganar reconocimiento social. Les interesa mucho cuidar su salud y se fijan mucho en el contenido nutricional de los alimentos. |

Fuente: Kotler y Keller (2012); Arellano (2019).

4.6.2 Mezcla de *marketing*


Producto. La presentación de la bebida será en lata de aluminio con el nombre de Qori, que significa ‘oro’ en quechua. La lata será de 330 ml; cuenta con el logo y la marca acompañada de la calificación *energy drink* y la indicación de Golden Berry para describir el sabor (ver Tabla 24).

Con respecto a las características del producto, el nombre y logo indican Qori (cabeza clava). Se eligió ese nombre por su significado en quechua de “oro”, el cual comparte el color de la fruta que aporta el sabor. Además, el símbolo de la cabeza clava de Chavín de Huantar enfatiza el valor de ser una bebida peruana. Asimismo, en la Tabla 25, se exponen los atributos estructurales de Qori; en la Tabla 26, los atributos externos del envase; y en la Tabla 27, las áreas de responsabilidad social de Qori.

Estos tres aspectos son parte de la identidad de la marca Qori y configuran un mensaje que se va a transmitir a los clientes. Con ello, se garantiza que cada lata comprada ayude directamente a las comunidades agrícolas del Perú. En cuanto al aspecto de comercio justo, al no tratarse de un producto para la exportación, sino estar diseñado para ser de consumo local, originalmente la certificación de comercio justo no se aplicará en los primeros años de operación. Sin embargo, se seguirán los criterios de comercio justo detallados en el Anexo 4.

Tabla 24

Maqueta de producto Qori

| | | |
|--|--|---|
| <p>Nombre de la marca, logo con un diseño peruano y base con diseño.</p> |  | <p>Lata de aluminio de 330 mililitros con cobertura de plástico impresa.</p> |
|  | |  |
| <p>Especificación de que es una bebida energizante saludable, natural y con insumos con prácticas de comercio justo.</p> | <p>Nombre de la fruta que da el sabor principal Golden Berry (Aguaymanto).</p> | |

Fuente: Elaboracion propia

Tabla 25

Atributos estructurales Qori

| | |
|--------------------------|---|
| Composición del producto | Se trata de una bebida energética carbonatada a base de aguaymanto, con maca (carbohidrato fuente de energía), jengibre (activador de flujo sanguíneo) y cafeína (sustancia estimulante). Los principales nutrientes son vitamina a, calcio, fósforo, riboflavina, magnesio, manganeso, sodio y zinc. |
| Sabor | El aguaymanto es un fruto con un sabor muy ácido, de sabor fuerte, el cual se endulzará con estevia para el gusto del mercado. Es importante recalcar la importancia de que se debe tomar frío. |
| Contenido de la mezcla | <p>En orden de cantidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agua carbonatada • Pulpa de aguaymanto y jugo de aguaymanto • Maca en polvo • Regulador de acidez (SIN 330) – ácido cítrico • Conservante (SIN 202)-sorbato de potasio • Endulzante (SIN 960)-glucósidos de esteviol (estevia) • Cafeína |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26

Atributos externos del envase

| | |
|---------------------------|---|
| Presentación del producto | Latas de aluminio de 330 ml, de color negro, con el logo del diseño peruano y base de color del aguaymanto. |
| Colores | Los colores principales son el dorado y negro para darle un aspecto elegante y sofisticado. El color secundario es un dorado similar al fruto del aguaymanto con lo que se busca dar una imagen de energía y diversión. |
| Etiquetas | Se contará con la información nutricional, el detalle de que se trata de una bebida energética saludable y el sello de comercio justo. Se detalla que son insumos naturales tanto el zumo de fruta como el polvo de maca, el extracto de jengibre y la cafeína. |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27

Áreas de Responsabilidad Social de Qori

| Concepto | Aplicación |
|---------------------------------|---|
| Comercio justo | Solo se trabajarán relaciones a largo plazo con productores que tengan prácticas de comercio justo y sostenibles. Se busca la transferencia de conocimiento y desarrollo de la comunidad. |
| Cuidado del medio ambiente | Se trabajará con envases de aluminio, que son muy fáciles de reciclar; todo el embalaje y cajas se realizarán con materiales reciclados. |
| Desarrollo social y comunitario | Por cada venta se acumulará un fondo de desarrollo para trabajar proyectos de índole social en las comunidades agrícolas con las que se trabaje. |

Fuente: Elaboración propia

Precio. Al tratarse de un producto exclusivo de nicho, se usará la estrategia de fijación de precios basada en valor percibido (Kotler y Keller, 2016). Según los resultados de la encuesta, el público estaría dispuesto a pagar entre S/ 6 y S/ 9 por una bebida energizante de alta calidad, y se establecerá un precio inicial de S/ 7. El precio para la plataforma digital se fijará en S/ 28 por un paquete de 4 unidades, incluido el envío.

Se va a seguir una estrategia de posicionamiento basada en la calidad, ya que se siguen las siguientes condiciones:

- El precio de Qori es elevado, porque sus insumos son de la más alta calidad y dentro del precio se incluye una prima adicional que ayuda directamente a los productores agrícolas siguiendo los lineamientos de comercio justo.
- El precio no es un diferencial de nuestro producto ni forma parte de una estrategia de penetración.

- El enfoque de la mezcla de *marketing* va a ser la publicidad y la promoción, que tienen la calidad como elemento diferenciador.
- El precio se puede variar en las campañas de referencia.

Asimismo, se plantean las siguientes estrategias de ajuste de precio:

- Descuentos por referencia: Aquellos que compren usando código de referencia tendrán un 25% de descuento en su primera compra. El objetivo de este descuento es motivar una primera compra e incentivar a los embajadores de marcas.
- Descuentos por suscripción: La tienda virtual contará con la opción de compras adelantadas para que todos los meses se entregue la cantidad de paquetes deseada. Estas compras tendrán un descuento 10% al inscribirse por compras mensuales programadas; al comprar tres meses por adelantado, 20%, y 25% para la compra semestral (ver Tabla 28).

Tabla 28

Precios por suscripción Qori

| Suscripción | Descuento | Cantidad de Four-Pack | Precio Four-Pack | Precio unitario |
|-------------|-----------|-----------------------|------------------|-----------------|
| Mensual | 10% | 1 | 25.2 | 6.3 |
| Trimestral | 20% | 3 | 22.4 | 5.6 |
| Semestral | 25% | 6 | 21 | 5.25 |

Fuente: Elaboración propia

Promoción. Por la naturaleza exclusiva del producto, se usará una mezcla de estrategias de promoción en los tres medios de publicidad (ECDISIS Estudio, 2020) (ver Tabla 29 y Tabla 30).

El programa de embajadores de marca estará relacionado con códigos promocionales individuales. Estos le darán un descuento a los consumidores que usen ese código en su primera compra y una comisión al embajador. Esto implica un pago de comisión de S/ 5 soles por cada paquete de cuatro latas para los embajadores de marca. Se calcula que el 20% de las ventas será por referencia.

Se promocionará el programa de suscripción con el mensaje principal del apoyo a los productores (ver Tabla 31). Además, por cada lata vendida, se donará S/ 0.5 a un fondo directo para el desarrollo de las comunidades de los productores de los insumos nativos. Se presupuesta que este fondo para el primer año será de S/ 120 000.

Tabla 29

Detalle medios de promoción

| Medio | Canal | Estrategia |
|----------------|---|---|
| ATL (masivo) | Reportajes en prensa especializada (revistas, reportajes pagados) | No es una prioridad. Solo se va a considerar en caso se consiga una oportunidad muy económica o gratuita donde se explique principalmente el trabajo de comercio justo. |
| TTL (híbrida) | Redes sociales | Prioridad alta. El objetivo es comunicar tanto las propiedades de la bebida como los beneficios del comercio justo. Se utilizarán campañas de embajadores de marca, a quienes se les pagará mediante un sistema de comisiones con códigos promocionales. |
| BTL (enfocada) | <ul style="list-style-type: none"> • Promoción en puntos minoristas. • Regalos para suscriptores y clientes nuevos. | <p>La publicidad enfocada en puntos de venta será reducida. El objetivo principal es dar a conocer la marca y llevarlos al portal web.</p> <p>Se obsequiará material promocional a los suscriptores y los clientes nuevos en su primera compra.</p> <p>En los primeros meses de lanzamiento, se realizarán activaciones de degustación en locales especializados.</p> |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30

Promoción en redes sociales

| YouTube | Twitter | Facebook | Instagram |
|---|--|---|---|
| Se subirán videos sobre la marca y el énfasis en el trabajo del comercio justo. | Se compartirá información breve relacionada con la vida saludable y la responsabilidad social. | Se compartirán historias y promociones que lleven directamente a la página de comercio electrónico. | Se trabajará con embajadores de marca, que se encargarán de promocionar y ofrecer descuentos a los nuevos clientes. |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31

Descripción sistema de suscripción

| Concepto | Beneficios para el consumidor | Método de pago |
|---|---|--|
| Un sistema de pago adelantado que garantiza la entrega de bebidas cada mes. | <ul style="list-style-type: none"> • Vaso de la marca por suscribirse • Material promocional • Descuento en el precio • Reconocimiento en los proyectos y programas de responsabilidad social | Cargo en cuenta a una tarjeta digital. |

Fuente: Elaboración propia

El vaso de vidrio es parte fundamental de la promoción, dado que un grupo importante de los consumidores prefiere consumir bebidas en envase de vidrio. Al no poder realizarse la producción de este tipo de envase, se va a promocionar y regalar los

vasos de vidrios para simular la experiencia. El vaso será transparente con el logo y marca en blanco que resalta cuando el vaso está lleno (ver Figura 4).

Figura 4

Vaso Qori

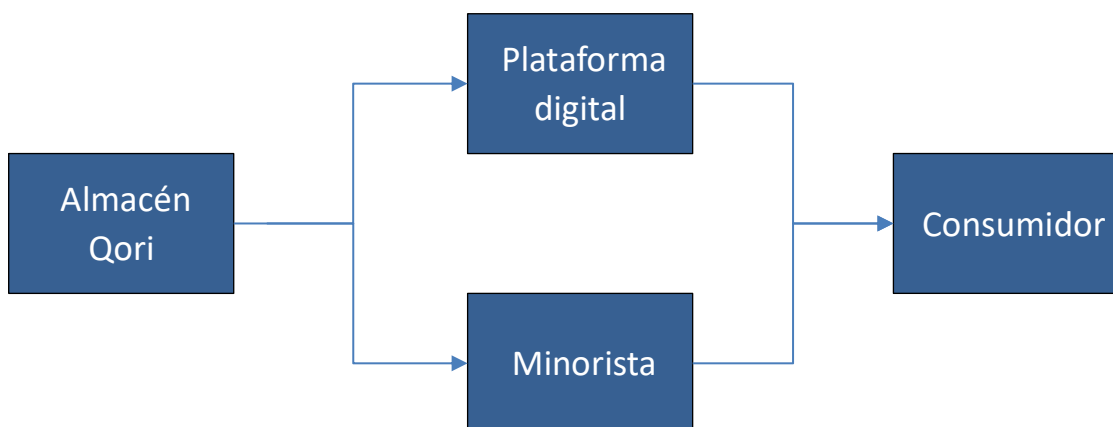


Fuente: Elaboración propia

Plaza. El sistema de distribución de Qori se realizará mediante proveedores de reparto tercerizados. Dependiendo del volumen de venta necesario para repartirse en el día, se utilizarán distintos métodos de transporte. Los dos canales de venta son los siguientes: (a) venta directa por comercio electrónico en página web propia y (b) venta a minoristas especializados. En ambos casos, la distribución empieza en el almacén de productos terminados de Qori (ver Figura 5 y Tabla 32).

Figura 5

Canales de venta



Fuente: Elaboración propia

Tabla 32

Descripción canales de venta

| Canal | Tipo | Objetivo |
|-------------------------|--|--|
| Comercio electrónico | Tienda virtual propia | Generar la mayor cantidad de ventas directas, y ser el principal canal de ventas. |
| Minorista especializado | Bodegas gourmet, biomarkets, gimnasios, restaurantes, ferias orgánicas, etc. | Dar a conocer la marca como una bebida saludable asociada a productos selectos y especializados. |

Fuente: Elaboración propia

4.6.3 Cronograma de actividades y presupuesto de *marketing*

Se ha dividido las actividades del primer año en dos etapas (ver Tabla 33). Estas son las siguientes:

- Las actividades de lanzamiento (cuatro meses): Consisten principalmente en la creación de las páginas de redes sociales, creación de contenido multimedia para la marca (videos, imágenes, fotos y logos) e implementación de la tienda electrónica. Se empezará con un evento de lanzamiento y activaciones en centros especializados (degustaciones y muestras gratis). Asimismo, se aplicarán promociones de lanzamiento para dar a conocer la marca principalmente en redes.
- Las actividades operativas (ocho meses): Consiste en la creación constante de contenido y el buscar los embajadores de marca con el objetivo de incrementar el reconocimiento de la marca. Se continuará con las activaciones en los minoristas.

Tabla 33

Cronograma mensual del plan de *marketing*

| Actividad | Lanzamiento | | | | | Operativo | | | | | | |
|--|-------------|---|---|---|---|-----------|---|---|---|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Desarrollar contenido multimedia para redes. | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Desarrollo de la página web con tienda virtual. | X | X | | | | | | | | | | |
| Desarrollo de páginas de redes sociales en Facebook, Youtube, Twitter e Instagram. | X | X | X | | | | | | | | | |
| Diseño y desarrollo de <i>merchandising</i> . | X | | | | | | | | | | X | |
| Activaciones en locales especializados (degustación) | | X | | X | | X | | X | | X | | X |
| Publirreportaje. | | | X | | | | | | X | | | |
| Evento de lanzamiento del producto. | X | X | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Cabe precisar que cada año se utilizará un cronograma similar. A partir del segundo año, el concepto de “evento de lanzamiento” se cambiará el nombre por “evento de aniversario”. Además, en la Tabla 34, se aprecia el presupuesto de *marketing*.

Tabla 34

Presupuestos de *marketing*

| Ítem | Cantidad inicial | Precio unitario | 2023 | 2024 | 2025 |
|------------------------------------|------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| Publicidad | | | | | |
| Volantes | 15000 | 0.3 | 4500 | 4500 | 4500 |
| Marketing directo | | | | | |
| Eventos de activaciones | 12 | 2000 | 24 000 | 24 000 | 24 000 |
| Degustación de bebidas | 5000 | 7 | 35 000 | 35 000 | 35 000 |
| Diseño de la página <i>web</i> | 1 | 5000 | 5000 | 0 | 0 |
| Contenido multimedia promocional | 30 | 1250 | 37 500 | 37 500 | 37 500 |
| Campaña de publicidad en Instagram | 1 | 12000 | 12 000 | 18 000 | 27 000 |
| Campaña de publicidad en Facebook | 1 | 4800 | 4800 | 7200 | 10800 |
| Relaciones públicas | | | | | |
| Publirreportaje | 1 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 |
| Merchandising | | | | | |
| Vasos Qori | 5000 | 3 | 15 000 | 15 000 | 15 000 |
| Total sin IGV | | | 139 800 | 143 200 | 155 800 |

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto de *marketing* considerado en la Tabla 34 incluye los siguientes aspectos:

- El presupuesto considera todas las actividades detalladas en la Tabla 33.
- El presupuesto de las campañas publicitarias aumenta en 50% cada año.
- El diseño de la página web solo se considera el primer año.

4.7 PLAN DE OPERACIONES

4.7.1 Objetivos y estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones de Qori está alineada con la estrategia de enfoque en diferenciación basada en calidad superior. El punto principal es garantizar la calidad de los insumos, la inocuidad de los procesos y la excelencia en los productos finales. Como se trata de una bebida de producción no masiva, se debe optimizar los procesos y ser muy eficientes a fin de evitar mermas y pérdidas.

Para esto, una empresa maquiladora se encargará de la recepción de insumos, elaborar la mezcla de la bebida, así como del proceso de enlatado y etiquetado. Adicionalmente, la empresa experta en manejo de alimentos y bebidas se encargará del

cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura (BPM) y del control de calidad (ver Tabla 35). Asimismo, cabe añadir que el costo unitario está definido por el total de costos variables sobre las unidades producidas. El detalle se encuentra en el Anexo 6.

Tabla 35

Objetivos de operaciones

| Objetivo | Indicador | Descripción | Meta | | |
|--------------------------------|--|--------------------------------------|--------------|----------------|-----------------|
| Calidad | | | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
| Eficiencia de insumos y costos | Latas producidas/costos de producción | Costo unitario de cada lata de Qori. | Menor a S/ 3 | Menor a S/ 2.9 | Menor a S/. 2.8 |
| Eficiencia de entrega | Pedidos completados /Pedidos recibidos | Cumplimiento de pedidos. | 95% | 96% | 97% |

Fuente: Elaboración propia

4.7.2 Diseño del producto, de los procesos y de las instalaciones

En la Tabla 36, se aprecia la composición del producto.

Tabla 36

Composición de la bebida

| Insumo | Porcentaje |
|--|----------------|
| Jugo y pulpa de aguaymanto | 15 (20 gramos) |
| Extracto de maca y jengibre | 5 (5 gramos) |
| Aditivos (endulzantes, acidez, conservantes) | 3 (2.5 gramos) |
| Agua carbonatada | 77 |

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, los procesos operativos son los siguientes: (a) recepción y desinfección de insumos, (b) elaboración del concentrado, (c) gasificado y enlatado, (d) etiquetado y empaquetado, y (e) distribución de mercadería. Posteriormente, en la Tabla 37, se expone la descripción de procesos del producto. Más adelante, en la Figura 6, se muestra el flujo operativo de Qori.

Por otro lado, las instalaciones de producción cuentan con las siguientes áreas:

- Área de Recepción y Despacho
- Planta de tratamiento y procesamiento del concentrado
- Máquina mezcladora
- Tanque de enfriamiento y carbonatación
- Máquina llenadora y enlatado
- Máquina de etiquetado
- Almacén de insumos

Asimismo, la planta se instalará en una de las naves industriales de la empresa maquiladora, ubicada en el distrito industrial de Lurín. El área aproximada requerida es de 250 m². El *layout* se detalla en la Figura 7.

Tabla 37

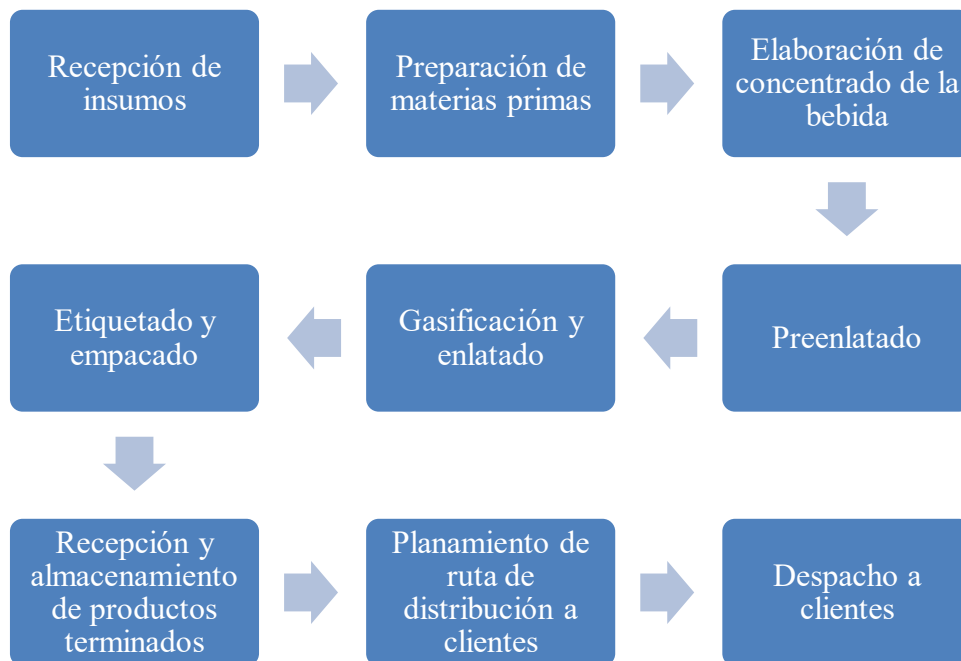
Descripción de procesos Qori

| Proceso | Descripción | Puntos críticos de control |
|--|---|--|
| Recepción de insumos | Recepción de las frutas de los productores, los extractos y los aditivos. | <ul style="list-style-type: none"> • Estado de los insumos • Verificación de las guías de remisión • Estado de conservación. |
| Preparación de materias primas | Pesar y medir las cantidades de insumos que se van a usar en la producción del día | <ul style="list-style-type: none"> • Registro detallado del uso de insumos. |
| Elaboración de concentrado de la bebida | Mezclado de insumos en mezcladora. Se mezclará la fruta, los extractos, los aditivos con agua al punto de conseguir una mezcla uniforme. Una vez realizada la mezcla, se procederá a llenar en el tanque para enlatado y se desinfectarán las superficies utilizadas para dejar listo para la próxima mezcla. | <ul style="list-style-type: none"> • Control de mermas • Control de temperatura • Inocuidad del agua • Limpieza de superficies • Rendimiento de mezcla • Cumplimiento de procedimientos de envasado. • Cumplimiento de procedimientos de limpieza • Cumplimiento de BPM (buenas prácticas de manufactura, incluyendo uso de uniformes, lavado y desinfección de manos) |
| Preenlatado | En este proceso, se coloca el concentrado en las latas, se le agrega el agua carbonatada y se tapa la lata. | <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de tiempo de producción • Cumplimiento de unidades contratadas |
| Enlatado y gasificación de mezcla | En este proceso, a las latas llenas se les coloca su etiqueta de manera automática, y se va a juntar en paquetes de cuatro latas. Una vez que están listas las latas, se guardan en el almacén de productos terminados y se agrupan de acuerdo con los requerimientos. | <ul style="list-style-type: none"> • Alineación de etiquetas • Calidad de impresión • Calidad de empaque |
| Etiquetado y empacado | En los días de despacho, se entregarán directamente a cada cliente y consumidor. | <ul style="list-style-type: none"> • Control de inventarios |
| Recepción y almacenamiento de productos terminados | En coordinación con el Área Comercial, se elaborarán los paquetes de mercancía a entregar según clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de guías de entrega • Agrupar clientes que estén en rutas cercanas |
| Planeamiento de ruta de distribución a clientes | En los días de despacho, se entregarán directamente a cada cliente y consumidor. | <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de entregas • Tiempo de entrega |
| Despacho a clientes | | |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 6

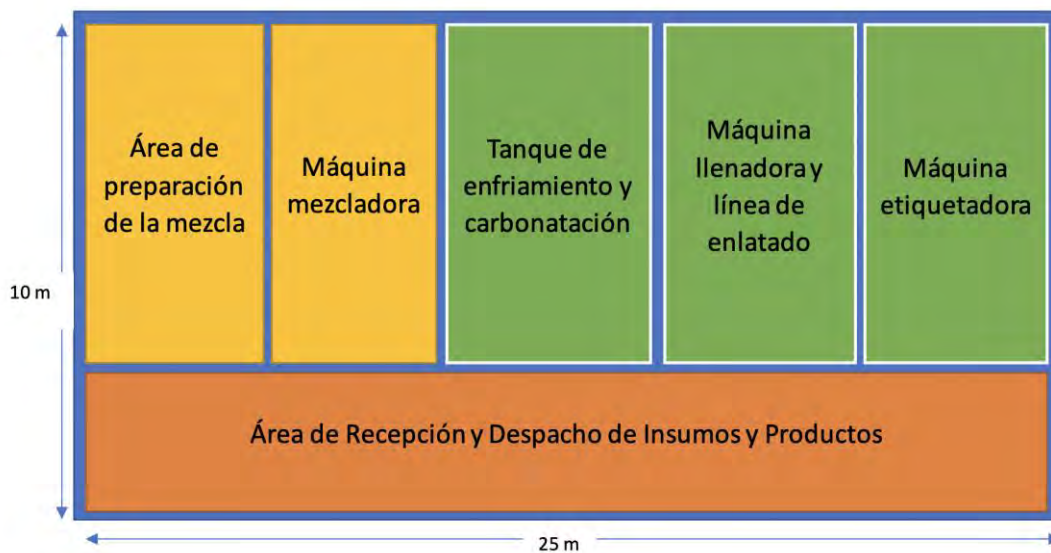
Flujo operativo de Qori



Fuente: Elaboración propia

Figura 7

Layout de planta de elaboración Qori



Fuente: Elaboración propia

Las oficinas administrativas cuentan con las siguientes áreas: (a) Área Administrativa y (b) Almacén de productos terminados. En precisión, la oficina administrativa será alquilada con un almacén para almacenar los productos. Estará

ubicada en un punto céntrico de la zona de “Lima moderna”. Desde este espacio se despacharán los pedidos de la tienda virtual.

4.7.3 Programación de las operaciones de la empresa

Las actividades operativas están programadas en base a las predicciones de ventas. Se producirán suficientes unidades para satisfacerlas. Para eso, se debe calcular los requisitos de insumos. En precisión, para cumplir el año uno con la cantidad de 79 834 litros (241 920 latas), se necesitan producir 18 362 litros de concentrado. Esto implicaría cumplir con una producción de 1530 litros de concentrado mensual y 383 litros semanales. Esto se realizará en siete producciones semanales de concentrado (ver Tabla 38 y Tabla 39).

Tabla 38

Estimación insumos anuales a utilizar

| | | Ventas proyectadas anuales (en unidades) | 2023 | 2024 | 2025 |
|------------|-----------|--|------|------|------|
| Porcentaje | Insumo | Gramos por lata | kg | kg | kg |
| 15% | Fruta | 20 | 4838 | 5080 | 5334 |
| 3% | Aditivos | 5 | 1210 | 1270 | 1334 |
| 5% | Extractos | 2.5 | 605 | 635 | 667 |

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente a las actividades operativas directas (aquellas relacionadas directamente con la elaboración de la bebida), existen actividades de soporte operativo que consisten en mantenimiento, y limpieza y registro de inventarios. Las actividades operativas en su mayoría serán realizadas por la empresa maquiladora bajo la supervisión de personal de Qori. El detalle de la frecuencia de cada una de estas actividades se encuentra en la Tabla 39.

Tabla 39

Frecuencia de actividades operativas y de soporte

| Actividad | Frecuencia | Responsabilidad |
|---------------------------------------|------------|-----------------|
| Recepción de insumos | Quincenal | Qori |
| Elaboración de la mezcla | Diaria | Maquila |
| Limpieza a profundidad de superficies | Semanal | Maquila |
| Inventario de insumos | Semanal | Qori |
| Inventario productos terminados | Mensual | Qori |
| Mantenimiento de instalaciones | Mensual | Maquila |
| Mantenimiento de servicios de agua | Trimestral | Maquila |
| Mantenimiento maquinaria | Trimestral | Maquila |
| Desinfección total de planta | Semestral | Maquila |

Fuente: Elaboración propia

4.7.4 Actividades preoperativas

El cronograma de las actividades preoperativas se detalla en la Tabla 40. Estas consisten principalmente en trámites administrativos para obtener la inscripción de la empresa Qori, la creación de contenido para las plataformas digitales y los requerimientos técnicos para la instalación de la planta. El presupuesto de estas operaciones se detalla en la Tabla 41.

Tabla 40

Actividades preoperativas Qori

| | Actividad | Meses | | | | | | | | | | | |
|----|---|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1 | Constitución de la empresa en Registros Públicos. | X | | | | | | | | | | | |
| 2 | Inscripción en Sunat. | X | | | | | | | | | | | |
| 3 | Negociación de financiamiento. | | X | X | X | | | | | | | | |
| 4 | Búsqueda y negociación alquiler del local. | | | | | X | X | | | | | | |
| 5 | Acondicionamiento de la oficina. | | | | | X | X | | | | | | |
| 6 | Reclutamiento y selección de personal. | | | | | | | X | | | | X | |
| 7 | Adquisición de computadoras | | | | | | | | X | | | | X |
| 8 | Adquisición de dominio web y plataforma digital | | | | | | | | | X | | | |
| 9 | Creación de logos, marca y material promocional | | | | | | | | | X | X | X | X |
| 10 | Inducción del personal | | | | | | | | X | X | X | | |
| 11 | Capacitación, entrenamiento y formación de la cultura organizacional. | | | | | | | | | | | X | X |
| 12 | Obtención de permisos municipales. | | | | | | | X | X | X | X | X | X |
| 13 | Compra e Importación de equipos. | | | | | | | X | X | | | | |
| 14 | Acondicionamiento de la planta. | | | | | | | | | X | X | | |
| 15 | Instalación de equipos. | | | | | | | | | | | X | |
| 16 | Adquisición de equipos, muebles y herramientas. | | | | | | | | | | | X | X |
| 17 | Obtención de certificado de seguridad de Defensa Civil. | | | | | | | | | | | | X |
| 18 | Limpieza y desinfección de planta. | | | | | | | | | | X | X | X |
| 19 | Registro de Digesa | | | | | | | | | | X | | |
| 20 | Producción de inventario inicial | | | | | | | | | | | X | X |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41

Presupuesto actividades preoperativas

| Descripción | Costo (S/) |
|--|---------------|
| Inscripción en Sunat | 850 |
| Acondicionamiento de la oficina | 250 |
| Reclutamiento y selección de personal | 400 |
| Obtención de permisos municipales | 600 |
| Acondicionamiento de la planta | 200 |
| Obtención de certificado de seguridad de Defensa Civil | 200 |
| Limpieza y desinfección de planta | 300 |
| Registro de Digesa | 250 |
| Gestión administrativa (12 meses) | 11 400 |
| Total | 14 450 |

Fuente: Elaboración propia

4.7.5 Presupuesto de inversión y estimación de capital de trabajo

En la Tabla 42 y la Tabla 43, se detalla el presupuesto de inversión de los equipos de la planta Qori.

Tabla 42

Presupuesto equipos de planta

| Equipo | Precio unitario (S/) | Cantidad | Total (S/) |
|---|----------------------|----------|--------------|
| Maquina 3 en 1 para bebidas (marca King Machine, con capacidad para 1500 latas por hora). | 84000 | 1 | 84000 |
| Mezclador industrial de 60 litros | 5500 | 1 | 5500 |
| Mesas de trabajo de acero inoxidable | 400 | 6 | 2400 |
| Repisas y estantes para almacén | 150 | 8 | 1200 |
| Monta carga manual | 600 | 2 | 1200 |
| Balanza digital | 300 | 2 | 600 |
| Utensilios (cucharas, cuchillos, tijeras) | 300 | 1 | 300 |
| Recipientes industriales (varios tamaños) | 400 | 1 | 400 |
| Total | | | 95600 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43

Presupuesto equipos de oficina

| Equipo | Precio unitario (S/) | Cantidad | Total (S/) |
|------------------------------|----------------------|----------|------------|
| Computadoras personales | 1700 | 10 | 17 000 |
| Montacarga manual | 600 | 1 | 600 |
| Impresora | 3000 | 1 | 3000 |
| Licencias de <i>software</i> | 150 | 10 | 1500 |
| Total | | | 22 100 |

Nota. En cuanto a las computadoras personales, se le entrega un equipo a todo el personal de tiempo completo.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 38, se indicó la cantidad específica en kilos de cada insumo que se requiere cada año según el presupuesto de ventas. Asimismo, en la Tabla 44, se precisa el valor monetario de todo el capital de trabajo operativo según el pronóstico de venta.

Tabla 44

Capital de trabajo operativo

| Descripción | Cantidad | Costo unitario (S/) | 2023 (S/) | 2024 (S/) | 2025 (S/) |
|--|----------|---------------------|-----------|-----------|-----------|
| Materia prima directa - Insumos | | | | | |
| Pulpa de fruta / jugo de fruta (5KG) | 968 | 80 | 77 408 | 81 280 | 85 344 |
| Extractos de maca y kion (25 kg) | 48 | 125 | 6 050 | 6 350 | 6 670 |
| Aditivos (ácido, conservantes, endulzante) 1 kg | 605 | 30 | 18 150 | 19 050 | 20 010 |
| Total materia prima directa | | | 101 608 | 106 680 | 112 024 |
| Mano de obra (jornales) | | | | | |
| Recepción y desinfección | 648 | 40 | 25 920 | 25 920 | 25 920 |
| Elaboración de mezcla | 486 | 40 | 19 440 | 19 440 | 19 440 |
| Total mano de obra directa | | | 45 360 | 45 360 | 45 360 |
| Enlatado (por millar) | 242 | 400 | 106 687 | 112 021 | 117 622 |
| Traslado (por 100 cajas de 4) | 605 | 100 | 66 679 | 70 013 | 73 514 |
| Total costos indirectos y gastos de fabricación | | | 157 248 | 165 110 | 173 366 |
| Total capital de trabajo | | | 304 216 | 317 150 | 330 750 |

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en la Tabla 45, se detalla el valor unitario por cada aspecto de costo variable. El costo total unitario por lata de QORI es de S/ 2.88.

Tabla 45

Costos variables unitarios

| Costos variables | | |
|----------------------------------|-------------|-----------------|
| Descripción | Unitario | Total 2023 (S/) |
| Materia prima | 0.42 | 101 608 |
| Mano de obra | 0.19 | 45 360 |
| Costos indirectos de fabricación | 0.65 | 157 248 |
| Comisiones de venta | 0.25 | 60 480 |
| Envíos de mercadería | 0.88 | 211 680 |
| Donaciones por venta | 0.50 | 120 960 |
| Total | 2.88 | 697 336 |

Fuente: Elaboración propia

Además, como se aprecia en la Tabla 46, al considerar un precio unitario de S/ 7, se obtiene un margen de 59%, que equivale a 4.12 por lata.

Tabla 46

Margen unitario

| Margen unitario | |
|---------------------------------|------|
| Precio estimado | 7 |
| Margen de contribución unitario | 4.12 |
| Margen unitario % | 59% |

Fuente: Elaboración propia

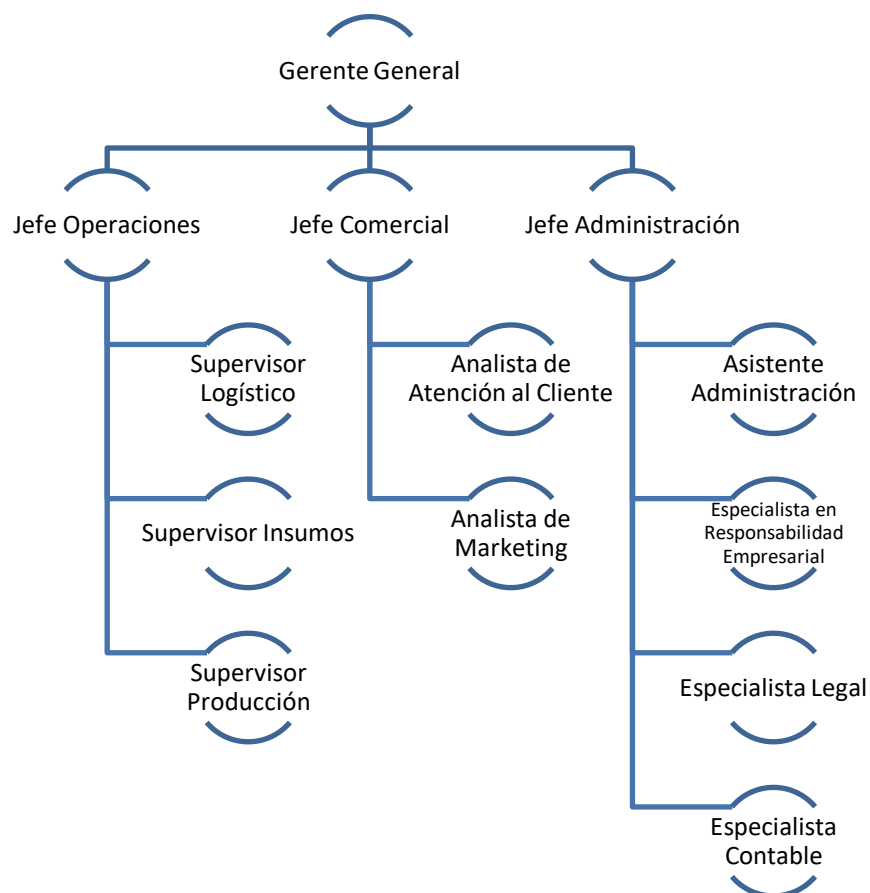
4.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En la Figura 8, se aprecia que las tres áreas funcionales de Qori son Operaciones, Comercial y Administración. Cada área está compuesta por un equipo conformado por personal propio a tiempo completo y especialistas externos.

Además, se trata de una pequeña empresa, según la facturación estimada y el tamaño de personal, con ventas superiores a 150 UIT, pero menores a 1700, con 10 trabajadores en planilla. En consecuencia, el régimen laboral correspondiente es el especial para micro y pequeñas empresas. El detalle del régimen se encuentra en el Decreto Supremo N° 013-2013-Produce (2013).

Figura 8

Organigrama funcional Qori



Fuente: Elaboración propia

4.8.1 Objetivos de personal: cargos, requerimientos y perfiles

En la Tabla 47, se expone los objetivos del personal; en la Tabla 48, se muestra los perfiles de puesto de Qori.

Tabla 47

Objetivos de personal

| Objetivo específico | Indicador | Herramienta de medición | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|--|--|---|-------|-------|-------|
| Contar con personal eficiente. | Cumplimiento de metas trimestrales. | Evaluación de desempeño trimestral | 85% | 90% | 95% |
| Contar con personal constantemente capacitado. | Capacitaciones en habilidades técnicas | Horas de capacitación | 12 | 12 | 12 |
| | Capacitaciones en habilidades blandas | Horas de capacitación | 12 | 15 | 18 |
| Mantener relaciones a largo plazo con los colaboradores. | Porcentaje de rotación de personal | Relación de planilla | 20% | 10% | 10% |
| Contar con un clima laboral sobresaliente. | Porcentaje de satisfacción laboral semestral | Encuesta semestral de percepción de los empleados | 80% | 85% | 90% |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48

Relación de puestos

| Puesto | Resumen del puesto | Contratación |
|---|--|--------------|
| Gerente general | Representará a la empresa, y responderá por los resultados de las estrategias y el cumplimiento de objetivos frente a la junta de accionistas. Está encargado de la coordinación con los jefes de las áreas funcionales. Será el principal responsable de la gestión financiera de la empresa. | Permanente |
| Jefe de Operaciones | Es responsable de la coordinación de todas las operaciones de la empresa y de la coordinación con los supervisores. Su objetivo principal es garantizar la producción y distribución de las bebidas. | Permanente |
| Supervisor Logístico | Está encargado de la distribución de materias primas y de productos terminados. | Permanente |
| Supervisor Insumos | Está encargado de la coordinación con los proveedores, planeamiento de requerimientos y compras. | Permanente |
| Supervisor Producción | Está encargado del cumplimiento de los requerimientos de producción, y es responsable de la calidad de productos. | Permanente |
| Jefe Comercial | Es responsable de la gestión comercial de Qori y de dirigir al equipo de marketing. Es responsable de las ventas y manejo de la marca Qori. | Permanente |
| Analista de Atención al Cliente | Está encargado de manejar el canal de ventas digital, atender requerimientos de clientes, solucionar problemas comerciales y realizar seguimiento a los pedidos de clientes. | Permanente |
| Analista de Marketing | Está encargado de coordinar la creación de contenido de la marca Qori, coordinar las actividades de <i>marketing</i> , coordinar el manejo de redes sociales y evaluar promociones. | Permanente |
| Jefe de Administración | Está encargado del manejo de las oficinas, contratos, recursos humanos, financieros y legales de la empresa. | Permanente |
| Asistente de Administración | Es el soporte administrativo del jefe de administración, responsable del orden de la oficina, documentos y registros. | Permanente |
| Especialista en Responsabilidad Empresarial | Es experto en manejo de comunidades agrícolas externas, encargado de supervisión de los planes de responsabilidad social. | Temporal |
| Especialista legal | Es abogado externo encargado de la gestión legal de Qori. | Temporal |
| Especialista contable | Es contador externo encargado de la gestión contable de Qori. | Temporal |

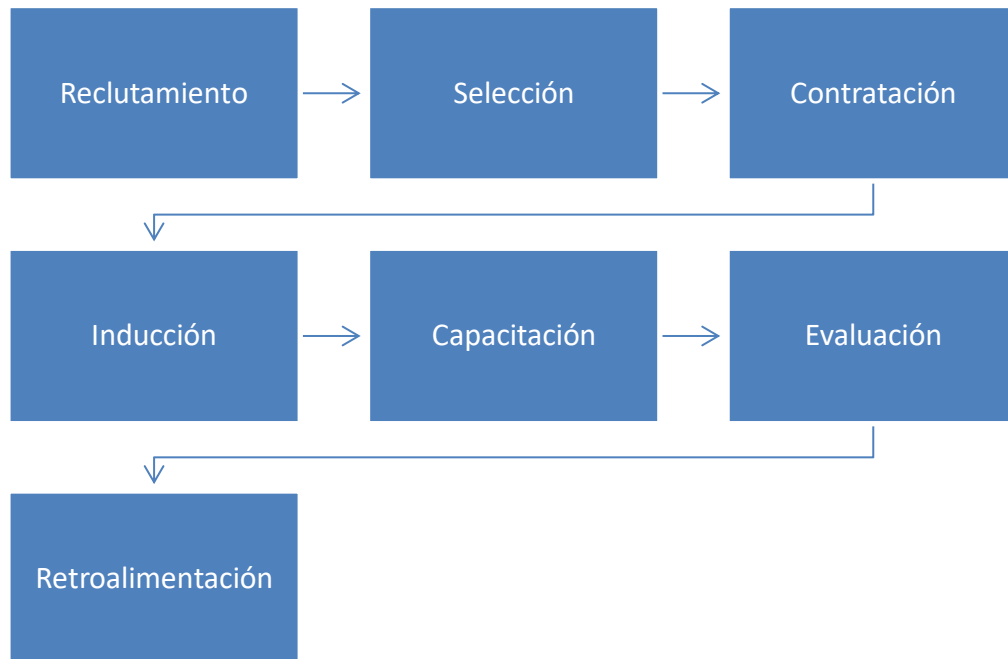
Fuente: Elaboración propia

4.8.2 Estrategias de administración de recursos humanos

En la Figura 9, se expone el proceso de administración de recursos humanos. Luego, se describe con detalle sus etapas.

Figura 9

Proceso de RR.HH. Qori



Fuente: Elaboración propia)

- **Reclutamiento:** El proceso de reclutamiento tendrá dos enfoques. El primero es buscar por recomendación y referencia, principalmente para los cargos de jefes. El segundo enfoque consiste en la convocatoria interna para considerar siempre, en primer lugar, a colaboradores propios para puestos nuevos en la etapa de crecimiento.
- **Selección:** Inicialmente, el gerente general se encargará de la selección de los tres jefes funcionales. Luego, los procesos de selección para candidatos estarán bajo la dirección del jefe de Administración y el jefe del área correspondiente.
- **Contratación:** Todos los trabajadores estarán bajo contrato en la planilla siguiendo el régimen laboral para pequeñas y medianas empresas. Los contratos se establecerán por periodos semestrales.
- **Inducción:** La primera semana de trabajo de cada trabajador será utilizada para realizar una inducción con la que pueda conocer al equipo, la cultura organizacional y los procesos.

- **Capacitación:** Las capacitaciones se dividen en dos grupos: las específicas, que están directamente relacionadas con la operación de las áreas funcionales dirigidas específicamente a cada área; las generales, dirigidas a todo el equipo en cuanto al desarrollo de habilidades generales (trabajo en equipo, comunicación, herramientas informáticas, etc.)
- **Evaluación:** La evaluación a nivel de jefaturas estará relacionada con el cumplimiento de objetivos. A nivel de supervisores y asistentes, será realizada por el jefe de cada área de manera periódica en base al rendimiento y cumplimiento de tareas.
- **Retroalimentación:** De manera semanal, se realizarán retroalimentaciones por área funcional mediante mecánicas de “reuniones de alineamiento”, en las que se definirán los trabajos y pendientes de la semana. De manera mensual, se realizará una reunión en la que participen todos los trabajadores para compartir la situación en que se encuentra la empresa. En estas reuniones se brindará retroalimentación de manera general.

4.8.3 Presupuesto de remuneraciones y gastos de personal

El presupuesto de remuneraciones y gastos de personal se detalla en la Tabla 49. En este cálculo, se están considerando provisiones mensuales según el régimen laboral para pequeñas empresas. Este se distribuye del siguiente modo:

- Dos gratificaciones anuales de media remuneración más un adicional de 9%, según la Ley 30334 (2015).
- Las vacaciones y la compensación por tiempo de servicio (CTS) consideran un periodo equivalente al de 15 días anuales.
- El seguro social equivale a 9% de la remuneración mensual.
- En cuanto a los gastos de servicios externos, se contará con los servicios de un contador (encargado de la gestión contable) y un experto en desarrollo social (encargado de los proyectos de responsabilidad social con las comunidades agrícolas). El total mensual es de S/ 1900 (ver Tabla 50 y Tabla 51).

Tabla 49

Presupuesto mensual Recursos Humanos

| Personal | Sueldo Básico (S/) | Gratificación (S/) | Vacaciones (S/) | Seguro social (S/) | CTS (S/) | Costo mensual (S/) |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-----------------|--------------------|-------------|--------------------|
| Área de Operaciones | 10000 | 908 | 417 | 900 | 417 | 12 642 |
| Jefe Operaciones | 4000 | 363 | 167 | 360 | 167 | 5057 |
| Supervisor Logístico | 2000 | 182 | 83 | 180 | 83 | 2528 |
| Supervisor Insumos | 2000 | 182 | 83 | 180 | 83 | 2528 |
| Supervisor Producción | 2000 | 182 | 83 | 180 | 83 | 2528 |
| Área Comercial | 9000 | 818 | 375 | 810 | 375 | 11 378 |
| Jefe Comercial | 4000 | 363 | 167 | 360 | 167 | 5057 |
| Analista de Atención al Cliente | 2500 | 227 | 104 | 225 | 104 | 3160 |
| Analista de Marketing | 2500 | 227 | 104 | 225 | 104 | 3160 |
| Área Administrativa | 12000 | 1090 | 500 | 1080 | 500 | 15 170 |
| Gerente General | 6000 | 545 | 250 | 540 | 250 | 7585 |
| Jefe de Administración | 4500 | 409 | 188 | 405 | 188 | 5689 |
| Asistente de Administración | 1500 | 136 | 63 | 135 | 63 | 1896 |
| Total | 31000 | 2816 | 1292 | 2790 | 1292 | 39189 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 50

Gastos por servicio de terceros

| Personal | Gasto mensual (S/) |
|------------------------------|--------------------|
| Contador | 400 |
| Experto en desarrollo social | 1500 |
| Total mensual | 1900 |
| Total anual | 22 800 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 51

Presupuesto de RR.HH.

| Concepto | 2022 (S/) | 2023 (S/) | 2024 (S/) | 2025 (S/) |
|-----------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Planilla | | 470 270 | 470 270 | 470 270 |
| Servicios de terceros | 11 400 | 22 800 | 22 800 | 22 800 |
| Total | 11 400 | 493 070 | 493 070 | 493 070 |

Fuente: Elaboración propia

4.9 PLAN FINANCIERO

En la Tabla 52, se exponen los objetivos financieros.

Tabla 52

Objetivos financieros

| Objetivo | 2023 (%) | 2024 (%) | 2025 (%) |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|
| Rentabilidad (utilidad neta/ventas) | 10 | 15 | 20 |
| Retorno de inversión | 17 | 18 | 20 |

Fuente: Elaboración propia

4.9.1 Datos, supuestos y políticas

Se considera los siguientes datos:

- Horizonte de evaluación: 3 años
- Precio de venta Qori en el primer año: S/ 7 por lata; *four packs* a S/ 28, con un aumento de S/ 0.5 anual.
- Producción de Qori en el primer año: 24 1920 latas y un aumento de 5% anual.
- Moneda por usar: nuevo sol.
- Régimen laboral especial para micro y pequeñas empresas.
- Tasa de impuesto a la renta: El impuesto a la renta será de 29.5 anual (1.5% provisión mensual)
- IGV: 18%
- El total necesario de inversión considerando gastos preoperativos, inversión en activos y capital de trabajo es de S/ 574 552. Asimismo, el presupuesto para el 2022 considera las actividades preoperativas administrativas: 12 meses de S/ 950.

Se considera los siguientes supuestos:

- Tipo de cambio a utilizar: S/. 4
- El crecimiento del mercado de bebidas energizantes se estima en 5% anual.
- Porcentaje de inflación será de 5%
- Se asume se vende el total de la producción anual.
- Se asume que el impuesto a la renta, el IGV, y el régimen laboral no va a tener cambios en los próximos años.
- Los gastos de depreciación son del 10% para equipos.

Finalmente, en cuanto a las políticas, se considera la siguiente: los primeros tres años se reinvertirá el 100% de los dividendos.

4.9.2 Presupuestos de las actividades del negocio y de inversión

Como se aprecia en la Tabla 53, los costos de producción para el primer año son de S/ 340 216 y están compuestos por costos de producción directos e indirectos.

Tabla 53

Costos de producción

| Costos de producción indirectos (S/) | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Descripción | 2023 | 2024 | 2025 |
| Materia prima | 101 608 | 106 680 | 112 024 |
| Mano de obra | 45 360 | 45 360 | 45 360 |
| Costos de producción indirectos | | | |
| Gastos de fabricación y traslado | 157 248 | 165 110 | 173 366 |
| Servicio de maquila - alquiler de planta | 36 000 | 36 000 | 36 000 |
| Total | 340 216 | 353 150 | 366 750 |

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en la Tabla 54, se muestran los gastos administrativos. La totalidad de estos es S/ 677 330, que incluye todos los gastos necesarios para el funcionamiento de la empresa Qori.

Asimismo, como se observa en la Tabla 55, los gastos de ventas y marketing para el primer año ascienden a S/ 411 960, que incluye los gastos de marketing, el gasto por enviar la mercadería y el pago de comisiones de venta para los representantes de marca.

Tabla 54

Gastos administrativos

| Gastos administrativos | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Descripción | 2023 (S/) | 2023 (S/) | 2024 (S/) |
| Alquiler de oficina (incluido servicios y mantenimiento) | 42 000 | 42 000 | 42 000 |
| Gastos de movilidad | 9000 | 9000 | 9000 |
| Licencias | 1500 | 1500 | 1500 |
| Materiales de oficina y caja chica | 6000 | 6000 | 6000 |
| Alquiler de almacén | 4800 | 4800 | 4800 |
| Servicios de terceros | 22 800 | 22 800 | 22 800 |
| Planilla | 470 270 | 470 270 | 470 270 |
| Gastos de desarrollo de comunidades (RSE) | 120 960 | 127 008 | 133 358 |
| Total | 677 330 | 683 378 | 689 728 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 55

Gastos de ventas y *marketing*

| Gastos ventas y <i>marketing</i> | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Descripción | 2023 (S/) | 2023 (S/) | 2024 (S/) |
| Gastos de <i>marketing</i> | 139 800 | 143 200 | 155 800 |
| Gastos de ventas (envíos de mercadería) | 211 680 | 222 264 | 233 377 |
| Gastos de ventas (comisiones) | 60 480 | 63 504 | 66 679 |
| Total | 411 960 | 428 968 | 455 856 |

Fuente: Elaboración propia

Además, los gastos de depreciación considerando la maquinaria de la planta y los equipos de cómputo de las oficinas son en total de S/ 11 620 el primer año (ver Tabla 56).

Tabla 56

Gastos depreciación

| Gastos depreciación (S/) | | | |
|------------------------------|--------|--------|-------|
| Descripción | 2023 | 2023 | 2024 |
| Equipos maquinaria de planta | 9620 | 8658 | 7792 |
| Equipos de cómputo | 2000 | 1800 | 1620 |
| Total | 11 620 | 10 458 | 9 412 |

Fuente: Elaboración propia

Combinando el total de estas actividades, se puede calcular los costos y gastos de operación para los años del plan del negocio. La inversión total está compuesta de tres partes: (a) el capital de inversión para maquinarias y equipos (S/ 95 600); (b) el presupuesto para los trámites preoperativos (S/ 14 450), y (c) el capital de trabajo para el

primer cuatrimestre (S/ 464 502), que es el monto necesario para poder mantener la producción y ventas los primeros meses del año. El detalle completo del cálculo de presupuesto de inversión se detalla en el Anexo 12. Asimismo, se estima que recién en el mes de abril se van a conseguir ventas mensuales que alcancen el punto de equilibrio mensual. El detalle de las ventas mensuales del primer año se muestra en el Anexo 13.

Tabla 57

Presupuesto de inversión

| Presupuesto de inversión (S/) | |
|--|----------------|
| Concepto | Monto |
| Inversión maquinaria y equipos | 95 600 |
| Presupuesto preoperativo | 14 450 |
| Capital de trabajo primer cuatrimestre | 464 502 |
| Total | 574 552 |

Fuente: Elaboración propia

4.9.3 Estructura del financiamiento

La propuesta inicial de financiamiento consiste en buscar el 100% del capital de inversión a base de aporte de accionistas (ver Tabla 58). Se cuenta con tres accionistas y cada uno realizó una inversión de S/ 191 517.

Tabla 58

Estructura financiamiento

| Descripción | Porcentaje | Valor (S/) |
|------------------------|------------|----------------|
| Accionistas | 100 | 574 552 |
| Financiamiento externo | - | - |
| Total | 100 | 574 552 |

Fuente: Elaboración propia

4.9.4 Presupuestos y punto de equilibrio

Para los presupuestos de ingresos se considera la venta del total de la producción a un precio de S/ 7 la lata al consumidor final, con incrementos de precio de 0.5 cada año (ver Tabla 59 y Tabla 60).

Tabla 59

Presupuesto de ingresos anual

| | 2023 (S/) | 2024 (S/) | 2025 (S/) |
|--|-----------|-----------|-------------|
| Latas vendidas | 241 920 | 254 016 | 266 717 |
| Precio de Qori (S/) | 7 | 7.5 | 8 |
| Proyección de ingresos por ventas (S/) | 1 693 440 | 1 905 120 | 2 133 734.4 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 60

Costos fijos y variables Qori

| Costos fijos (CF) (S/) | | | |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Descripción | 2023 (S/) | 2024 (S/) | 2025 (S/) |
| Gastos administrativos | 556 370 | 556 370 | 556 370 |
| Costo de <i>marketing</i> | 139 800 | 143 200 | 155 800 |
| Total | 696 170 | 699 570 | 712 170 |
| Costos Variables (CV) (S/) | | | |
| Descripción | 2023 | 2024 | 2025 |
| Materia prima | 101 608 | 106 680 | 112 024 |
| Mano de obra | 45 360 | 45 360 | 45 360 |
| Costos indirectos de fabricación | 157 248 | 165 110 | 173 366 |
| Comisiones de venta | 60 480 | 63 504 | 66 679 |
| Envíos de mercadería | 211 680 | 222 264 | 233 377 |
| Donaciones por venta | 120 960 | 127 008 | 133 358 |
| Total | 697 336 | 729 926 | 764 165 |

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, para el cálculo del punto de equilibrio, se dividirán los costos fijos y los costos variables a fin de encontrar los costos unitarios para, luego, poder hallar el margen de contribución unitario. La fórmula de punto de equilibrio es la siguiente:

$$Q = \frac{CF}{P - CVu}$$

Donde:

Q= Cantidad de unidades necesarias para alcanzar el punto de equilibrio

CF = Costos fijos

P = Precio de venta unitario

CVu= Costo variable unitario = Costo variable/unidades vendidas

A partir de este cálculo, se establece que, para el año 2023, el punto de equilibrio será el siguiente:

- CF = S/ 696 170
- P = S/ 7
- CV = Costo variable anual = S/ 697 336
- UV = Unidades vendidas año 2023 = S/ 241 920
- CVu= Costo variable unitario = S/ 697 336/241 920 = S/ 2.88 por lata
- MgCu = 7 – 2.88 = 4.22
- Punto de equilibrio = $Q = \frac{S/696\ 170}{7-2.88} = 220\ 486$ latas.

Esto significa que se necesitaran vender por lo menos 220 486 latas de Qori para cubrir los gastos fijos. Este punto de equilibrio se alcanzaría el primer año en el mes de noviembre (ver Tabla 61).

Tabla 61

Punto de equilibrio mensual

| Punto de equilibrio mensual (S/) | |
|-------------------------------------|---------------|
| Gastos administrativos | 46 364 |
| Costo de <i>marketing</i> | 29 290 |
| Total | 75 654 |
| Costo unitario | 2.88 |
| Precio de venta | 7 |
| Margen unitario | 4.12 |
| Punto de equilibrio en latas | 18 374 |

Fuente: Elaboración propia

En efecto, cada mes se tiene que alcanzar ventas de 18 374 latas para cubrir los gastos fijos mensuales.

4.9.5 Estados financieros y flujo de caja del primer año

En la Tabla 62, se expone el estado de ganancias y pérdidas.

Tabla 62

Estado de ganancias y pérdidas

| Concepto | 2022 (S/) | 2023 (S/) | 2024 (S/) | 2025 (S/) |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ventas | 0 | 1 693 440 | 1 905 120 | 2 133 734 |
| Costos de venta | 0 | (340 216) | (353 150) | (366 750) |
| Utilidad bruta | 0 | 1 353 224 | 1 551 970 | 1 766 984 |
| Gastos administrativos | (14 450) | (677 330) | (683 378) | (689 728) |
| Gastos de venta | 0 | (411 960) | (428 968) | (455 856) |
| Depreciación | 0 | (11 620) | (10 458) | (9412) |
| Utilidad operativa | (14 450) | 252 314 | 429 166 | 611 987 |
| Impuestos | 0 | (74 433) | (126 604) | (180 536) |
| Utilidad neta | (14 450) | 177 881 | 302 562 | 431 451 |
| Margen neto | - | 10.50% | 15.88% | 20.22% |

Nota. Los datos destacados aparecen en rojo.

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el margen neto para el primer año es del 10.5%, lo cual es atractivo para un inversionista, ya que significa que la empresa está obteniendo rentabilidad por sus operaciones. Este margen crece cada año en un 5% aproximadamente en relación con el incremento de ventas. En la Tabla 63, se aprecia el flujo de caja. Asimismo, en la Tabla 64, se presenta el balance general.

Tabla 63

Flujo de caja

| Concepto | 2022 (S/) | 2023 (S/) | 2024 (S/) | 2025 (S/) |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ingresos | | 1 693 440 | 1 905 120 | 2 133 734 |
| Egresos | | | | |
| Costos de venta | | (340 216) | (353 150) | (366 750) |
| Gastos administrativos | | (677 330) | (683 378) | (689 728) |
| Gastos de ventas | | (411 960) | (428 968) | (455 856) |
| Gastos preoperativos | (14 450) | | | |
| Inversiones | (95 600) | | | |
| Capital de trabajo | (464 502) | | | |
| Saldos antes de impuestos | (574 552) | 263 934 | 439 624 | 621 400 |
| Impuesto a la renta | | (74 433) | (126 604) | (180 536) |
| Flujo de caja económico | (574 552) | 189 501 | 313 020 | 440 863 |
| Flujo de caja acumulado | (574 552) | (385 051) | (72 031) | 368 832 |

Nota. Los datos destacados aparecen en rojo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 64

Balance general

| Concepto | Año 0 | Año 1 |
|---------------------------------------|---------|---------|
| Activo | | |
| Activo corriente | | |
| Caja y bancos | 464 502 | 654 003 |
| Total activo corriente | 464 502 | 654 003 |
| Activo no corriente | | |
| Inmuebles, maquinaria y equipos | 95 600 | 95 600 |
| Depreciación acumulada | | -11 620 |
| Total activo no corriente | 95 600 | 83 980 |
| Total otros activos | | |
| Total activo | 560 102 | 737 983 |
| Pasivo | | |
| Pasivo corriente | | |
| Total pasivo | - | - |
| Patrimonio neto | | |
| Capital social | 574 552 | 574 552 |
| Resultados acumulados | -14 450 | 163 431 |
| Total patrimonio neto | 560 102 | 737 983 |
| Total pasivo y patrimonio neto | 560 102 | 737 983 |

Fuente: Elaboración propia

4.9.6 Evaluación financiera

El análisis financiero consistirá en tres puntos:

- VAN: Valor neto actual
- PR: Periodo de recuperación de inversión
- TIR: Tasa interna de retorno

En el Anexo 11, se calcula la tasa de costo de oportunidad de capital (COK), el cual tiene como valor 7.21%. Sin embargo, al tratarse de una tasa con mucho sesgo por los datos de distintos países y siendo un plan de negocios que siempre implica mayor riesgo, se está considerando una tasa de descuento del 20%. Para ello, se usa como referencia la tasa de interés promedio para pequeñas empresas de la Superintendencia de Banca y Seguros para el 2021 (SBS, 2022). Se considera que este valor será atractivo para los accionistas. En la Tabla 65, se observan los resultados.

Tabla 65

Evaluación financiera

| Año | Flujo de caja | Valor presente | Saldo actualizado | Valor acumulado |
|-----|---------------|----------------|-------------------|-----------------|
| 0 | (574 552) | (574 552) | (574 552) | |
| 1 | 189 501 | 157 918 | (416 634) | 157 918 |
| 2 | 313 020 | 217 375 | (199 259) | 375 293 |
| 3 | 440 863 | 255 129 | 55 870 | 630 422 |
| VAN | 55 870 | | ROE año 1 | 28% |
| TIR | 25% | | ROA año 1 | 22% |
| PR | 3.80 | | | |

Nota. Los datos destacados aparecen en rojo.

Fuente: Elaboración propia

El tiempo de recuperación de la inversión es de tres años y nueve meses. Se observa que el VAN es positivo (S/ 55 870) y la TIR (25%) está por encima de la tasa de descuento. Se puede concluir por estos indicadores que el proyecto es viable y que genera rentabilidad. El detalle de crecimiento de la empresa se detalla en el Anexo 10. Dado que la empresa está planeada para seguir funcionando después del año 3, el VAN aumentaría cada año.

4.9.7 Análisis de sensibilidad, simulación financiera y planes de contingencia

En cuanto al análisis de la sensibilidad, se realizó un análisis de sensibilidad considerando la variable más crítica, que consiste en alcanzar el volumen de ventas, dado que se manejan costos fijos elevados (ver Tabla 66).

Tabla 66

Variaciones de resultados en base a ventas

| Cumplimiento de ventas (%) | VAN al año 3 | TIR (%) | PR |
|----------------------------|--------------|---------|------|
| 90 | -110 717.02 | 9 | 4.9 |
| 94 | -44 082.25 | 16 | 4.06 |
| 96 | -10 764.87 | 19 | 4.01 |
| 105 | 139 163 | 33 | 3.86 |

Nota. Los datos destacados aparecen en rojo.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Finalmente, en la Tabla 67, se muestran los planes de contingencia para diversos escenarios de riesgo.

Tabla 67

Planes de contingencia

| Riesgo | Posibles razones | Acciones |
|--|---|---|
| Ventas por debajo de los objetivos | <ul style="list-style-type: none"> Falta de promoción Falta de disponibilidad de mercancía Se alcanzó el límite de demanda Poca aceptación del producto | <ul style="list-style-type: none"> Se aumentará el presupuesto de <i>marketing</i> para invertir en mayores eventos promocionales y publicidad. En caso de estar relacionado con la disponibilidad, se modificarán los planes de producción y distribución. En caso de que se alcance el límite de la demanda, se modificarán las estrategias de precio. En caso de estar relacionado con la aceptación del producto, se buscarán nuevos puntos de distribución o se evaluará la posibilidad de exportar el producto. |
| Ventas por encima de la producción | <ul style="list-style-type: none"> Exceso de ventas Fallas en la línea de producción | <ul style="list-style-type: none"> En caso de que las ventas sobrepasen la producción óptima, sería necesaria el ampliar la línea productiva con mayor inversión en maquinaria o maquila. En caso de que las ventas sobrepasen la producción a raíz de fallas en la línea, se incrementarán los gastos de mantenimiento y el equipo productivo. |
| Falta de materias primas | <ul style="list-style-type: none"> Incrementos en precios de materias primas Poca producción de materias primas Eventos extraordinarios (climatológicos, sociales, desastres naturales) que impidan la cadena logística. | <ul style="list-style-type: none"> En el caso de que sean incrementos considerables en los insumos y poca producción, se tendrá que recurrir a incrementos de precio de venta. En caso de que se trate de eventos extraordinarios que impidan el abastecimiento, se tendrá que considerar nuevos proveedores . |
| Falta de capacidad de entrega de productos | Abundancia de pedidos en zonas fuera del rango planeado. | <ul style="list-style-type: none"> Contratar centros de distribución externos para aumentar la zona de reparto. Invertir en flota de distribución propia. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de lo expuesto en el presente plan de negocios, se plantean las siguientes conclusiones:

1. El análisis del macro y microentorno ofrece condiciones favorables para el lanzamiento de una bebida energizante nueva con un enfoque del nicho. Ello siempre está sujeto a que las condiciones del entorno no sean afectadas.
2. La ventaja competitiva de Qori radica en la diferenciación; por ello, se enfoca principalmente en la calidad de los insumos peruanos y en el trabajo social asociado con prácticas que buscan seguir lineamientos de comercio justo.
3. El concepto de “artesanal” relacionado con un envase de vidrio de producción limitada en el caso de una bebida energizante no resulta viable por dos factores: (a) el elevado costo de inversión inicial y (b) la ausencia de valor agregado para los consumidores de energizantes. En consecuencia, la opción de un envase enlatado es económicamente más viable.
4. El estudio de mercado demuestra que sí hay un mercado potencial para energizantes con sabores asociados a marcas peruanas y que enfatizan el ser productos saludables.
5. Para que un negocio de bebidas energizantes pueda ser viable con producción reducida, el énfasis principal debe centrarse en el control de costos operativos y el desarrollo de una estrategia de *marketing* enfocada, que permita generar valor al nicho de clientes al cual se dirige.
6. La evaluación financiera demuestra la viabilidad del proyecto de la empresa Qori, y con esta se obtiene una recuperación al tercer año siempre y cuando se logre el cumplimiento de los objetivos de ventas.

Por otro lado, se ofrece la siguiente recomendación: debido al crecimiento del mercado de bebidas energizantes tanto en el mundo como en el Perú, se considera que hay espacio para el desarrollo de marcas nuevas de energizantes de distinto nivel y distintos mercados geográficos y regionales. Es una opción viable para comunidades agrícolas que produzcan frutas el buscar la industrialización de sus concentrados de fruta mediante productos que generen mayor rentabilidad como es el caso de los energizantes.

REFERENCIAS

- Arellano, R. (2019). *Los seis estilos de vida: los sofisticados*.
<https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/los-sofisticados/>
- Ayestas, J. y Villar, T. (2016). *Plan de negocios para producir y comercializar cerveza artesanal* [tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional.
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2193/Jorge_Tesis_Maestria_2016.pdf?sequence=4
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2021). *Diferencial de Rendimientos del Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG)-Perú*.
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/indicadores-de-riesgo-para-paises-emergentes-embig>
- Bravo, F. (2021, 9 de marzo). Ecommerce en el Perú movió US\$ 6,000 millones en el 2020. *Ecommerce News*. <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2021/ecommerce-peru-2020.html>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (s.f.a). *Súper Aguaymanto*. <https://peru.info/es-pe/superfoods/detalle/super-aguaymanto>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (s.f.b). *Súper Maca*. <https://peru.info/es-pe/superfoods/detalle/super-maca>
- Coordinadora Nacional de Pequeños Productores de Comercio Justo del Perú. (2015). *Principios de comercio justo*. <http://comerciojusto.pe/comercio-justo/principios/>
- Córcega, Y. y Machaca, J. (2018). *Plan de negocios para la comercialización de quinua orgánica de la provincia de Caylloma con certificación de comercio justo al mercado alemán* [tesis de maestría, Universidad ESAN].
<https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1541>
- Coscione, M. (2015). América Latina Y el sentido originario del comercio justo. *Eutopía. Revista de Desarrollo Económico Territorial*, 7, 11-26.
<https://doi.org/10.17141/eutopia.7.2015.1633>.
- Damodaran, A. (2021). *Data*.
https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- Decreto Legislativo N° 774. Ley del impuesto a la renta. Congreso de la República del Perú (1993)

- Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE. Texto único ordenado de la ley de impulso al desarrollo productivo y al crecimiento empresarial. Presidencia de la República del Perú (2013).
<http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/ds013-2013-produce.pdf>
- Decreto Supremo N° 017-2017-SA. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable. Presidencia de la República del Perú (2017)
- Diario Gestión. (2021, 2 de abril). Más del 70% de peruanos tiene acceso a internet y la mayoría está en Lima. Obtenido de <https://gestion.pe/peru/mas-del-70-de-peruanos-tiene-acceso-a-internet-y-la-mayoria-esta-en-lima-noticia/>
- ECDISIS Estudio. (2020, 29 de junio). *Publicidad ATL, BTL o TTL*.
<https://ecdisis.com/publicidad-atl-btl-o-ttl/>
- Euromonitor International. (2019). *Energy drinks in Peru: 2012-2018*.
<https://www.euromonitor.com/energy-drinks-in-peru/report>
- Fairtrade International. (s.f.). *Logo*.
https://images.fairtrade.net/miscellaneous/FM_FSI_transparent_570x270_single-mark.png
- Fairtrade International. (2015). *Criterio de Comercio Justo Fairtrade para Comerciantes (versión 01.03.2015, v1.7)*.
https://files.fairtrade.net/standards/TS_SP.pdf
- Fairtrade International (2018). *Criterio de Comercio Justo Fairtrade para Fruta Fresca. Guías de planes de negocio (versión 01.04.2018_v2.4)*.
https://files.fairtrade.net/standards/Fresh_Fruit_SPO_SP.pdf
- Franco, P. (2013). *Planes de negocios: una metodología alternativa*. Universidad del Pacífico.
- Instituto Nacional de Salud. (2019, 04 de febrero). Consumir bebidas energizantes eleva el riesgo de daños al corazón y al cerebro.
<https://web.ins.gob.pe/es/prensa/noticia/consumir-bebidas-energizantes-eleva-el-riesgo-de-danos-al-corazon-y-al-cerebro>
- Investing.com. (2021). *Rendimiento Histórico S&P 500*.
<https://es.investing.com/indices/us-spx-500-historical-data>
- Ipsos (2018). *Distribución poblacional setiembre 2018*.
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-09/anexo_1_-_distribucion_poblacional_setiembre_2018.pdf

- Jacuve, S., Remigio, L., Casto, J. y Chipana, J. (2018). *Producción y comercialización de una bebida energizante a base insumos naturales “Kallpa”* [trabajo de bachillerato, Universidad de San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/3829>
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14 ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. (14 ed.). Prentice Hall.
- Ley 30334. Ley que establece medidas para dinamizar la economía en el año 2015. Congreso de la República del Perú (2015)
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (5ª ed.). Pearson Educación. <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Investigacion%20de%20Mercados.pdf>
- Milla, O. (2019). *Plan de negocio para la comercialización de ropa de bebé de algodón orgánico* [tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2993>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). Perú presenta al mundo su nueva marca “Superfoods Perú”. <https://www.mincetur.gob.pe/peru-presenta-al-mundo-nueva-marca-superfoods-peru/>
- Ministerio del Ambiente. (2018). *Campaña #MenosPLasticoMasVida*. <https://www.minam.gob.pe/menos-plastico-mas-vida/campana-menosplasticomasvida/>
- Ministerio del Ambiente. (2020). Impuesto al consumo de las bolsas de plástico será de S/ 0.20 durante el 2020. <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/76338-impuesto-al-consumo-de-las-bolsas-de-plastico-sera-de-s-0-20-durante-el-2020>
- Plataforma Digital Única del Estado Peruano. (2022). *Régimen general*. <https://www.gob.pe/6991-regimen-general>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Redacción Gestión. (2020, 13 de agosto). Cinco tendencias de consumo que la pandemia ha originado en la industria de alimentos y bebidas. *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/cinco-tendencias-de-consumo-que-la-pandemia-ha-originado-en-la-industria-de-alimentos-y-bebidas-nndc-noticia/>

Redacción Gestión. (2021, 17 de setiembre). BCR corrige de 2.5% a 0% proyección de crecimiento de inversión privada en el 2022. *Gestión*.

<https://gestion.pe/economia/bcr-corrige-su-proyeccion-de-25-a-0-para-la-inversion-privada-en-el-2022-noticia>

Redacción RPP. (2021, 19 de noviembre). Fletes marítimos: ¿Por qué han subido y cómo nos afecta? *RPP Noticias*. <https://rpp.pe/economia/economia/fletes-maritimos-por-que-han-subido-y-como-nos-afecta-noticia-1370233>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2022). *Tasa de Interés Promedio del Sistema Bancario*.

<https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

Vives, A. y Peinado, E. (Eds.) (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. <https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/la-responsabilidad-social-de-la-empresa-en-america-latina.pdf>

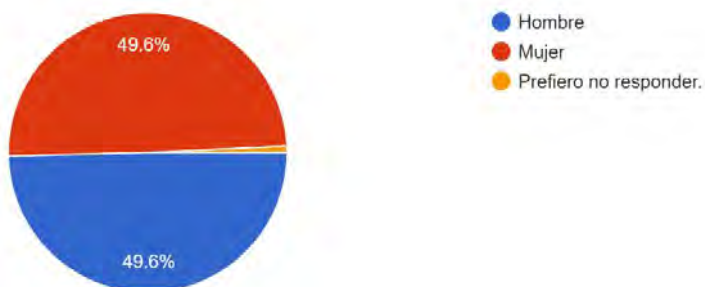
ANEXOS

Anexo 1: Encuesta bebidas energizantes

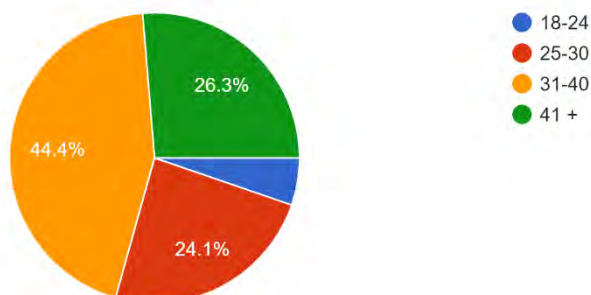
La encuesta se realizó con la herramienta de encuestas de Google y fue validada por cuatro expertos.

1. Preguntas sobre el encuestado

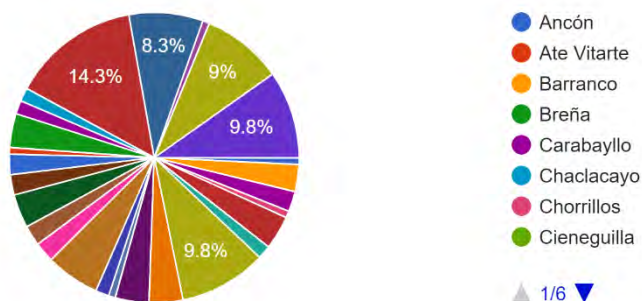
¿Cuál es tu género?



¿Qué edad tienes?

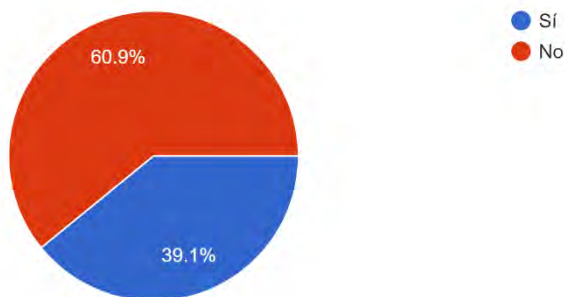


¿En qué distrito vives?

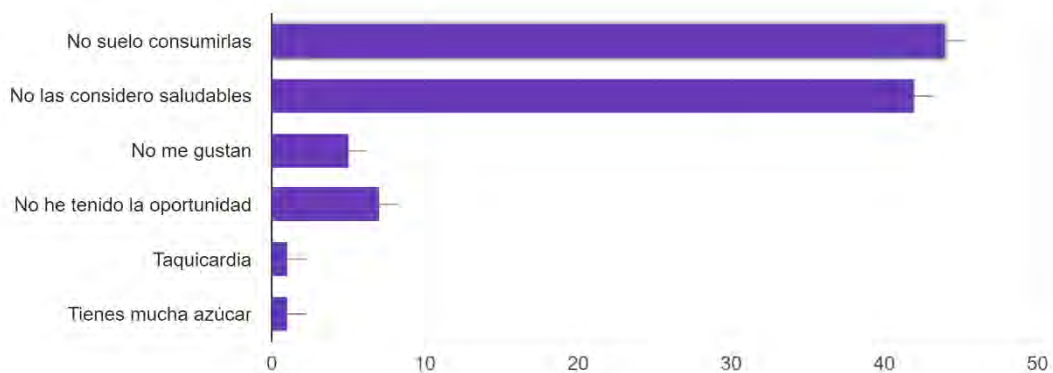


2. Preguntas sobre bebidas energizantes

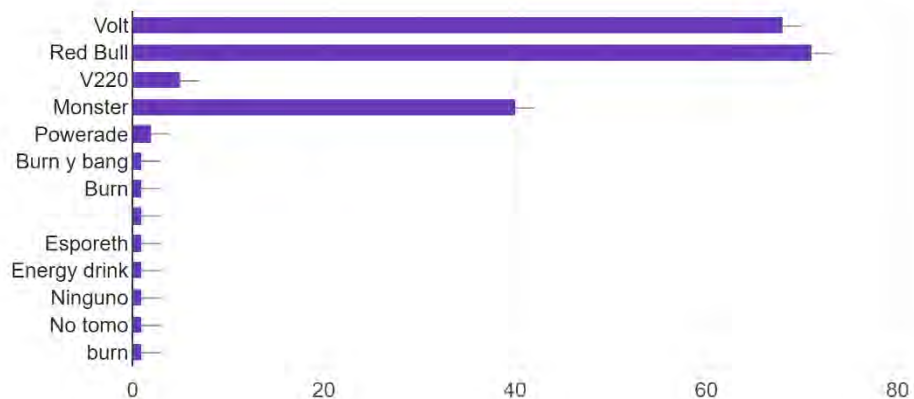
¿Has consumido bebidas energizantes en los últimos 12 meses?



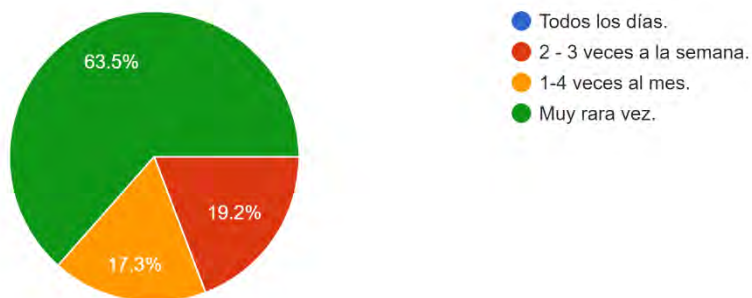
¿Por qué razones no has consumido bebidas energizantes en los últimos 12 meses?



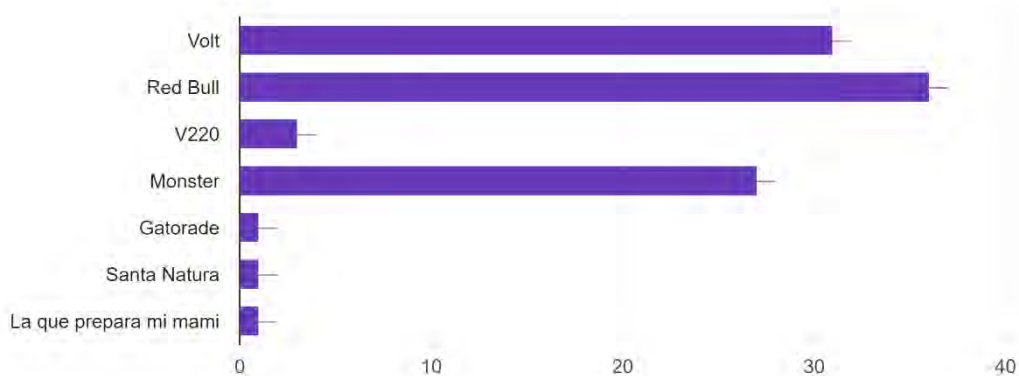
¿Cuál de las siguientes marcas de bebidas energéticas has escuchado?



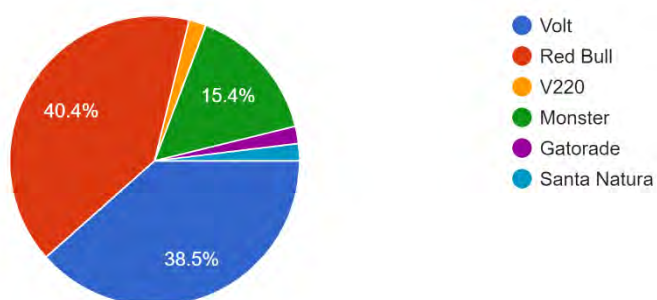
¿Con qué frecuencia consumes bebidas energéticas?



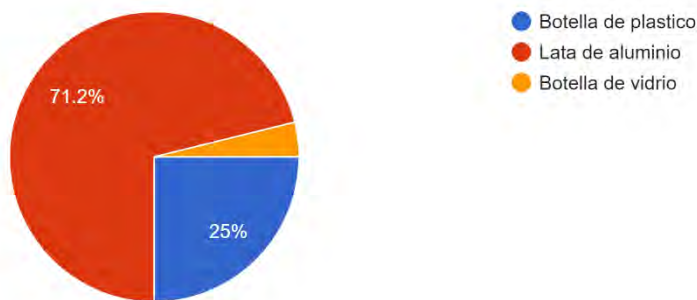
¿Cuál de las siguientes marcas de bebidas energéticas has consumido?



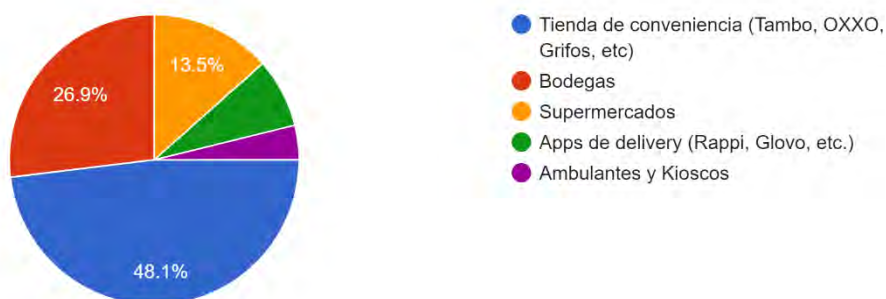
¿Cuál es la marca de bebida energizantes que más consumes?



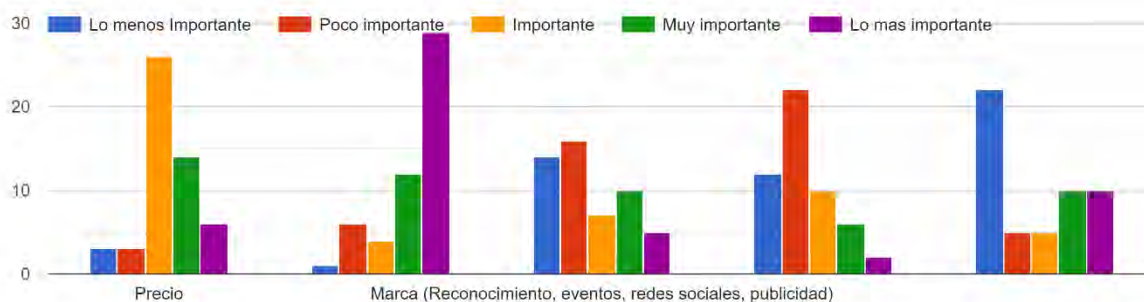
¿Qué tipo de presentación prefieres para bebidas energéticas?



¿Dónde compras o comprarías bebidas energéticas como primera opción?

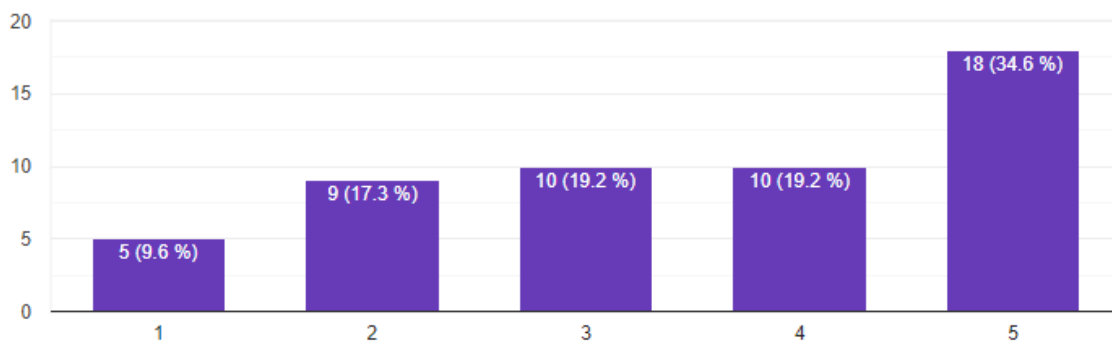


Ordene qué tan importantes le parecen las siguientes características para una bebida energizante. Es una respuesta por columna (si estás con celular, se recomienda girar la pantalla).

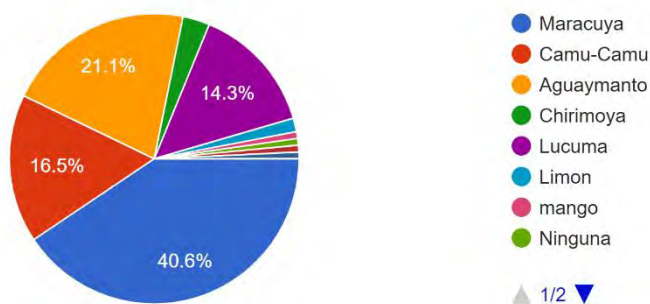


3. Preguntas sobre concepto de bebida nueva

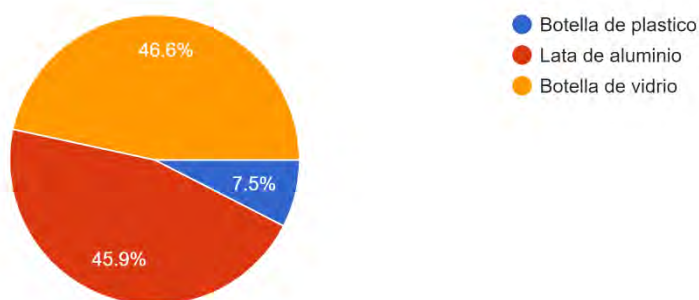
¿Qué tan de acuerdo estás con la siguiente afirmación? Volt es una bebida energética de menor calidad que Redbull o Monster.



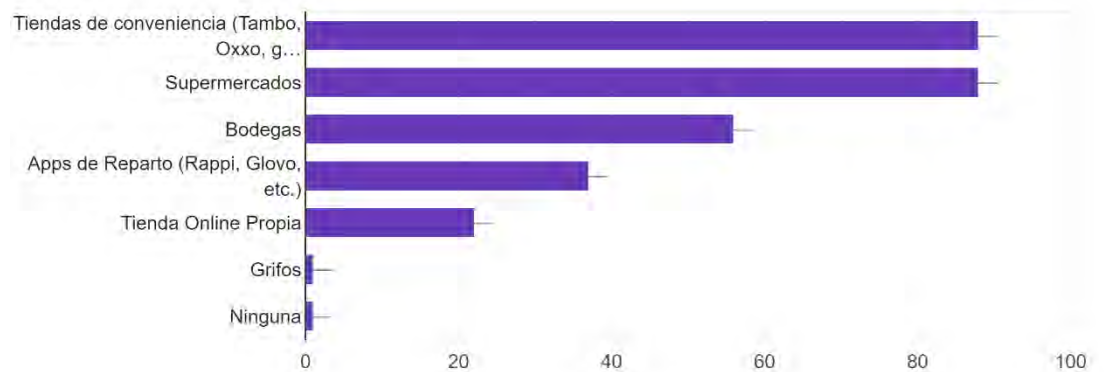
¿Cuál de las siguientes frutas peruanas estarías más interesado en probar en una bebida energizante?



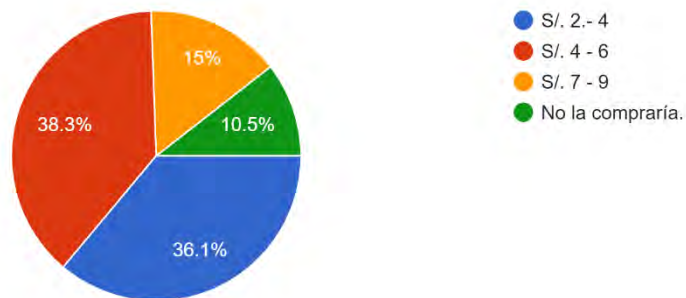
¿Cuál consideras es el envase de mejor calidad?



¿En qué lugares esperarías encontrar una bebida energizante *premium*?



¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una bebida energética con insumos naturales de alta calidad en una presentación de 355 ml? (soles)



Validación de encuesta 1

Tesis: “Plan de negocios para la producción y comercialización de bebidas energizantes artesanales a base de frutos peruanos con énfasis comercio justo. 2021”

Tesistas: RICARDO FLORES LAFOSSE

Usuario por encuestar: VARIOS

1. Ítems qué evaluar:

| Criterios | Excelente | Bueno | Regular | Deficiente |
|--|-----------|-------|---------|------------|
| Presentación y orden del cuestionario | X | | | |
| Claridad en la redacción del contenido | X | | | |
| Coherencia entre la variable y los indicadores | | X | | |
| Importancia del contenido | X | | | |
| Factibilidad de aplicación | X | | | |

Observaciones: La encuesta está orientada a investigación de mercados para un plan de negocios.

2. Datos del experto:

| | |
|-----------------------------|------------------------------------|
| Validado por | Wilfredo Lafosse Quintana |
| DNI o carnet de extranjería | 42848631 |
| Grado académico | PhD en Administración |
| Profesión | Catedrático |
| Lugar de trabajo | UCSS |
| Cargo que desempeña | Director Escuela de Postgrado UCSS |
| Lugar y fecha de validación | Lima, 21 diciembre 2021 |



Firma

Validación de encuesta 2

Tesis: “Plan de negocios para la producción y comercialización de bebidas energizantes artesanales a base de frutos peruanos con énfasis comercio justo. 2021”

Tesistas: RICARDO FLORES LAFOSSE

Usuario por encuestar: VARIOS

1. Ítems qué evaluar:

| Criterios | Excelente | Bueno | Regular | Deficiente |
|--|-----------|-------|---------|------------|
| Presentación y orden del cuestionario | X | | | |
| Claridad en la redacción del contenido | X | | | |
| Coherencia entre la variable y los indicadores | | X | | |
| Importancia del contenido | X | | | |
| Factibilidad de aplicación | | X | | |

Observaciones: El cuestionario nos va a dar una imagen de las preferencias de bebidas energizantes.

2. Datos del experto:

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| Validado por | Álvaro Rodrigo Navarro Quijano |
| DNI o carnet de extranjería | 47497134 |
| Grado académico | Master Business Administration |
| Profesión | Administrador |
| Lugar de trabajo | Olam Honduras |
| Cargo que desempeña | Gerente Operaciones |
| Lugar y fecha de validación | Lima, 5 abril 2021 |



Firma

Validación de encuesta 3

Tesis: “Plan de negocios para la producción y comercialización de bebidas energizantes artesanales a base de frutos peruanos con énfasis comercio justo. 2021”

Tesistas: RICARDO FLORES LAFOSSE

Usuario por encuestar: VARIOS

1. Ítems qué evaluar:

| Criterios | Excelente | Bueno | Regular | Deficiente |
|--|-----------|-------|---------|------------|
| Presentación y orden del cuestionario | X | | | |
| Claridad en la redacción del contenido | X | | | |
| Coherencia entre la variable y los indicadores | X | | | |
| Importancia del contenido | X | | | |
| Factibilidad de aplicación | X | | | |

Observaciones: Además de los criterios antes evaluados, la encuesta busca recoger variables de mercado orientadas a la percepción y experiencia del cliente local al consumir bebidas energizantes para aplicarlas a un plan de negocio.

2. Datos del experto:

| | |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| Validado por | Diego Julio Silva Coz |
| DNI o carnet de extranjería | 44686295 |
| Grado Académico | MSc Service Management and Design |
| Profesión | Ingeniero de Sistemas |
| Lugar de trabajo | Amazon Web Services |
| Cargo que desempeña | Enterprise Account Manager |
| Lugar y fecha de validación | Lima, 04 abril 2022 |



Firma

Validación de encuesta 4

Tesis: “Plan de negocios para la producción y comercialización de bebidas energizantes artesanales a base de frutos peruanos con énfasis comercio justo. 2021”

Tesistas: RICARDO FLORESLAFOSSE

Usuario por encuestar: VARIOS

3. Ítems qué evaluar:

| Criterios | Excelente | Bueno | Regular | Deficiente |
|--|-----------|-------|---------|------------|
| Presentación y orden del cuestionario | X | | | |
| Claridad en la redacción del contenido | X | | | |
| Coherencia entre la variable y los indicadores | | X | | |
| Importancia del contenido | X | | | |
| Factibilidad de aplicación | X | | | |

Observaciones:

4. Datos del experto:

| | |
|-----------------------------|--|
| Validado por | Dennis Stephen Cohn Muroy |
| DNI o carnet de extranjería | 43513429 |
| Grado académico | Magíster |
| Profesión | Ingeniero Informático |
| Lugar de trabajo | PUCP |
| Cargo que desempeña | Jefe de Arquitectura Tecnológica y Prospección Tecnológica |
| Lugar y fecha de validación | Lima, 06 abril 2022 |



Firma

Anexo 2: Detalle de entrevistas a profundidad

Tabla 2a

Detalle de entrevista

| Nombre del experto | Cargo | Tema de experiencia |
|--------------------|---|--|
| Diana Frank | Licenciada en Nutrición Independiente | Nutrición, buenas prácticas de manipulación de alimentos |
| Vinnay Bhambini | Gerente General y fundador de Mr. Perkins | Producción de bebidas, diseño de envases, comercio justo |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Conclusiones de la entrevista sobre nutrición y fórmula:

1. Validación de la mezcla:

- Agua carbonatada
- Pulpa de aguaymanto / jugo de aguaymanto
- Maca en polvo
- Regulador de acidez (SIN 330) – ácido cítrico
- Conservante (SIN 202) - sorbato de potasio
- Endulzante (SIN 955) - sucralosa
- Cafeína

2. Se le añade jengibre a la mezcla por ser un activador de flujo sanguíneo.

3. Se confirma que se necesita añadir cafeína, dado que la maca no es un energizante.

4. Se determinan los puntos críticos de control:

- La inocuidad del agua
- La conservación de la materia prima. En el caso de la fruta y la maca en polvo
- Controlar la humedad (temperatura) para evitar la formación y proliferación de mohos u hongos.
- La limpieza y desinfección de superficies o mesas de trabajo y equipos.
- El personal manipulador de alimentos que cumpla con las BPM: estar correctamente uniformado y que realice el lavado y desinfección de manos (de acuerdo al procedimiento).

Conclusiones de la entrevista sobre bebidas:

1. Se recomienda para una empresa de bebidas el contar con su maquinaria propia y tercerizar el servicio de maquila.
2. El envase de vidrio es una idea muy costosa y poco viable para una empresa pequeña, dado los costos de inversión y pedidos mínimos requeridos. Se recomienda utilizar envases de lata de aluminio.

3. La certificación de comercio justo solo tiene un alto valor si el producto se va a exportar. Sin embargo, el seguir prácticas similares a las de comercio justo ayuda a mejorar las relaciones con los proveedores.
4. Es recomendable tercerizar aquellos servicios que, dentro de la cadena de valor, generen costos elevados y poco valor, por ejemplo, el transporte y la extracción de materias primas.
5. Es recomendable buscar la maximización de las ventas mediante mercados digitales, sin dejar de lado los minoristas.

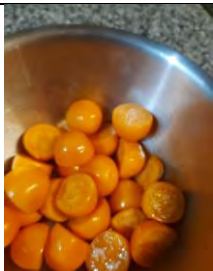


Anexo 3: Prueba de concepto de la fórmula

Se realizó de manera casera el proceso de la fórmula mezclando los siguientes ingredientes:

- Jugo extraído de aguaymanto fresco
- Extracto de kion pulverizado
- Extracto de maca
- Extracto de cafeína
- Stevia
- Agua carbonatada

Tabla 3a

Prueba de concepto de la fórmula

| Etapa del proceso | Ilustración | Descripción |
|---------------------------|---|---|
| Aguaymanto fresco |  | El aguaymanto se lava y corta; luego, debe ser licuado y colado para evitar que pasen la cáscara y las pepas. |
| Elaboración de la mezcla |  | A la pulpa de aguaymanto se le agregan los extractos de kion, stevia, maca y cafeína. |
| Finalización de la bebida |  | Al concentrado de aguaymanto con los aditivos se le completó con agua carbonatada en una proporción de 20/80. |

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones de la prueba de concepto:

- El sabor de la bebida es muy similar al de una bebida de naranja, y algunos de los degustadores no identificaron el sabor del aguaymanto.
- Originalmente, dejaba un sabor un poco amargo, por lo cual se le bajó la cantidad de maca y se aumentó el aguaymanto.
- El color y sabor final fue del agrado de los degustadores.

Anexo 4: Requisitos *fairtrade* para comercializadores

Requisitos generales:

Los requisitos de *fairtrade* (Coordinadora Nacional de Pequeños Productores de Comercio Justo del Perú, 2015) son los siguientes:

1. Los productores forman parte de cooperativas u organizaciones voluntarias y funcionan democráticamente.
2. Libre iniciativa y trabajo en rechazo a los subsidios y ayudas asistenciales (de allí la frase del comercio justo: “Comercio, no ayuda”).
3. Rechazo a la explotación infantil.
4. Igualdad entre hombres y mujeres.
5. Se trabaja con dignidad respetando los derechos humanos.
6. El precio que se paga a los productores permite condiciones de vida dignas.
7. Los compradores generalmente pagan por adelantado para evitar que los productores busquen otras formas de financiarse.
8. Se valora la calidad y la producción sustentable.
9. Cuidado del medio ambiente.
10. Se busca la manera de evitar intermediarios entre productores y consumidores.
11. Se informa a los consumidores acerca del origen del producto.
12. El proceso debe ser voluntario, tanto la relación entre productores, distribuidores y consumidores.

Requisitos para comerciantes:

Según el manual de *fairtrade* para comerciantes:

1. Trazabilidad: se debe poder rastrear los insumos.
2. Utilización del consumo: hasta un 20% de los insumos deben ser de origen de comercio justo.
3. Aceptar auditorias e inspecciones.
4. Inscripción de contratos.
5. Socios de ventas de comercio justo.
6. Abastecimiento a partir de organizaciones de productores.
7. Contrato para uso de marca registrada.
8. Cumplimiento de derechos laborales.
9. Protección del medio ambiente.
10. Pago por encima al precio del mercado.
11. Pago de sobre prima dedicada únicamente a desarrollo social.

Anexo 5: Capital de trabajo

Tabla 5a

Capital de trabajo

| Descripción | Cantidad | Costo unitario (S/) | 2023 (S/) | 2024 (S/) | 2025 (S/) | 2026 (S/) | 2027 (S/) | Total (S/) |
|---|----------|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Materia prima directa / insumos | | | | | | | | |
| Pulpa de fruta / jugo de fruta (5 kg) | 968 | 80 | 77 408 | 81 280 | 85 344 | 89 616 | 94 096 | 427 744 |
| Extractos de maca y kion (25 kg) | 48 | 125 | 6050 | 6350 | 6670 | 7000 | 7350 | 33 420 |
| Aditivos (ácido, conservantes, endulzante) 1 kg | 605 | 30 | 18 150 | 19 050 | 20 010 | 21 000 | 22 050 | 100 260 |
| Total materia prima directa | | | 101 608 | 106 680 | 112 024 | 117 616 | 123 496 | 561 424 |
| Mano de obra (servicio de maquila) | | | | | | | | |
| Recepción y desinfección | 648 | 40 | 25 920 | 25 920 | 25 920 | 25 920 | 25 920 | 129 600 |
| Elaboración de mezcla | 486 | 40 | 19 440 | 19 440 | 19 440 | 19 440 | 19 440 | 97 200 |
| Total mano de obra directa | | | 45 360 | 45 360 | 45 360 | 45 360 | 45 360 | 226 800 |
| Enlatado tercerizado (por millar) | 242 | 400 | 96 768 | 101 606 | 106 687 | 112 021 | 117 622 | 534 704 |
| Traslado (por 100 cajas de 4) | 605 | 100 | 60 480 | 63 504 | 66 679 | 70 013 | 73 514 | 334 190 |
| Total costos indirectos y gastos de fabricación | | | 157 248 | 165 110 | 173 366 | 182 034 | 191 136 | 868 894 |
| Total | | | 304 216 | 317 150 | 330 750 | 345 010 | 359 992 | 1 657 118 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Punto de equilibrio

Tabla 6a

Punto de equilibrio

| Punto de equilibrio (S/) | | | | | |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| Costos fijos | | | | | |
| Descripción | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Gastos administrativos | 556 370 | 556 370 | 556 370 | 556 370 | 556 370 |
| Costo de <i>marketing</i> | 351 480 | 365 464 | 389 177 | 419 746 | 460 348 |
| Total | 907 850 | 921 834 | 945 547 | 976 116 | 1 016 718 |
| Costos Variables | | | | | |
| Descripción | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Materia prima | 101 608 | 106 680 | 112 024 | 117 616 | 123 496 |
| Mano de obra | 45 360 | 45 360 | 45 360 | 45 360 | 45 360 |
| Costos indirectos de fabricación | 157 248 | 165 110 | 173 366 | 182 034 | 191 136 |
| Comisiones de venta | 60 480 | 63 504 | 66 679 | 70 013 | 73 514 |
| Envíos de mercadería | 211 680 | 222 264 | 233 377 | 245 046 | 257 298 |
| Donaciones por venta | 120 960 | 127 008 | 133 358 | 140 026 | 147 028 |
| Total | 697 336 | 729 926 | 764 165 | 800 096 | 837 832 |
| Ventas | | | | | |
| Descripción | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Latas vendidas | 241 920 | 254 016 | 266 717 | 280 053 | 294 055 |
| Costo unitario | 2.88 | 2.87 | 2.87 | 2.86 | 2.85 |
| Precio de venta | 7 | 7.5 | 8 | 8.5 | 9 |
| Margen unitario | 4.12 | 4.63 | 5.13 | 5.64 | 6.15 |
| Punto de equilibrio | | | | | |
| Descripción | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Punto de equilibrio en latas | 220 486 | 199 253 | 184 141 | 172 977 | 165 299 |
| Margen en latas | 21 434 | 54 763 | 82 576 | 107 076 | 128 756 |
| Mes aproximado de alcance P.E | 11 | 9 | 8 | 7 | 7 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Estado de resultados

Tabla 7a

Estado de resultados

| Concepto | Estado de resultados (S/) | | | | | |
|------------------------|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Ventas | 0 | 1 693 440 | 1 905 120 | 2 133 734 | 2 380 447 | 2 646 497 |
| Costos de venta | 0 | (340 216) | (353 150) | (366 750) | (381 010) | (395 992) |
| Utilidad bruta | 0 | 1 353 224 | 1 551 970 | 1 766 984 | 1 999 437 | 2 250 506 |
| Gastos administrativos | (14 450) | (677 330) | (683 378) | (689 728) | (696 396) | (703 398) |
| Gastos de venta | 0 | (411 960) | (428 968) | (455 856) | (489 759) | (533 862) |
| Depreciación | 0 | (11 620) | (10 458) | (9412) | (8 471) | (7624) |
| Utilidad operativa | (14 450) | 252 314 | 429 166 | 611 987 | 804 811 | 1 005 622 |
| Impuestos | 0 | (74 433) | (126 604) | (180 536) | (237 419) | (296 658) |
| Utilidad neta | (14 450) | 177 881 | 302 562 | 431 451 | 567 392 | 708 963 |
| Margen neto | - | 10.50% | 15.88% | 20.22% | 23.84% | 26.79% |

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8: Flujo de caja

Tabla 8a
Flujo de caja

| Concepto | Flujo de caja | | | | | |
|---------------------------|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Ingresos | | 1 693 440 | 1 905 120 | 2 133 734 | 2 380 447 | 2 646 497 |
| Egresos | | | | | | |
| Costos de venta | | (340 216) | (353 150) | (366 750) | (381 010) | (395 992) |
| Gastos administrativos | | (677 330) | (683 378) | (689 728) | (696 396) | (703 398) |
| Gastos de ventas | | (411 960) | (428 968) | (455 856) | (489 759) | (533 862) |
| Gastos preoperativos | (14 450) | | | | | |
| Inversiones | (95 600) | | | | | |
| Capital de trabajo | (464 502) | | | | | |
| Saldos antes de impuestos | (574 552) | 263 934 | 439 624 | 621 400 | 813 282 | 1 013 246 |
| Impuesto a la renta | | (74 433) | (126 604) | (180 536) | (237 419) | (296 658) |
| Flujo de caja económico | (574 552) | 189 501 | 313 020 | 440 863 | 575 863 | 716 587 |
| Flujo de caja acumulado | (574 552) | (385 051) | (72 031) | 368 832 | 944 695 | 1 661 282 |

Nota. Los datos destacados aparecen en rojo.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9: Balance general

Tabla 9a

Balance general

| Concepto | Balance general (S/) | | | | | |
|---------------------------------------|----------------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| ACTIVO | | | | | | |
| Activo corriente | | | | | | |
| Caja y bancos | 464 502 | 654 003 | 967 023 | 1 407 886 | 1 983 749 | 2 700 336 |
| Total activo corriente | 464 502 | 654 003 | 967 023 | 1 407 886 | 1 983 749 | 2 700 336 |
| Activo no corriente | | | | | | |
| Inmuebles, maquinaria y equipos | 95 600 | 95 600 | 95 600 | 95 600 | 95 600 | 95 600 |
| Depreciación acumulada | | -11 620 | -22 078 | -31 490 | -39 961 | -47 585 |
| Total activo no corriente | 95 600 | 83 980 | 73 522 | 64 110 | 55 639 | 48 015 |
| Total otros activos | | | | | | |
| Total activo | 560 102 | 737 983 | 1 040 545 | 1 471 996 | 2 039 388 | 2 748 351 |
| PASIVO | | | | | | |
| Pasivo corriente | | | | | | |
| Total pasivo | - | - | - | - | - | - |
| PATRIMONIO NETO | | | | | | |
| Capital social | 574 552 | 574 552 | 574 552 | 574 552 | 574 552 | 574 552 |
| Resultados acumulados | -14 450 | 163 431 | 465 993 | 897 444 | 1 464 836 | 2 173 799 |
| Total patrimonio neto | 560 102 | 737 983 | 1 040 545 | 1 471 996 | 2 039 388 | 2 748 351 |
| Total pasivo y patrimonio neto | 560 102 | 737 983 | 1 040 545 | 1 471 996 | 2 039 388 | 2 748 351 |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Anexo 10: Análisis de valor presente y tasa interna de retorno

Tabla 10a

Valor presente

| Año | Flujo de caja | Valor presente | | |
|-----|---------------|----------------|-------------------|-----------------|
| | | Valor presente | Saldo actualizado | Valor ccumulado |
| 0 | (\$574 552) | (\$574 552) | (\$574 552) | \$0 |
| 1 | \$189 501 | \$157 918 | (\$416 634) | \$157 918 |
| 2 | \$313 020 | \$217 375 | (\$199 259) | \$375 293 |
| 3 | \$440 863 | \$255 129 | \$55 870 | \$630 422 |
| 4 | \$575 863 | \$277 711 | \$333 581 | \$908 133 |
| 5 | 716 587 | \$287 980 | \$621 562 | \$1 196 114 |

Nota. Los datos destacados aparecen en rojo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10b

Valor presente y TIR

| Año | Valor presente y TIR | |
|-----|----------------------|----------------|
| | TIR (%) | VAN |
| 1 | -67 | (\$416 634.19) |
| 2 | -8 | (\$199 259.37) |
| 3 | 25 | \$55 869.90 |
| 4 | 43 | \$333 581.38 |
| 5 | 53 | \$621 561.73 |

Nota. Los datos destacados aparecen en rojo.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11: Cálculo COK (costo de oportunidad de capital)

Tabla 11a

Cálculo COK

| Cálculo de costo de oportunidad de capital | |
|---|--------------|
| Beta desapalancada del sector bu | 0.81 |
| Impuesto a la renta Perú | 29.50% |
| Proporción de deuda | 0.00% |
| Proporción de capital | 100.00% |
| $\beta_{lproy} =$ | 0.81 |
| Tasa libre de riesgo rf Fecha (12.12.2021) | 1.528%* |
| Prima riesgo de mercado (rm - rf) | 1.65%** |
| Riesgo país RP Fecha (12/12/2021) | 1.69%*** |
| COK proy US\$= | 4.56% |
| Perú inflación anual esperada S/ | 5.00% |
| USA inflación anual esperada US\$ | 2.40% |
| COK proy soles= (1 + COK US\$) (1 + Inflación anual Perú Soles) - 1 (1 + inflación anual USA US\$) | |
| COK proy. soles= | 7.21% |

Nota. *Betas del sector (Damodaran, 2021). **Tasa de Mercado-S&P 500 (Investing.com, 2021). ***Tasa riesgo país (Perú) (BCRP, 2021).

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12: Cálculo de inversión total

Tabla 12a

Capital de trabajo inicial

| Concepto | Monto (S/) | Monto cuatrimestral (S/) |
|---|------------|--------------------------|
| Presupuesto gastos administrativos primer año | 677 330 | 225 777 |
| Presupuesto <i>marketing</i> primer año | 411 960 | 137 320 |
| Presupuesto de producción primer año | 304 216 | 101 405 |
| Total | 1 393 506 | 464 502 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12b

Presupuesto preoperativo

| Descripción | Costo (S/) |
|---|------------|
| Inscripción en Sunat | 850 |
| Acondicionamiento de la oficina | 250 |
| Reclutamiento y selección de personal | 400 |
| Obtención de permisos municipales | 600 |
| Acondicionamiento de la planta | 200 |
| Obtención de certificado de seguridad de Defensa Civil. | 200 |
| Limpieza y desinfección de planta. | 300 |
| Registro de Digesa | 250 |
| Gestión administrativa (12 meses) | 11 400 |
| Total | 14 450 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12c

Inversión en maquinarias y equipos

| Equipo | Lugar | Precio unitario (S/) | Cantidad | Total (S/) |
|---|----------------------|----------------------|----------|------------|
| Máquina 3 en 1 para bebidas | Planta de producción | 84 000 | 1 | 84 000 |
| Mezclador industrial de 60 litros | Planta de producción | 5500 | 1 | 5500 |
| Mesas de trabajo de acero inoxidable | Planta de producción | 400 | 6 | 2400 |
| Repisas y estantes para almacén | Planta de producción | 150 | 8 | 1200 |
| Montacarga manual | Planta de producción | 600 | 2 | 1200 |
| Balanza digital | Planta de producción | 300 | 2 | 600 |
| Utensilios (cucharas, cuchillos, tijeras) | Planta de producción | 300 | 1 | 300 |
| Recipientes industriales (varios tamaños) | Planta de producción | 400 | 1 | 400 |
| Computadoras personales | Oficina | 1700 | 10 | 17 000 |
| Montacarga manual | Oficina | 600 | 1 | 600 |
| Impresora | Oficina | 3000 | 1 | 3000 |
| Licencias de <i>software</i> | Oficina | 150 | 10 | 1500 |
| | | | | 117 |
| | | | | 700 |
| Total | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13: Presupuesto de ventas mensuales y flujo de caja año 1

Tabla 13a

Presupuesto de ventas mensuales

| Presupuesto de ventas mensuales (S/ y %) | | | | | | | | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| Concepto | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Setiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Ventas | | | | | | | | | | | | |
| presupuestadas | 8467 | 18 144 | 19 354 | 21 773 | 21 773 | 21 773 | 21 773 | 21 773 | 21 773 | 21 773 | 21 773 | 21 773 |
| % de ventas | 3.50% | 7.50% | 8.00% | 9.00% | 9.00% | 9.00% | 9.00% | 9.00% | 9.00% | 9.00% | 9.00% | 9.00% |
| Estado de resultados | | | | | | | | | | | | |
| Concepto | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Setiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Ventas | 59 270 | 127 008 | 135 475 | 152 410 | 152 410 | 152 410 | 152 410 | 152 410 | 152 410 | 152 410 | 152 410 | 152 410 |
| Costos de venta | (11 908) | (25 516) | (27 217) | (30 619) | (30 619) | (30 619) | (30 619) | (30 619) | (30 619) | (30 619) | (30 619) | (30 619) |
| Utilidad bruta | 47 363 | 101 492 | 108 258 | 121 790 | 121 790 | 121 790 | 121 790 | 121 790 | 121 790 | 121 790 | 121 790 | 121 790 |
| Gastos | | | | | | | | | | | | |
| administrativos | (56 444) | (56 444) | (56 444) | (56 444) | (56 444) | (56 444) | (56 444) | (56 444) | (56 444) | (56 444) | (56 444) | (56 444) |
| Gastos de venta | (34 330) | (34 330) | (34 330) | (34 330) | (34 330) | (34 330) | (34 330) | (34 330) | (34 330) | (34 330) | (34 330) | (34 330) |
| depreciación | | | | | | | | | | | | (11 620) |
| Utilidad operativa | (43 411) | 10 718 | 17 484 | 31 016 | 31 016 | 31 016 | 31 016 | 31 016 | 31 016 | 31 016 | 31 016 | 19 396 |
| Impuestos | | | | | | | | | | | | (74 433) |
| Utilidad neta | (43 411) | 10 718 | 17 484 | 31 016 | 31 016 | 31 016 | 31 016 | 31 016 | 31 016 | 31 016 | 31 016 | (55 037) |
| Margen neto | -73.24% | 8.44% | 12.91% | 20.35% | 20.35% | 20.35% | 20.35% | 20.35% | 20.35% | 20.35% | 20.35% | -36.11% |

Nota. Los datos destacados aparecen en rojo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13b

Flujo de caja año 1

| Concepto | Flujo de caja (S/) | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Setiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Ingresos | 59 270 | 127 008 | 135 475 | 152 410 | 152 410 | 152 410 | 152 410 | 152 410 | 152 410 | 152 410 | 152 410 | 152 410 |
| Egresos | | | | | | | | | | | | |
| Costos de venta | (11 908) | (25 516) | (27 217) | (30 619) | (30 619) | (30 619) | (30 619) | (30 619) | (30 619) | (30 619) | (30 619) | (30 619) |
| Gastos administrativos | (56 444) | (56 444) | (56 444) | (56 444) | (56 444) | (56 444) | (56 444) | (56 444) | (56 444) | (56 444) | (56 444) | (56 444) |
| Gastos de ventas | (34 330) | (34 330) | (34 330) | (34 330) | (34 330) | (34 330) | (34 330) | (34 330) | (34 330) | (34 330) | (34 330) | (34 330) |
| Gastos preoperativos | | | | | | | | | | | | |
| Inversiones | | | | | | | | | | | | |
| Capital de trabajo | | | | | | | | | | | | |
| Saldos antes de impuestos | -43 411 | 10 718 | 17 484 | 31 016 | 31 016 | 31 016 | 31 016 | 31 016 | 31 016 | 31 016 | 31 016 | 31 016 |
| Impuesto a la renta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | (74 433) |
| Flujo de caja económico | (43 411) | 10 718 | 17 484 | 31 016 | 31 016 | 31 016 | 31 016 | 31 016 | 31 016 | 31 016 | 31 016 | (43 417) |
| Flujo de caja acumulado | (43 411) | (32 694) | (15 210) | 15 806 | 46 822 | 77 838 | 108 854 | 139 870 | 170 886 | 201 902 | 232 918 | 189 501 |

Nota. Los datos destacados aparecen en rojo.

Fuente: Elaboración propia